



CONFERENCE INTERAFRICAINE DES MARCHES  
D'ASSURANCES  
(CIMA)



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES  
BP 1575 YAOUNDE - Tél : (+237) 22 20 71 52 - FAX : (+237) 22 20 71 54  
E-mail: [iaa@cameroun.com](mailto:iaa@cameroun.com)  
Site web: <http://www.iiacameroun.com>  
Yaoundé / Cameroun

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU :  
DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN ASSURANCES  
(DESS-A)

(Cycle III: 21<sup>ème</sup> Promotion 2012 – 2014)

**THEME:**

**LA NECESSITE DU CONTROLE DE GESTION DANS UNE  
SOCIETE D'ASSURANCE NON VIE : CAS DE LA SOCIETE  
NIGERIENNE D'ASSURANCES ET DE REASSURANCES  
(SNAR LEYMA)**

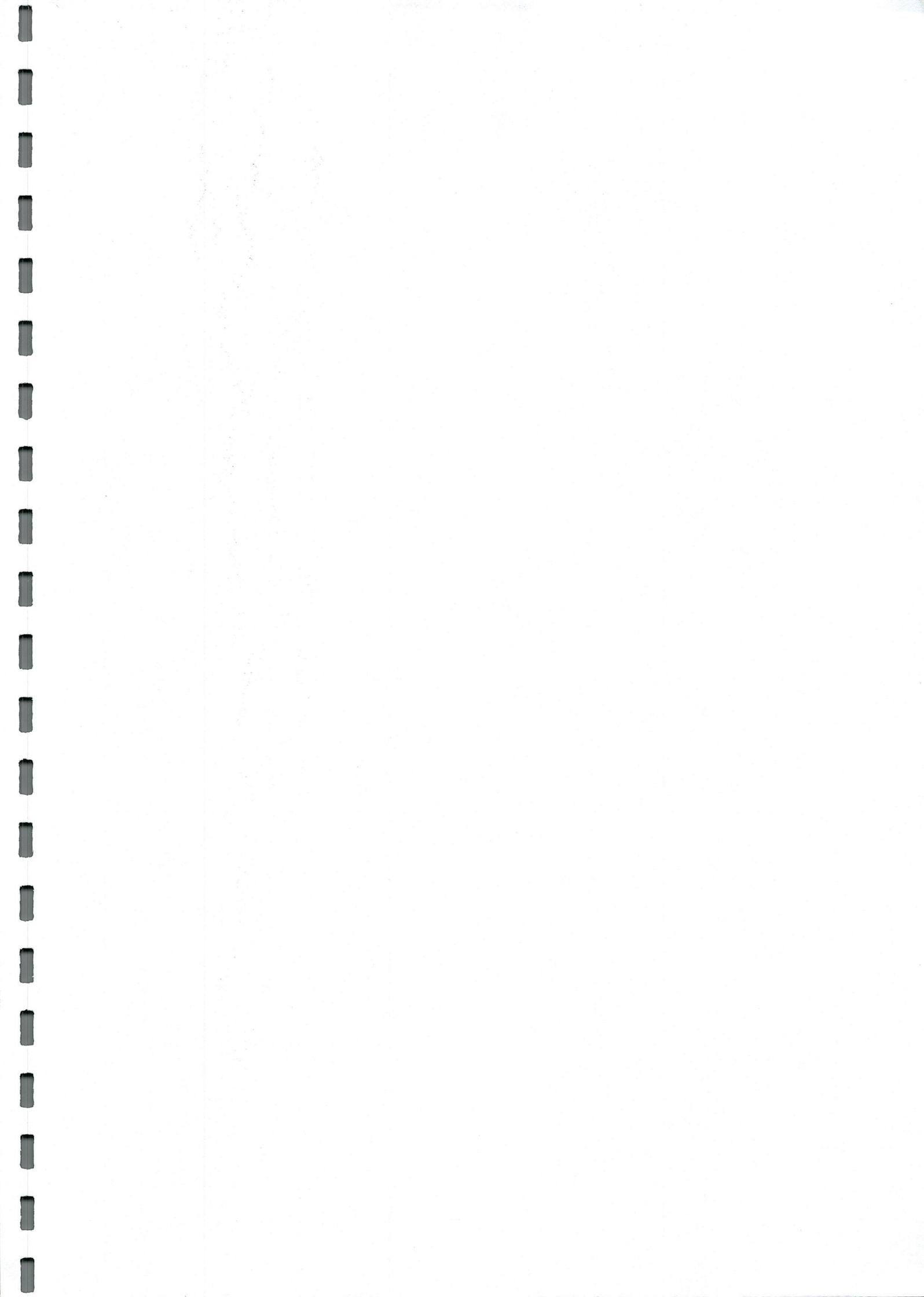
**Présenté et soutenu par :**

SOULEY SOUMEYE Abdourahamane

**Sous la direction de :**

Monsieur Issoufou MAMANE  
Directeur Comptable et Financier  
SNAR LEYMA

Novembre, 2014



**DEDICACE**

A TOUTE MA FAMILLE,  
POUR SON SOUTIEN PERMANENT.

## REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont à mon père, pour avoir toujours répondu présent quand j'ai besoin de lui et pour m'avoir soutenu dans tous mes choix académiques. Papa, sans ton soutien, je ne serais jamais arrivé à ce niveau d'études.

Mes sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, particulièrement à :

- Monsieur Abdou NOMA, Directeur du Contrôle des Assurances du Niger et tout le personnel de la Direction du Contrôle des Assurances (DCA) du Niger ;
- Monsieur Le Directeur Général de l'Agence Nationale d'Allocations et des Bourses (ANAB) et tout le personnel de l'ANAB ;
- Monsieur DOSSOU-YOVO Roger Jean-Raoul, Directeur Général de l'Institut International des Assurances (IIA) de Yaoundé ;
- L'ensemble du personnel et du corps professoral de l'IIA de Yaoundé ;
- Monsieur Bouraima AMADOU, Directeur Général de la Société Nigérienne d'Assurances et de Réassurances (SNAR LEYMA) pour m'avoir accueilli dans sa compagnie en vue de mon stage, pour ses conseils et sa disponibilité permanente depuis mon admission à l'Institut International des Assurances (IIA) de Yaoundé et ce, tout au long de mon séjour dans son entreprise ;
- Monsieur Issoufou MAMANE, Directeur Comptable et Financier de la SNAR LEYMA, pour son encadrement et ses conseils ;
- L'ensemble du Personnel de la SNAR LEYMA en particulier Monsieur Hamadou SEYDOU, Chef de Département Maladie et Monsieur Halido SOUMAILA Chef de l'Agence Principale qui m'ont fait bénéficier de leur attention bienveillante, d'une précieuse documentation, de leurs expériences et de leurs compétences techniques ;
- Monsieur Ibrah MALAM MOUSSA, chef de Département Réassurance et Contrôle de Gestion à la Compagnie d'Assurances et de Réassurances du Niger (CAREN), pour sa patience, son indulgence, sa disponibilité, ses conseils, son indéfectible soutien et sa contribution dans la rédaction de ce mémoire.

J'ai une pensée particulière pour toute la 11<sup>ième</sup> Promotion MST-A et la 21<sup>ième</sup> Promotion DESS-A de l'Institut International des Assurances de Yaoundé avec qui j'ai vécu d'excellents moments de partage et d'échanges.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

CIMA : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances

CRCA : Commission Régionale de Contrôle des Assurances

FANAF : Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines

SNAR LEYMA : Société Nigérienne d'Assurances et de Réassurances

BDRN : Banque de Développement de la République du Niger

CEG : Compte d'Exploitation Générale

CPP : Compte de Pertes et Profits

PSAP : Provisions pour Sinistre à Payer

PREC : Provisions pour Risques En Cours

PE : Primes Emises

S/P : Charges de sinistres sur Primes

RC : Responsabilité Civile

TFSE : Travaux, Services et Fournitures Extérieurs

IIA : Institut International des Assurances

MST-A : Maîtrise en Sciences et Techniques d'Assurances

DESS-A : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : MAQUETTE DE TABLEAU DE BORD .....	16
TABLEAU 2 : MODELE DE BUDGET ANNUEL .....	40
TABLEAU 3: CEG SIMPLIFIE TOUTES BRANCHES .....	42
TABLEAU 4: EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES.....	44
TABLEAU 5: TAUX DE COMMISSIONS PAR BRANCHE .....	47
TABLEAU 6: RATIO DE SINISTRALITE PAR BRANCHE .....	49
TABLEAU 7: TAUX DE CESSION PRIMES ET SINISTRES PAR BRANCHE.....	52
TABLEAU 8 : PRINCIPAUX INDICATEURS .....	58
TABLEAU 9 : COMPTE DE RESULTAT SIMPLIFIE .....	59
TABLEAU 10 : MODELE DE TABLEAU COMPARATIF DE LA MARGE DE SOLVABILITE .....	60

## **LISTE DES FIGURES**

FIGURE 1 : GESTION BUDGETAIRE ..... 14

## RESUME

Les spécificités du modèle économique de l'assurance expliquent l'existence d'une réglementation spécifique qui débouche sur des règles comptables et prudentielles propres. Afin de respecter leurs engagements, d'être rentables et de ne pas faire faillite, les sociétés d'assurances sont particulièrement obligées de maîtriser leur activité. Si le secteur de l'assurance est globalement solide, il est cependant confronté à des défis importants dont une évolution constante de la réglementation et des exigences concurrentielles de plus en plus fortes qui nécessitent des outils de pilotage adaptés. Ces derniers garantiront autant la pérennité de l'entreprise d'assurance que sa rentabilité et lui permettront de satisfaire à la fois l'ensemble des acteurs suivants : les actionnaires, le personnel et les clients (assurés). Un de ces outils de pilotage est le contrôle de gestion qui est un ensemble de processus conduisant une entreprise à être performante.

L'objectif de ce mémoire intitulé « la nécessité du contrôle de gestion dans une société d'assurance non vie : cas de la SNAR LEYMA » est d'analyser les aspects qui rendent le contrôle de gestion indispensable dans une société d'assurance non vie et par-delà, de comprendre comment il contribue à favoriser le pilotage de celle-ci. L'étude porte particulièrement sur le contexte actuel de la Société Nigérienne d'Assurances et de Réassurances (SNAR LEYMA) pour qui la mise en place d'un système de contrôle de gestion semble être vitale voire inéluctable.

En effet, le diagnostic de l'état actuel de la SNAR LEYMA révèle de nombreuses insuffisances et/ou dysfonctionnements du système de gestion qui handicapent l'efficacité de l'entreprise. Et même quand elle atteint ses objectifs, c'est en supportant d'énormes coûts de production qui pourraient bien évidemment être évités ou minimisés. Le contrôle de gestion, au vu de ses vertus, s'avère être une nécessité à la SNAR LEYMA afin que cette dernière puisse mieux maîtriser l'ensemble de ses activités. C'est pourquoi la mise en œuvre d'un contrôle de gestion adapté à ses besoins (le pilotage de l'activité au travers la production de reportings, le suivi des frais, l'analyse des résultats et de la rentabilité, ...) a été l'objet de notre réflexion dans la seconde partie de ce document où nous n'avons pas manqué d'analyser l'efficacité d'un tel système. D'ores et déjà, il est opportun à la SNAR LEYMA de mettre en place un comité de réflexion qui sera chargé d'analyser les modalités de la mise en place d'un Service Contrôle de Gestion, de déterminer les attributions de celui-ci et dont les recommandations seront urgemment et objectivement appliquées.

## ABSTRACT

The specifics of the economic model of insurance explain the existence of specific rules which leads to rules accounting and prudential own. In order to respect their commitments, to be profitable and not going broke, insurance companies are particularly obliged to control their activity. If the insurance industry is globally solid, he is however faced with significant challenges including a constant evolution of regulations and increasingly competitive demands that require management tools adapted. These will ensure as much sustainability of the insurance undertaking that its profitability and it will allow both satisfy all of the following players: shareholders, staff and customers (insured). One of these tools is the management control which is a set of processes leading a business to be successful.

The objective of this memory entitled "the need for the control of management in an insurance society non-life: case of the SNAR LEYMA» is to analyze the aspects that make the management control essential in an insurance company non-life and beyond, to understand how it contributes to enable the driving of this one. The study focuses particularly on the current context of the Société Nigérienne d'Assurances et de Réassurances (SNAR LEYMA) for which the implementation of a management control system seems to be vital and even inevitable.

In fact, the diagnostic of the current state of the SNAR LEYMA reveals many deficiencies and/or dysfunctions of the management system which handicap the effectiveness of the company. But also, when the SNAR LEYMA met its objectives, it's by supporting enormous production expense which could be obviously avoided or minimized. Management control, in the light of its virtues, seems to be a necessity to SNAR LEYMA so that the latter can better control all of its activities. That's why, the implementation of a management control adapted to its needs (flight of the activity through the production of reports, follow-up costs, analysis of results and profitability ...) has been the subject of our thinking in the second part of this document where we did not fail to analyze the effectiveness of such a system. Already, it is timely to the SNAR LEYMA to set up a Committee that will be tasked to analyze the modalities of setting up a Service control management, to determine the attribution of this and whose recommendations will be urgently and objectively applied.

## SOMMAIRE

<i>DEDICACE</i> .....	<i>i</i>
<i>REMERCIEMENTS</i> .....	<i>ii</i>
<i>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</i> .....	<i>iii</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i> .....	<i>iv</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i> .....	<i>v</i>
<i>RESUME</i> .....	<i>vi</i>
<i>ABSTRACT</i> .....	<i>vii</i>
<i>SOMMAIRE</i> .....	<i>viii</i>
<i>INTRODUCTION GENERALE</i> .....	<i>1</i>
<b><i>PREMIERE PARTIE : APERCU GENERAL DE LA SITUATION</i></b> .....	<b><i>5</i></b>
<i>CHAPITRE 1 : Enjeux et outils du contrôle de gestion</i> .....	<i>6</i>
Section 1 : Notion de contrôle de gestion.....	<i>6</i>
Section 2 : Organisation et mise en œuvre du contrôle de gestion .....	<i>9</i>
Section 3 : Particularité du secteur des assurances .....	<i>17</i>
<i>CHAPITRE 2 : Analyse de l'existant</i> .....	<i>22</i>
Section 1 : la structure du marché des assurances au Niger .....	<i>22</i>
Section 2 : Diagnostic social et organisationnel de la SNAR LEYMA .....	<i>24</i>
Section 3 : Budgétisation et suivi des résultats techniques.....	<i>28</i>
<b><i>DEUXIEME PARTIE : MISE EN OUVRE DU CONTROLE DE GESTION A LA SNAR LEYMA</i></b> .....	<b><i>32</i></b>
<i>Chapitre 1 : Fondement et efficacité du contrôle de gestion</i> .....	<i>33</i>
Section 1 : Organisation hiérarchique et fonctionnelle du contrôle de gestion .....	<i>34</i>
Section 2 : Dispositif de contrôle interne et restructuration de la SNAR LEYMA .....	<i>35</i>
Section 3 : Système d'information .....	<i>36</i>
<i>CHAPITRE 2 : Analyse des outils du contrôle de gestion</i> .....	<i>38</i>
Section 1 : Gestion budgétaire .....	<i>38</i>
Section 2 : Tableaux de bord de gestion.....	<i>41</i>
Section 3 : Ratios d'analyse des opérations et suivi de l'activité technique.....	<i>43</i>
<i>CONCLUSION</i> .....	<i>61</i>
<i>BIBLIOGRAPHIE</i> .....	<i>64</i>
<i>LISTE DES ANNEXES</i> .....	<i>65</i>
<i>TABLE DES MATIERES</i> .....	<i>82</i>

## INTRODUCTION GENERALE

L'homme dans son environnement exprime des besoins qui sont illimités et naturellement universels et s'efforce de les satisfaire autant que faire se peut. C'est ainsi que, n'étant jamais totalement à l'abri du coup du sort et conscients des risques auxquels ils sont exposés, les hommes (les opérateurs économiques ainsi que les particuliers) se sont organisés pour gérer ces derniers par le biais de l'assurance qui prendra en charge les conséquences économiques de leur réalisation. L'assurance a été ainsi mise en place pour répondre à l'insuffisance des différents procédés de prévention et de protection existants.

Selon une définition classique formulée par le Professeur JOSEPH HEMARD, l'assurance est « l'opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime ou la cotisation), pour lui ou pour un tiers en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur, qui prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois statistiques». Par ce système, l'assuré transfère aux assureurs certains des risques qu'il ne peut supporter par le paiement d'une prime et à ceux-ci de les accepter et de payer une prestation en cas de sinistre. L'assurance présente des caractéristiques qui la particularisent des autres secteurs de l'économie et joue un rôle tant économique (la sauvegarde de l'intérêt général, investisseurs institutionnels...) que social (protection des assurés, indemnisation des assurés...). Elle est régie par des règles comptables et financières spécifiques et est structurellement contrôlée par l'Etat dans un but de protection des assurés.

L'assurance est surtout « une organisation moderne et scientifique de la solidarité qui permet l'indemnisation financière de ceux qui ont été victimes de la malchance grâce aux contributions de ceux qui n'ont pas eu cette même malchance »<sup>1</sup>. De sa forme primitive, l'assurance a progressivement évolué vers une forme de gestion plus moderne et intègre plusieurs paramètres tant sur le plan administratif et financier que sur le plan technique à travers une structure bien définie : l'entreprise d'assurance. Cette dernière peut être définie comme le lieu où se combinent, dans l'espace et dans le temps, des facteurs de production (travail et capital) en vue de produire des services d'assurance sur un marché qui est le plus souvent concurrentiel. L'entreprise d'assurance est donc, comme toute autre

---

<sup>1</sup> Manuel International de l'Assurance, ECONOMICA, Edition 1998, page 1.

entreprise, une organisation humaine dans laquelle des moyens sont mis à la disposition des professionnels pour fournir à une clientèle des produits et/ou des services.

De l'analyse de cette définition, il ressort que l'entreprise d'assurance rassemble un ensemble d'acteurs à intérêts parfois antagonistes à savoir les actionnaires, les salariés et les clients (assurés). Si les actionnaires attendent un meilleur retour sur investissement (dividendes...), les salariés cherchent de bonnes rémunérations (salaires et autres avantages), les clients/assurés quant à eux recherchent de meilleures prestations à moindre coût. Ces différents acteurs ont cependant un intérêt commun quant à la rentabilité, la survie et la pérennité de l'entreprise même s'ils ne concourent pas tous à sa gestion. Cette gestion incombe le plus souvent à la Direction Générale qui se doit de satisfaire chacun des acteurs. Pour y parvenir, cet organe de gestion doit avoir à sa disposition tous les moyens nécessaires tant sur le plan matériel, humain que financier mais aussi des outils et méthodes adéquats. A défaut, il conduira inexorablement l'entreprise à sa faillite par le biais d'une mauvaise gestion. Il doit donc faire preuve de bonne gestion en ayant la maîtrise de son activité et en s'assurant de l'utilisation adéquate des ressources disponibles pour atteindre ses objectifs majeurs. Or la bonne gestion est une notion relative qui pour la cerner et l'appliquer au secteur particulier des entreprises d'assurances, la Direction Générale doit disposer de moyens humains et méthodes techniques permettant d'aller au-delà du quotidien et d'utiliser les données du passé pour prévoir l'avenir. Il lui faudrait un organe interne à l'entreprise doté de la capacité matérielle et intellectuelle à suivre l'évolution de toutes les activités de cette dernière, à comparer les réalisations aux objectifs fixés initialement pour susciter à chaque fois des actions correctives nécessaires et aidant de ce fait, les décideurs à projeter sur le long terme avec moins d'incertitudes. Ceci est d'autant vrai que l'entreprise d'assurance évolue le plus souvent dans un contexte caractérisé par une certaine instabilité de l'environnement socioéconomique (concurrence...) qui l'obligerait de ce fait à adapter son modèle d'organisation et même ses pratiques de gestion afin de pouvoir maîtriser l'incertitude de l'avenir (crises financières, faillites ...). Le contrôle de gestion qui, dans une certaine mesure se fonde sur des notions ayant trait aux événements futurs tels que la gestion par les objectifs et assurant le suivi de l'activité de l'entreprise, serait en effet un outil privilégié.

Suivant les différentes définitions de certains auteurs classiques, le contrôle de gestion peut être décrit comme un processus par lequel les dirigeants assurent une gestion optimale des ressources de l'entreprise et par lequel ces mêmes dirigeants influencent

d'autres membres de l'entreprise pour mettre en œuvre ses stratégies. Le contrôle de gestion combine la notion de gestion optimale des ressources à celle de déploiement de la stratégie de l'entreprise. Né dans les entreprises industrielles, il s'est progressivement adapté aux particularités des entreprises de services. Cependant, dans le secteur des assurances, seules quelques sociétés ont mis en place un tel système depuis quelques années, ou même récemment.

Le marché nigérien des assurances en est une parfaite illustration où la Société Nigérienne d'Assurances et de Réassurances (SNAR LEYMA), la toute première compagnie créée au Niger vers la fin des années 1970, ne dispose pas d'une structure de contrôle de gestion jusqu'à nos jours et ce, malgré l'évolution de l'économie nigérienne et le nouveau dynamisme des compagnies d'assurances de la place. Or ce sont là des aspects qui apportent certes de nouvelles perspectives, mais également de nouveaux défis à cause des nouvelles contraintes. Chacune des entreprises d'assurances présentes sur ce marché aurait intérêt à remettre en cause son système de gestion voire même son modèle d'organisation afin d'être compétitive et améliorer sa performance tant sur le plan économique que social et aurait besoin de ce fait, d'outils adéquats de pilotage.

Pourtant, en dépit de ce besoin fort important en outils et méthodes appropriés de gestion, au vu de la configuration actuelle du marché nigérien des assurances (avec ses perspectives et ses contraintes) et des contraintes particulières aux assurances en matière de gestion des coûts de production et/ou de solvabilité ; la majorité de nos sociétés d'assurances traînent encore le pas pour intégrer un système de contrôle de gestion dans leur organisation comme l'illustre le cas de la SNAR LEYMA. Ce contexte suscite en nous les interrogations suivantes:

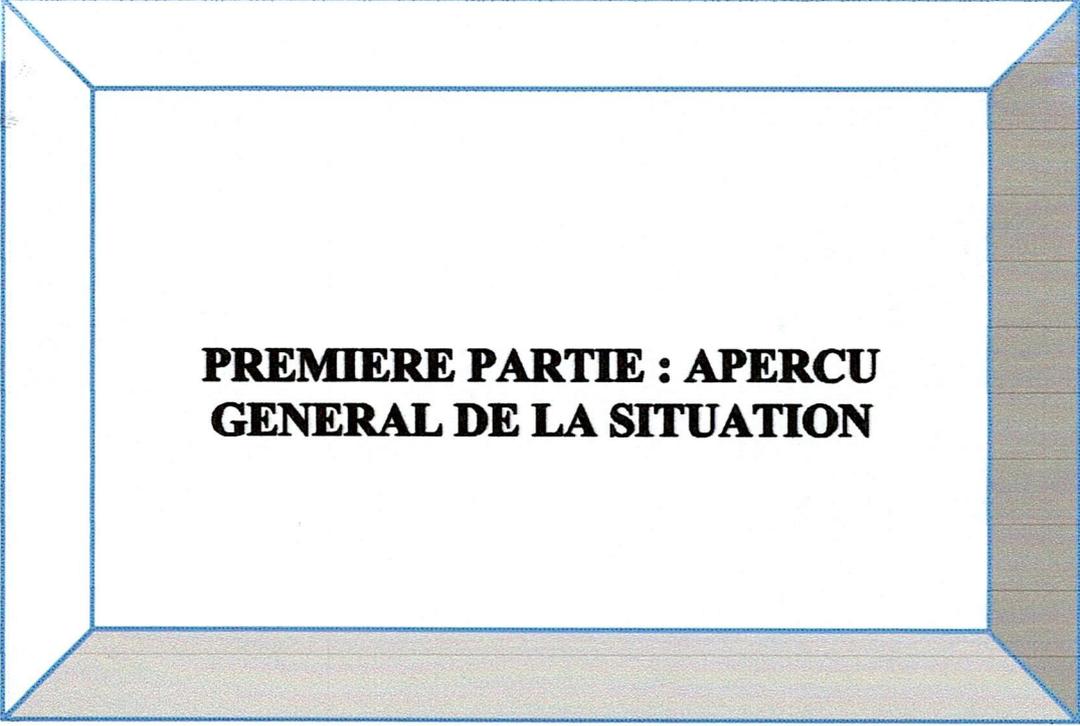
- Les dispositions réglementaires régissant les assurances dans les pays membres de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA) ne conduisent-elles pas à la création d'un tel système ?
- Quel dispositif similaire au contrôle de gestion existe-il dans les compagnies d'assurance qui n'en sont pas dotées ?
- La SNAR LEYMA est-elle dotée d'une organisation et des textes en faveur de la mise en place d'un système de contrôle de gestion ?
- Les difficultés majeures auxquelles la SNAR LEYMA a eu à faire face n'étaient-elles pas de nature à conduire à la mise en place d'un système de contrôle de gestion ?

- Quels mécanismes pour une meilleure administration des coûts ?
- Quelle pourrait être la situation d'une société d'assurances n'ayant pas le contrôle de gestion dans son organisation si elle s'en était dotée ?

Une tentative de réponses à ces quelques préoccupations sera apportée à travers l'analyse de notre thème de mémoire de fin d'études à l'Institut International des Assurances (IIA) de Yaoundé: « **la nécessité du contrôle de gestion dans une société d'assurance non vie: cas de la Société Nigérienne d'Assurances et de Réassurances (SNAR LEYMA)** ». L'analyse de ce thème suscite la question centrale suivante à laquelle nous tenterons de répondre: **la SNAR LEYMA peut-elle encore se passer d'un organe formel de contrôle de gestion ?**

Au vu des soutiens multiformes que les pouvoirs publics ont accordés à la SNAR LEYMA à une certaine époque de son histoire et de sa trentaine d'années d'expériences marquées par des périodes de prospérité mais également d'instabilité souvent longues, la SNAR LEYMA a certes constamment réadapté son mode de gestion afin d'améliorer la qualité de celle-ci mais elle aurait davantage besoin d'outils de gestion et de pilotage. Nous pouvons d'ores et déjà formuler l'hypothèse selon laquelle **il serait très utile pour la SNAR LEYMA de mettre en place dans son organisation un système de contrôle de gestion qui lui permettrait assurément d'être plus performante.**

Notre travail se présentera en deux grandes parties. La première partie portera sur les enjeux et les outils du contrôle de gestion d'une part et sur une analyse de l'existant de la SNAR LEYMA d'autre part. La seconde partie traitera de la mise en œuvre du contrôle de gestion à la SNAR LEYMA.



**PREMIERE PARTIE : APERCU  
GENERAL DE LA SITUATION**

# **CHAPITRE 1 : Enjeux et outils du contrôle de gestion**

## **Section 1 : Notion de contrôle de gestion**

### **A. Définition**

Avant de définir le contrôle de gestion, il convient de préciser le sens du mot « contrôle » car celui-ci renvoie à une confusion sémantique. Dans le système francophone, ce mot est le plus souvent entendu dans son sens péjoratif de contrôle de régularité, de vérification minutieuse de l'exactitude ou de la régularité des opérations suivie de sanctions en cas de non-conformité aux règles (un rôle punitif). Or le contrôle n'est pas que vérification à posteriori de la conformité des opérations. Le contrôle doit être entendu ici comme étant la maîtrise de l'action, le fait d'avoir une certaine emprise sur un système. Le mot contrôle est donc synonyme de maîtrise de l'action et dans ce cadre, au-delà d'inspecter et de corriger à posteriori les écarts, il consiste également à chercher les voies et moyens de la performance pendant l'action ou mieux encore à priori (anticipation des écarts et des actions correctives).

Pour définir le « contrôle de gestion », nous allons nous référer aux idées de différents auteurs qui y avaient apporté de significations les unes complémentaires aux autres. Selon une définition classique, le contrôle de gestion est décrit comme « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation » (ROBERT NEWTON Anthony, 1965). De cette définition, il ressort des dimensions importantes à toute entreprise à la recherche du profit optimal : efficacité et efficience. L'efficacité se définit par rapport à un objectif donné et indique à quel point celui-ci est atteint. Elle s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation (jusqu'à quel point a-t-on atteint les résultats prévus et voulus ?). Son évaluation ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production. Quant à l'efficience, elle représente la capacité de l'entreprise à minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre ses objectifs. L'efficience correspond alors à la meilleure gestion possible des moyens de l'entreprise en relation avec les résultats obtenus. La combinaison de l'efficacité et de l'efficience dans les actions d'une entreprise traduit la performance de celle-ci. Le contrôle de gestion correspond donc au processus qui garantit que les actions d'une entreprise soient performantes.

Partant de la définition du mot « contrôle » comme étant la maîtrise de l'action, le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir périodiquement aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées relatives à la marche de l'entreprise. Le rapprochement de ses données avec les données passées ou prévues peut, le cas échéant, les amener à déclencher des mesures correctives qui s'imposent. C'est dans ce sens que Monsieur Seydou KONE, Directeur de l'Assistance Comptable, Contrôle de Gestion & Audit NSIA Participations SA (2007) affirme que « le contrôle de gestion est l'ensemble des techniques permettant de s'assurer de l'utilisation optimale des outils de gestion et ainsi de l'obtention de réalisations conformes aux prévisions »<sup>2</sup>. Le contrôle de gestion apparaît alors comme un outil de pilotage de l'entreprise pour lui faire atteindre ses objectifs.

Au fil du temps, le contrôle de gestion apparaît non seulement comme un outil de gestion optimale des ressources de l'entreprise mais intègre également des dimensions stratégiques et, il est perçu comme « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies » (Robert Newton Anthony, 1988). De ce fait, le contrôle de gestion permet d'une part la maîtrise de la gestion de l'entreprise et constitue d'autre part un processus d'accompagnement et de déploiement de la stratégie de l'entreprise. C'est en voyant le contrôle de gestion sous cet angle que Michel GERVAIS le définit comme « *le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie* »<sup>3</sup>.

### **B. Objectifs et missions du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie. Par cette définition, il ressort quelques objectifs généralement assignés au contrôle de gestion dont celui de :

---

<sup>2</sup> Séminaire IIA/FANAF, l'Audit et le Contrôle de gestion dans une entreprise d'assurance, Novembre 2007, p 30.

<sup>3</sup> Michel GERVAIS, Contrôle de gestion, ECONOMICA, 9<sup>e</sup> édition, 2009, p 12.

- ✓ Contribuer à la définition de la stratégie et coordonner les efforts des différents services de l'entreprise pour les faire converger vers une amélioration des services rendus aux clients, la réduction des coûts et la progression des bénéfices;
- ✓ Préparer l'allocation optimale des ressources en conformité avec les objectifs de court terme et les objectifs stratégiques ;
- ✓ Suivre la mise en œuvre de la stratégie en vérifiant si les directives des dirigeants sont correctement appliquées par les collaborateurs de tout niveau ;
- ✓ Piloter l'activité, orienter les décisions et prendre les actions correctrices éventuellement nécessaires à partir de l'analyse des écarts entre les objectifs fixés et les résultats ;
- ✓ Mesurer les performances ;
- ✓ Synthétiser l'ensemble des résultats permettant à la Direction Générale d'avoir une vue globale de la situation de l'entreprise et d'être correctement informée de la marche de celle-ci.

Il apparaît que le contrôle de gestion est une fonction au centre de la vie de l'entreprise. ***Il intervient d'abord dans la définition de la stratégie de l'entreprise et constitue ensuite l'interface entre cette stratégie et les actions quotidiennes de l'entreprise.*** Dans sa démarche, il traite l'information, l'analyse et la transmet. Il joue également un rôle de conseil auprès des responsables de l'entreprise en leur apportant une aide pour le diagnostic des fonctions, une aide à la prise des décisions (stratégique, opérationnelle, tactique) et une aide à la maîtrise des opérations.

Les missions du contrôle de gestion sont mises en évidence par Henri Bouquin<sup>4</sup> lorsqu'il affirme que : « 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 »<sup>5</sup>. Nous pouvons ainsi citer les principales missions suivantes :

---

<sup>4</sup> Henri Bouquin est professeur à l'Université Paris dauphine. Il est directeur du Centre de Recherche Européen en Finance et Gestion (CREFIGE) et responsable du Master *Contrôle de Gestion* de Paris-Dauphine.

<sup>5</sup> Voir Thèse professionnel, « L'apport du contrôle de gestion dans le pilotage d'une entreprise d'assurance », Pierre-Henri SACHE, Mars 2010, ENAS, page 41.

- ✓ La planification des actions (ex : planification budgétaire) et l'établissement des rôles des acteurs du système budgétaire ;
- ✓ La contribution à la lisibilité des objectifs à tous les niveaux de la hiérarchie ;
- ✓ L'assistance et la sensibilisation de l'ensemble des centres de responsabilité à la réalisation des objectifs ;
- ✓ La préconisation d'actions en vue d'optimiser les ressources techniques, financières et humaines de l'entreprise ;
- ✓ L'élaboration des tableaux de bord ;
- ✓ Le recueil d'information ;
- ✓ L'analyse, le suivi des résultats et de leurs évolutions ;
- ✓ La mesure des écarts entre les prévisions et les résultats, l'analyse de leurs causes et le déclenchement des actions correctives en fonction des écarts constatés ;
- ✓ La participation à l'évolution des systèmes d'information en relation avec les services informatique et/ou d'organisation.

Dans un environnement changeant et le plus souvent concurrentiel, cette liste de missions du contrôle de gestion est loin d'être exhaustive car le contrôle de gestion n'est pas seulement réactif, mais proactif. Il joue ainsi un rôle d'anticipation et pratique une veille technologique sur le management, un benchmarking des méthodes en comparant les pratiques de l'entreprise à celles des meilleures entreprises qu'elles soient concurrentes ou non.

## **Section 2 : Organisation et mise en œuvre du contrôle de gestion**

### **A. Positionnement du contrôle de gestion dans l'organisation**

Le contrôle de gestion est une fonction au centre de la vie de l'entreprise où elle traite l'information, l'analyse et la transmet. C'est un véritable réceptacle d'informations se trouvant au centre de tous les flux d'informations de l'entreprise. Son rôle et la manière dont il est développé au sein de l'entreprise dépend :

- ✓ De la taille de l'entreprise ;
- ✓ De l'organisation (décentralisation ou non) de l'entreprise ;
- ✓ Des moyens disponibles ;
- ✓ De la culture et plus particulièrement de l'appétence de la Direction Générale pour le contrôle de gestion.

Dans certaines organisations, le contrôle de gestion se situe au sein de la direction comptable et financière, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur comptable et financier. Suivant l'évolution la plus récente, *le contrôleur de gestion se situe le plus souvent en dehors de toute hiérarchie et se rattache ainsi directement à la Direction Générale* surtout quand sa mission est davantage tournée vers le conseil et la communication.

Les attributions du contrôle de gestion varient de ce fait en fonction de son positionnement dans l'entreprise et de la personnalité du contrôleur de gestion. En effet, si le contrôle de gestion est rattaché à la direction financière, son rôle sera plus limité que s'il est rattaché à la Direction Générale où son rôle s'amplifie.

Dans les grandes organisations, on assiste souvent à une décentralisation de la fonction :

- Contrôleur de gestion « central » : assiste la Direction Générale dans la formalisation de la stratégie ;
- Contrôleur de gestion « division » : assiste les directeurs opérationnels dans l'élaboration de leurs budgets, des tableaux de bord, le suivi des activités etc.

Dans tous les cas, le contrôle de gestion est au service de la totalité de l'entreprise permettant ainsi à l'ensemble des Responsables de fixer leurs objectifs, d'analyser leurs résultats et éventuellement de mettre en œuvre des actions correctives.

Pour mener à bien sa mission, le contrôleur de gestion au-delà des compétences techniques, des qualités d'organisation et de rigueur, doit avoir des qualités humaines indéniables et s'appuyer sur tous les moyens disponibles dans l'organisation (potentiel technique, moyens financiers ou encore les ressources humaines).

De toute évidence, il est nécessaire que le contrôleur de gestion ait l'appui total de la Direction Générale et ce, que le contrôle de gestion se situe au sein de la direction comptable et financière ou qu'il se situe en dehors de toute hiérarchie et rattaché directement à la Direction Générale.

## **B. Outils du contrôle de gestion**

En général, un système de contrôle de gestion comprend dans sa forme la plus complète :

- ✓ Un plan stratégique où sont examinées les grandes options de l'entreprise ;
- ✓ Un plan opérationnel définissant la programmation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques ;
- ✓ Des budgets qui correspondent à la mise en place détaillée annuellement du plan opérationnel, et un processus de contrôle permettant de rapprocher les résultats réels des résultats escomptés ;
- ✓ Des tableaux de bord, des analyses des coûts et de gestion de la qualité vérifiant que les points clés de l'activité sont bien maîtrisés.

Les outils du contrôle de gestion sont divers et nous pouvons noter qu'il n'existe pas d'outils miracles. Il n'y a pas d'usage prédéterminé pour les outils de contrôle de gestion: un même outil peut servir pour plusieurs objectifs. Ces outils peuvent être répartis en outils comptables et en outils extracomptables. L'entreprise doit cependant en choisir un nombre restreint et essayer de ne pas avoir d'outils redondants. Il est ainsi possible d'utiliser différents outils d'information susceptibles d'orienter l'action dont :

- ✓ les plans à long et moyen terme constituant des données ;
- ✓ La comptabilité générale ;
- ✓ La comptabilité analytique ;
- ✓ Les tableaux de bord et les systèmes de veille ;
- ✓ Le système budgétaire ;
- ✓ Les informations engendrées par les opérations courantes et accessibles à tous ;
- ✓ Les outils de suivi de la qualité et des délais.

Nous nous limitons alors à présenter quelques-uns des outils du contrôle de gestion :

### **❖ La comptabilité générale**

La comptabilité générale est un outil juridique qui permet de ressortir la situation d'une entreprise à un moment donné à l'intention des dirigeants et des tiers. Elle joue la fonction principale de les informer sur la situation financière et patrimoniale de l'entreprise. La comptabilité générale constitue la première source d'informations de l'entreprise et permet :

- ✓ D'une part, de constater les produits et les charges que l'entreprise génère au cours d'un exercice et de déterminer le résultat qui en découle ;

- ✓ D'autre part, de dresser à la fin de chaque exercice un état de sa situation patrimoniale et éventuellement d'en étudier l'évolution.

Par ces aspects, elle constitue un outil d'analyse non négligeable pour le contrôle de gestion. Néanmoins, elle présente certaines limites qui conduisent à apporter un réaménagement à son activité habituelle pour qu'elle aide véritablement le contrôle de gestion. Les éventuelles adaptations peuvent être, par exemple, de :

- Fournir les documents de synthèse sur des périodicités plus courtes et rapprocher ceux-ci à des normes prévisionnelles ou à la situation précédente ;
- Prendre en compte l'inflation et neutraliser ses effets sur les comptes, lorsqu'elle est significative. La comptabilité étant un sous-système qui paye, elle est à jour sur les prix réels, on peut donc l'utiliser pour corriger les budgets qui sont prévisionnels ;
- Uniformiser le traitement des documents : la comptabilité étant chargée de payer, elle peut par cette attribution contribuer à améliorer l'image de l'entreprise par la diligence qu'elle aura dans le désintéressement des fournisseurs et clients (assurés). Au niveau interne, si la comptabilité traite les agents de manière impartiale et générale, cela apporterait un plus à la culture d'entreprise. Ce traitement se ferait dans les remises de chèques, les accords de crédit divers ou toute autre opération entre les services comptable et le personnel ;
- etc.

En définitive, la comptabilité générale donne un résultat global et peut permettre une analyse synthétique mais elle n'est pas de nature à déterminer la participation de chaque acteur aux résultats. Même aménagée, elle reste toutefois un outil de contrôle trop global. C'est d'autres outils à l'instar de la comptabilité analytique qui permettent d'approfondir l'analyse.

#### ❖ La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un système interne d'information comptable propre à la structure de l'entreprise et à la nature de son environnement. Son but est la maîtrise des coûts à chaque niveau du processus de production et surtout la détermination des coûts de revient des services. Elle se focalise sur l'enregistrement de tous les coûts et de toutes les marges qui traversent l'entreprise. Ses objectifs sont :

- La réalisation du calcul des coûts et leur analyse nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats ;

- La contribution à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

*La comptabilité analytique permet de savoir quand, comment et où l'entreprise réalise sa performance en imputant les différentes charges à chacune des fonctions de l'entreprise et en expliquant les résultats.*

#### ❖ La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un aspect de la démarche prévisionnelle. En effet, cette dernière se décline en plan stratégique, en plan opérationnel, en budgets et en tableaux de bord ; elle a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter ses atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir. Elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre.

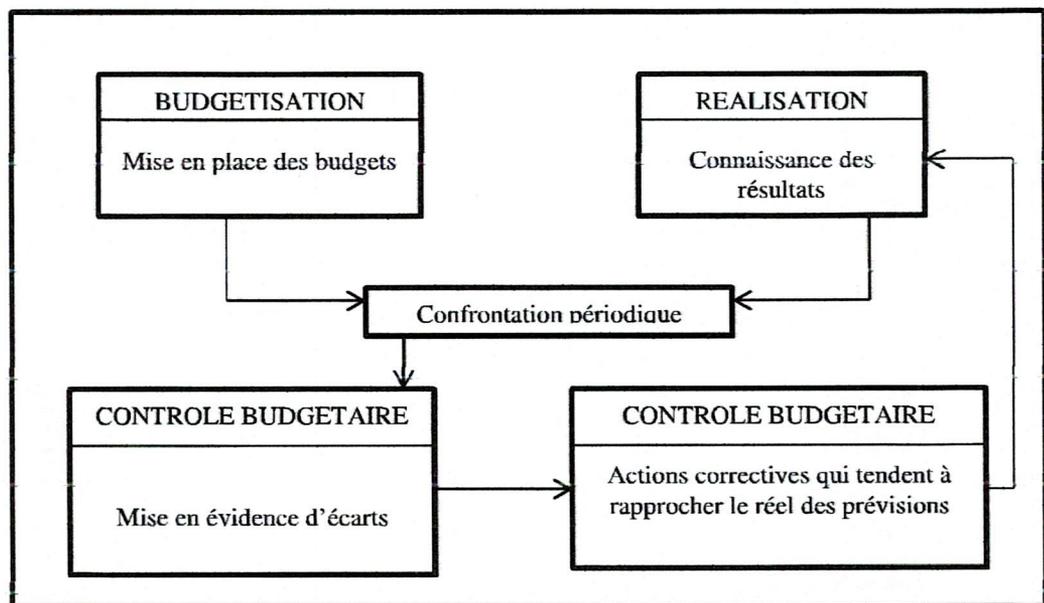
La gestion budgétaire est considérée comme un mode de gestion consistant à traduire les décisions prises par la Direction Générale avec la participation des différents responsables en programmes d'action chiffrés appelés « budgets ». Il s'ensuit un contrôle à posteriori des réalisations en les comparant aux prévisions tout en mettant en évidence des éventuels écarts qui entraînent nécessairement des actions correctives. *La gestion budgétaire consiste donc à établir des budgets et à comparer périodiquement les réalisations avec les données budgétées afin d'informer les différents niveaux hiérarchiques et de mettre en place des actions correctives si nécessaire.* Elle va donc de l'élaboration du budget au contrôle budgétaire.

Le budget étant une affectation prévisionnelle des objectifs et/ou des moyens quantifiés pour une période déterminée destinée aux différents centres de responsabilité. Son élaboration s'effectue dans le respect d'un certain nombre de principes cardinaux à travers une navette budgétaire :

- La notification des orientations que la Direction Générale veut donner à la société sur le court et le long terme ;
- L'élaboration des projets de budget par les responsables opérationnels ;
- Les négociations de budgets ;
- Et enfin l'élaboration du budget définitif soumis à l'approbation du Conseil d'Administration en tenant compte des aspirations du personnel afin de le faire accepter par tous.

« Le contrôle budgétaire se définit comme une comparaison des résultats réels et des données budgétées afin de rechercher la (ou les) cause (s) d'écarts, d'informer les différents niveaux hiérarchiques, de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires, d'apprécier l'activité des responsables »<sup>6</sup>. Le contrôle budgétaire est réalisé par le contrôle de gestion qui est chargé de suivre de façon permanente l'évolution de l'exécution du budget en collaboration avec les services concernés. Au fur et à mesure des réalisations, le contrôle de gestion doit selon une périodicité donnée, rapprocher ces réalisations aux prévisions afin d'en déterminer les écarts qu'il analysera de manière détaillée et proposera éventuellement des actions correctives et/ou d'encouragement.

La gestion budgétaire peut être résumée à travers le schéma suivant :



Source : Séminaire IIA-FANF, l'Audit Interne et le Contrôle de gestion dans les compagnies d'assurances, Novembre 2007

Figure 1 : Gestion budgétaire

#### ❖ Le tableau de bord de gestion

L'intérêt des tableaux de bord est mis en évidence par Jérôme Yeatman lorsqu'il affirme que « les dirigeants de toute société, quel qu'en soit le domaine d'activité, doivent en suivre régulièrement la marche et donc se doter d'outils leur permettant de mesurer les principaux indicateurs économiques et financiers de leur entreprise. » L'utilisation d'outils comme le tableau de bord de gestion, plus facile à élaborer et plus fréquent que le bilan annuel, est d'autant plus importante pour une entreprise d'assurance que pour n'importe quel autre type d'entreprise.

<sup>6</sup> Voir Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », 9<sup>e</sup> édition, ECONOMICA, 2009, p 14.

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construit de façon périodique, à l'intention du responsable, pour guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance. C'est un instrument de pilotage à court terme dirigé vers l'action et permettant de pallier aux insuffisances relatives à la périodicité des bilans. « Le tableau de bord de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités »<sup>7</sup>.

Le tableau de bord contribue au contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles ainsi que les dysfonctionnements. Après analyse des valeurs remarquables, il favorise la prise de décision et la mise en œuvre d'actions correctives. Le tableau de bord doit avoir une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps. Il doit avoir une périodicité (quotidien, hebdomadaire, mensuel, trimestriel) qui permette une analyse objective et une intervention adéquate si nécessaire.

Les tableaux de bord sont préparés par le service du contrôle de gestion. Néanmoins, ils sont en principe commentés et analysés par les responsables opérationnels qui perçoivent les écarts, les expliquent et suggèrent éventuellement des actions correctives. La structure et le contenu du tableau de bord dépendent de l'activité de l'entreprise, de sa taille, de son environnement (marché, concurrence, conjoncture...), et du responsable auquel il s'adresse (son champ de responsabilité et d'intervention). Il est élaboré en fonction des caractéristiques du portefeuille de l'entreprise, du réseau de distribution de celle-ci, des problèmes d'actualité auxquels elle est confrontée et donc des caractéristiques particulières du marché. Il existe de ce fait, une multitude de tableaux de bord différents en fonction du contexte et des besoins.

En général, la maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones (paramètres économiques, résultats, objectifs, écart) :

---

<sup>7</sup>Voir Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », 9<sup>e</sup> édition, ECONOMICA, 2009, page 665.

Tableau 1 : Maquette de tableau de bord

Tableau de bord du centre			
Indicateurs économiques	Résultats	Objectifs	Ecart
Rubrique 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur A</li> <li>• Indicateur B</li> <li>•</li> </ul>			
Rubrique 2			

Source : Séminaire IIA-FANF, l'audit et le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurances, Novembre 2007

Le tableau de bord doit offrir une structure claire et signifiante. Les indicateurs peuvent prendre la forme d'écart, de ratios, de graphique ou de clignotants c'est-à-dire des valeurs au-delà ou en deçà desquelles le responsable doit intervenir.

#### ❖ Le contrôle des procédures

Fortement liées à la structure de l'entreprise, les procédures influencent considérablement la gestion. Les règles de procédure doivent être autant explicites que les postes de services sont bien définis. Une procédure se définit comme « un enchaînement de tâches élémentaires standardisées déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque et limitées en aval par l'obtention d'un résultat ». *De cette définition, nous comprenons que les procédures garantissent la qualité de l'interaction entre sous-systèmes d'une part et entre les éléments d'un même système d'autre part.* Elles permettent à ce niveau d'éviter les goulots d'étranglement et le respect de la hiérarchie ascendante et descendante. Elles sont formalisées dans un document intitulé « *manuel de procédures* » qui fait l'objet d'une vulgarisation dans l'ensemble de la structure et mis à la disposition de tous les agents sous réserve de cacher les procédures relatives aux missions secrètes. Les procédures ne doivent pas rester dans des mémoires humaines sous peine d'être oubliées et leur manquement est inévitablement source de conflits. *Le contrôle de gestion doit pouvoir dénouer tout problème et/ou litige relatif aux procédures bien qu'on ne peut pas veiller au respect des procédures administratives, financières et comptables occasionnées par le travail quotidien.*

### ❖ La culture d'entreprise et Le système d'information

Très souvent négligée, la culture d'entreprise est pourtant considérée comme une source de motivation dans l'entreprise. Elle relève :

- ✓ de certains comportements que l'on observe avec régularité comme les cérémonies propres à l'entreprise ;
- ✓ des normes et formalismes qui régissent le travail ;
- ✓ des valeurs dominantes de l'entreprise ;
- ✓ de la politique de l'entreprise à l'égard du personnel et des clients ;
- ✓ du climat qui règne et qu'exprime la disposition matérielle des choses (constructions, décors, couleurs, meubles etc.).

Quant au système d'information de gestion, il vise à fournir des informations complètes, pertinentes et précises sur les performances et le fonctionnement de l'entreprise. Il facilite l'analyse des données ainsi obtenues en vue d'améliorer le processus de décision à tous les niveaux de gestion. La responsabilité des systèmes d'information est attribuée au contrôle de gestion. Il convient d'apprécier le contour de la notion d'information dans une entreprise. Il s'agit d'une notion qui est cernée sous deux aspects déterminant le rôle du contrôle de gestion. Au niveau interne, il s'agit d'information ascendante et descendante véhiculée dans le cadre de la hiérarchie et d'information horizontale véhiculée dans le cadre de la collaboration. A ce niveau, le contrôle de gestion s'adonne en collaboration avec tous les démembrés à l'élaboration d'un système d'information formalisé et efficace. Au niveau externe, il s'agit de l'information véhiculée entre l'entreprise et son environnement. Le contrôle de gestion en quête d'informations nationales et internationales profite pleinement des opportunités offertes. C'est dans ce sens que les informations qui peuvent avoir une influence quelconque sur la vie de l'entreprise font l'objet d'un traitement, d'un enregistrement et d'un archivage en vue d'une utilisation adéquate.

### Section 3 : Particularité du secteur des assurances

Le secteur de l'assurance possède des particularités propres qui le différencient des autres secteurs de l'économie. C'est un secteur qui a la réputation d'être un secteur particulier tant du point de vue de son fonctionnement que de son mode de gestion. C'est pourquoi il est souvent incompris tant par les particuliers que par les gestionnaires des

autres secteurs de l'économie. Nous pouvons d'ores et déjà passer en revue quelques caractères qui lui sont spécifiques :

#### **A. Caractère mutualiste de l'assurance**

L'aspect mutualiste est l'un des caractères spécifiques de l'assurance. Elle repose essentiellement sur une mutualité sans laquelle il ne peut y avoir d'assurance. La mutualité signifie le groupement de plusieurs risques présentant certains caractères de dispersion, d'homogénéité et de fréquence. L'assurance consiste donc en un groupement de personnes qui mettent en commun les risques dont elles redoutent les conséquences, et qui décident de contribuer au règlement des sinistres frappant certaines d'entre elles. La mutualité, sur laquelle repose l'assurance, doit être statistiquement organisée et les statistiques doivent porter sur un nombre assez important de risques dispersés, homogènes et ayant une certaine fréquence de réalisation.

#### **B. Inversion du cycle de production**

L'assurance est caractérisée par une inversion de son cycle de production. En effet, le contrat d'assurance est une promesse de payer un sinistre ou un autre engagement (une prestation, un capital à verser) n'intervenant qu'ultérieurement à l'encaissement d'une prime qui constitue le chiffre d'affaires de l'assureur. Le chiffre d'affaires (la prime d'assurance) est donc encaissé immédiatement (c'est-à-dire en début de cycle) et la prestation, qu'il s'agisse d'une indemnité ou d'un capital à verser, intervient après une certaine durée qui peut être plus ou moins longue. L'assureur vend ses produits avant de connaître leur prix de revient et c'est ce mécanisme par lequel l'assuré paie d'abord et n'est indemnisé qu'à une époque future qui est dénommé « cycle inversé de production » par les économistes. Au vu des engagements contractés par une entreprise d'assurance, celle-ci se doit d'être solvable et ne pas faire faillite. Cela exige donc d'elle **une parfaite prudence et des règles de gestion beaucoup plus rigoureuses que dans toute autre entreprise** ; la défaillance ne peut pas être admise dans ce secteur surtout quand les engagements ne sont pas honorés.

#### **C. Réseau de distribution**

Le secteur de l'assurance se distingue également par la nature de son réseau de distribution. Celle-ci peut être un facteur important de risque de conflits entre les intérêts

de l'entreprise d'assurances et ceux de ses intermédiaires (courtiers, agents généraux...) dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Pour protéger les intérêts des uns et des autres, la réglementation des assurances n'a pas manqué d'imposer des exigences<sup>8</sup> relatives à la gestion du réseau de distribution. Néanmoins, l'entreprise d'assurance se doit d'être dotée d'un système de gestion et de contrôle approprié notamment un système de contrôle par les résultats.

#### **D. Contrôle prudentiel**

L'industrie et les entreprises d'assurance sont étroitement contrôlées par l'Etat. Ce contrôle étatique a été instauré d'une part, du fait de la qualité sociale des assurés et d'autre part, en raison de l'importance du volume des capitaux encaissés par les sociétés d'assurances. L'assureur vend des promesses et il est nécessaire qu'une autorité vérifie qu'il puisse les tenir. A cet effet, les articles 300 (alinéa 1) et 712 (alinéa 1) du Code CIMA stipulent que : « Le contrôle s'exerce dans l'intérêt des assurés, souscripteurs et bénéficiaires de contrats d'assurance et de capitalisation ». Dans l'optique de cette protection des assurés, les entreprises d'assurance sont soumises à des obligations légales et au contrôle prudentiel des autorités publiques dont les objectifs sont :

- ✓ de veiller à ce que l'entreprise évalue correctement ses engagements par la constitution de provisions techniques suffisantes ;
- ✓ de fixer des règles encadrant la politique de placement (actifs sûrs, liquides et rentables) ;
- ✓ d'exiger un minimum de fonds propres (marge de solvabilité).

Deux principaux impératifs s'imposent aux entreprises d'assurances : la constitution de provisions techniques suffisantes résultant d'un calcul probabiliste d'évaluation des engagements et la charge de placer les sommes correspondant aux provisions techniques de sorte que les actifs couvrent au minimum tous les engagements pris envers les assurés.

Les spécificités du modèle économique de l'assurance expliquent l'existence d'une réglementation spécifique à ce secteur qui débouche sur des règles comptables et prudentielles propres afin de résorber non seulement les problématiques de gestion relativement à la maîtrise des risques, à la performance, à la fiabilité des informations comptables et financières mais surtout à la problématique de la solvabilité à garantir.

---

<sup>8</sup> Exigences consacrées par le Livre V du Code CIMA.

Toutefois, malgré les exigences des règles de prudence de gestion et de garde-fou mis en œuvre dans ce secteur, le besoin de maîtrise des activités de l'entreprise exprimé par les dirigeants et le développement des exigences concurrentielles créent la nécessité de disposer d'outils de pilotage plus fréquents et adaptés garantissant non seulement le suivi de l'activité (particulièrement celui des frais) mais également la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Certes les états statistiques et comptables (états CIMA) institués par le Code CIMA en ses articles 422 et 422-1 et dont les modèles sont proposés en son article 433, parce qu'ils s'appuient sur un passé connu dans ses moindres détails, sont des instruments irremplaçables de gestion de l'entreprise d'assurances en termes d'explication de ses résultats et de prévision de sa situation future. Mais, les assureurs bien organisés vont bien au-delà des exigences légales pour produire des états statistiques et comptables (tableaux de bord, ...) permettant aux dirigeants d'avoir l'entreprise sous contrôle, de suivre de près son évolution et d'avoir la maîtrise de ses activités. Dans certains cas, en fonction de leurs besoins, ils adaptent même certains des états statistiques et/ou comptables prévus par le Code CIMA dans le cadre du reporting interne compte tenu de l'avantage que ceux-ci peuvent procurer. Dans l'optique de doter les entreprises d'assurances d'outils de gestion plus fréquents que ceux existants et évidemment par souci de protéger les intérêts des assurés que, par Règlement N°0001/CIMA/PCMA/CE/SG/CIMA/2014, le législateur vient récemment compléter les documents et registres comptables des organismes d'assurances des pays membres de la CIMA. Parmi les états complémentaires, certains peuvent servir dans le cadre du reporting à la Direction Générale. Il s'agit par exemple de :

- ✓ L'état C10d qui est une synthèse des dossiers sinistres de grandes ampleurs non clôturés ;
- ✓ Les deux états trimestriels dont particulièrement l'état T1 qui est une synthèse des flux trimestriels relatifs aux opérations réalisées (nombre de contrats souscrits, nombre de sinistres, primes émises nettes d'annulations...);
- ✓ Les états semestriels (bilan, CEG, CPP, Etat C4 S, Etat RS1, Etat RS2).

Tous ces états répondent dans une certaine mesure aux mêmes objectifs visés par le contrôle de gestion dans le cadre du suivi et de la maîtrise de l'activité. Il convient alors de faire une brève présentation de quelques-uns des états statistiques et/ou comptables qui peuvent être utilisés par le contrôle de gestion conjointement au bilan, au compte de pertes et profits :

1. Le Compte d'Exploitation Général (CEG), dans sa présentation classique, renferme pour tout exercice confondu le comportement de toutes les branches et permet d'apprécier globalement les résultats techniques, la performance financière et les

résultats de la réassurance. Il est tout de même nécessaire de faire l'analyse des données sur plusieurs exercices pour tirer des conclusions plus sûres.

2. L'état C1 donne une ventilation des principaux postes qui composent le CEG d'une entreprise d'assurance par catégorie et donne de ce fait la contribution de chaque branche à la formation du résultat. C'est un état qui permet surtout d'identifier les branches bénéficiaires et celles qui sont déficitaires, d'apprécier la suffisance des tarifs pour chacune des catégories, de mesurer le poids de la réassurance sur chaque catégorie et d'évaluer l'incidence des frais généraux sur chaque branche. Cet état peut être synthétisé et adopté dans le cadre du reporting interne avec une présentation pluriannuelle.
3. L'état C10b qui oriente vers une analyse plus fine de la sinistralité et permet de dégager la sinistralité par exercice de survenance. Il est reparti en six (06) tableaux (A, B, C, D, E, F) qui bien utilisés permettent de réduire les marges d'erreurs liées à l'évaluation des engagements de l'assureur.

Notons que le Règlement N°0001/CIMA/PCMA/CE/SG/CIMA/2014 modifie la périodicité des états statistiques et comptables qui sont désormais établis trimestriellement, semestriellement et annuellement ; ce qui renforce davantage le besoin d'une gestion rigoureuse et performante des entreprises d'assurances des pays membres de la zone CIMA.

## **CHAPITRE 2 : Analyse de l'existant**

### **Section 1 : la structure du marché des assurances au Niger**

#### **A. Situation globale du marché**

Les économies africaines font preuve d'une certaine résilience depuis la « crise financière et économique de 2008 »<sup>9</sup> avec un taux moyen de croissance de 4%. Tout en restant fortement tributaire de l'agriculture, l'économie nigérienne a connu le développement de plusieurs grands projets de développement (plusieurs extractions minières et pétrolières, la mise en exploitation d'une raffinerie de pétrole, la construction d'infrastructures dont le barrage hydroélectrique de Kandadji, le chemin de fer...) qui contribuent considérablement à sa croissance. Cela est confirmé en 2013 par un taux de croissance économique de 4,4% malgré les quelques perturbations nées de l'état d'insécurité qui sévit dans la sous-région (Côte d'Ivoire, Libye, Mali, Nigéria etc.). Les perspectives d'avenir sont encore plus prometteuses grâce à l'aboutissement de plusieurs autres grands projets de développement tels que l'initiative 3N, la construction du Port sec de Dosso, les centrales thermiques, l'exploitation de l'uranium d'Imouraren etc.

Le marché de l'assurance n'est pas resté à la marge. Les différents projets de développement ont contribué fortement à améliorer le niveau de la matière assurable au Niger. Pour l'année 2013, le marché nigérien des assurances a d'ailleurs connu un souffle de développement qui se traduit tant dans la croissance de son chiffres d'affaires que dans celle du nombre d'entreprises d'assurances y intervenant. En effet, ce marché est marqué en 2013 par le début effectif des activités de trois nouvelles compagnies portant par conséquent à huit (08) leur nombre alors qu'elles n'étaient que de cinq (05) depuis plus de deux décennies ; soit une progression de l'ordre de 60%. Quant au chiffre d'affaires, il se situe pour l'année 2013 à environ 26.000.000.000 FCFA contre 22.160.000.000 FCFA en 2012 soit une hausse d'environ 17%.

C'est dans ce contexte que la SNAR LEYMA, une société d'assurance non vie, a réalisé un chiffre d'affaires de 5.732.973.759 FCFA contre 4.642.793.764 FCFA en 2012 avec une progression de 23,48%.

---

<sup>9</sup> La crise économique et financière de 2008 est née avec la crise des subprimes et a continué à animer l'actualité des années durant (2009, 2010, 2011 etc.) au vue de ses conséquences.

## **B. Situation générale de la SNAR LEYMA**

La SNAR LEYMA est la toute première compagnie d'assurances créée au Niger depuis 1977 suite à une volonté politique des autorités publiques à remplacer les comptoirs de compagnies occidentales qui transféraient les primes collectées auprès des sociétés mères au détriment de l'économie nigérienne. Cette société fut créée à une période<sup>10</sup> où l'économie était très florissante et avait bénéficié de mesures d'appui et d'accompagnement prises par l'Etat afin de l'aider à amorcer le décollage. Par ordonnance N°77-39 du 29 Décembre 1977, il était fait obligation à toutes les sociétés d'Etat et d'économie mixte de placer leurs affaires auprès de la SNAR LEYMA à au moins 40% pour celles actionnaires de la SNAR LEYMA et au moins 20% pour les autres. Cette ordonnance fut abrogée depuis la Libéralisation du marché. L'appui et l'accompagnement de l'Etat avaient permis à la SNAR LEYMA de bien amorcer son décollage mais aussi d'être leader du marché aux premières années de libéralisation de ce marché. En 2013, elle a plus de trente (30) ans d'expériences professionnelles qui sont marqués autant par des situations reluisantes mais également par diverses situations de crises. La SNAR LEYMA a en effet connu des graves difficultés suite au gel de ses avoirs à la Banque de Développement de la République de Niger<sup>11</sup> (BDRN) laissant, à l'époque, présager sur elle des conditions de faillite. Suite à des contrôles sur pièces et sur place de la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA), elle avait par conséquent fait l'objet de plusieurs plans de redressement (1993, 1997 ...) et même de refinancement (1999-2000) qui ont permis de la sauvegarder et de rehausser le niveau de couverture de ses engagements réglementés.

En 2013, force est de constater qu'après avoir occupé pendant plus d'une décennie la troisième ou la quatrième place sur les cinq (05) compagnies d'assurances œuvrant au Niger, la SNAR LEYMA a effectué un grand rebond par une très forte croissance de son chiffre d'affaires (un chiffre d'affaires de 5.732.973.759 FCFA contre 4.642.793.764 FCFA en 2012 avec une progression de 23,48%) la plaçant en deuxième position sur sept (07) compagnies d'assurances. Elle est forte d'une expérience professionnelle de plus de trente (30) ans de service d'une part, d'un vaste réseau de distribution composé de bureaux directs (06), agents généraux (11) et courtiers (24) d'autre part. Il convient cependant de préciser que ce réseau de distribution est certes une source de revenu pour l'entreprise mais il est aussi à l'origine de plusieurs de ses dysfonctionnements (détournement de fonds,

<sup>10</sup> Période dénommée « Boom de l'Uranium ».

<sup>11</sup> La BDRN est une banque nationale où les sociétés d'Etat et d'économie mixte étaient obligées de placer 50% de ses avoirs par ordonnance N°1349/PM du 11 Novembre 1988 et qui disparaît en 1990 avec dans ses comptes les fonds de la SNAR LEYMA.

émission d'assurance à crédit, retard dans la transmission des documents à la société etc.). *Il faudrait alors bien le gérer et avoir sur lui une certaine maîtrise.* Par ailleurs, la SNAR LEYMA dispose actuellement du plus grand effectif de personnel dans l'ordre de 72 employés sur les 198 que compte le marché soit un taux de 36,37% ; ce qui est sans nul doute un avantage pour son développement au vu des compétences intellectuelles à sa disposition. *Toutefois, elle doit être particulièrement regardante sur les coûts (économique et social) engendrés par son personnel.*

Les diverses évolutions du marché créent certes de nouvelles perspectives à saisir par la SNAR LEYMA mais également de nouveaux défis à maîtriser pour garantir sa pérennité et sa rentabilité. Etant un « système finalisé et adaptatif », elle pourrait donc transformer ses structures, modifier ses buts et ses moyens pour les harmoniser avec l'évolution de l'environnement. Elle doit surtout pouvoir intégrer au mieux la complexité externe et la complexité interne à l'entreprise par l'élaboration de procédures et de structures organisationnelles adéquates. C'est là une mission de la Direction Générale qui ne pourrait être accomplie que si l'entreprise est sous « contrôle ». Pour analyser cet aspect, nous allons passer en revue le diagnostic de quelques facteurs qui sont garants de la maîtrise des activités et du pilotage de l'entreprise.

## **Section 2 : Diagnostic social et organisationnel de la SNAR LEYMA**

### **A. Diagnostic social**

L'importance des ressources humaines dans la croissance et le développement d'une société n'est plus à démontrer. Dans le secteur de l'assurance, la gestion des ressources humaines va de la simple nécessité à une obligation administrative. A côté de plusieurs autres facteurs comme la bonne gouvernance, le respect de la déontologie professionnelle, la création et le lancement de nouveaux produits, Dr YIGBEDEK Zacharie souligne que « la survie de l'industrie des assurances est également tributaire de la gestion des ressources humaines »<sup>12</sup>. Cela est particulièrement vrai pour chaque entreprise d'assurance prise individuellement. En effet, la nature humaine peut parfois être préjudiciable au bon fonctionnement de l'entreprise. Les individus peuvent pratiquer une gamme de comportements souvent potentiellement plus riche que celle nécessaire à la conduite des tâches et des opérations à exécuter. Ils peuvent également avoir une interprétation erronée

---

<sup>12</sup> Voir Revue Semestrielle « AFRIQUE ASSURANCE », N°004, 1<sup>er</sup> Semestre 2013, page 13.

ou volontaire des orientations de l'entreprise et par conséquent désorganiser la vie de l'entreprise et/ou la remettre en cause par leurs actions. La gestion du personnel doit donc requérir l'attention de la Direction Générale car comme l'affirme Jérôme Yeatman, « une entreprise ne prospère et ne se développe que si ses clients sont satisfaits des services et produits vendus, et donc que si ses collaborateurs sont compétents et motivés »<sup>13</sup>. Dans le contexte de la SNAR LEYMA, trois aspects particuliers retiennent notre attention. Il s'agit notamment de :

**Rotation du personnel :** A la SNAR LEYMA, il y a des agents qui ont passé plus de quinze (15) ans dans des postes qui nécessitent pourtant une rotation continue (prise des déclarations de sinistre, souscription des contrats d'assurance automobile mono-flotte ...). La petite mobilité constatée pour le cas de ces agents, consiste à assurer un intérim souvent de très courte période à un poste peu différent si non similaire. Une durée si longue au niveau d'un même poste et à pratiquer les mêmes tâches serait la cause de l'ennui de l'agent au niveau dudit poste, sa complaisance à l'égard de certains des partenaires (clients et/ou fournisseurs) et entrainerait de ce fait une baisse de son rendement.

**Implication et responsabilisation :** Il nous est apparu que les agents d'exécution ne sont pas impliqués dans la fixation de la politique générale et même dans la définition des objectifs qui les concernent directement. A titre d'exemple, il n'y a aucune réunion périodique organisée au niveau des différents services et encore moins des entretiens individuels entre dirigeants et collaborateurs au niveau des différents départements de l'entreprise. Nous avons d'ailleurs relevé qu'il n'existe pas de réunions périodiques même à des niveaux plus élevés de la hiérarchie. C'est notamment le cas des réunions de Directions, qui ont pourtant l'avantage de créer une synergie d'actions au sein de l'entreprise et par conséquent une amélioration de la qualité des activités. L'implication et la responsabilisation de l'agent est une source de motivation de celui-ci tant dans le travail que dans la qualité de service. Elles amènent l'agent à œuvrer dans le sens de la réussite des objectifs avec la conviction formelle que ceux-ci résultent bien de son idée.

**Adéquation profil/poste :** L'analyse de ce point fait ressortir qu'il existe à plusieurs niveaux une inadéquation entre le profil des employés et leurs postes de service bien que cela soit difficilement remarquable. Cette inadéquation serait une source d'inefficacité, de manque de créativité et de négligence ; elle serait par conséquent préjudiciable à la

<sup>13</sup> Voir dans « Manuel International de l'Assurance », ECONOMICA, Edition 1998, page 249.

productivité. Il semble qu'une étude du profil ne prévale pas dans le recrutement du personnel et que certaines attitudes de la fonction publique qui méprisent la qualification sont adoptées alors même que la qualification est considérée comme seul facteur qui permettrait à l'agent d'assumer ses responsabilités et éventuellement d'innover et de créer. Cette qualification englobe à la fois la capacité intellectuelle et morale qui permet d'exécuter efficacement les responsabilités.

### **B. Diagnostic organisationnel**

Ce diagnostic permet de savoir si l'entreprise est efficacement organisée. Il porte sur trois points à savoir :

**L'organigramme :** l'organigramme (voir annexe 2) actuel de la société semble connaître un dysfonctionnement tant sur le plan administratif et que sur le plan technique. *Ces dysfonctionnements peuvent constituer de facteurs de déviation entre les objectifs et la performance de l'entreprise.* C'est le cas par exemple :

- Du Département Maladie où le Service Production est assuré en réalité par le Chef de Département. Il n'existe pas de Service Production proprement dit, par manque et/ou par inadéquation du profil des ressources humaines. Il est nécessaire de procéder à une meilleure réorganisation de ce Département qui commercialise un produit qui sans être structurellement déficitaire n'est pas très souvent rentable ;
- Du Département Sinistre et Contentieux où il peut y avoir des conflits liés à une indifférence dans le classement des principaux postes de responsabilité : existence de quatre (04) Services ayant souvent des tâches similaires. Notons d'ailleurs à ce niveau qu'il existe un Service Sinistres CEDEAO qui n'apparaît pas dans l'organigramme ;
- De l'inexistence d'une Direction technique, cette fonction est assurée par la Direction des Opérations qui assure l'intérim de la Direction Générale. Ce qui n'est pas sans conséquences sur les autres directions. On remarque d'ailleurs que certains départements ne lui sont pas rattachés à l'instar de celui de l'Assurance Maladie qui pourtant comme tous les autres produits, influencerait le résultat technique. Notons également que la préparation et l'établissement des états statistiques est fait par le Département Comptabilité et Financier souvent sans collaboration avec les autres départements pourtant concernés par ces états.

D'ailleurs certains de ces entités ne répondent pas aux requêtes même lorsqu'ils sont consultés par le Département Comptabilité et Financier ;

- Du rattachement de Service du Personnel à celui de l'informatique alors que ces structures sont très techniques et fortement sollicitées par les autres services. Cette situation réduirait certainement leur efficacité individuelle et collective.
- Concernant le Service Informatique, il est à noter que celui-ci est en pleine rénovation du système informatique en matière de logiciel et de matériel informatique (installation d'un nouveau système dénommé DIBA avec tous les accessoires). Cela est certes une très bonne chose par son apport quant à la fiabilité des données statistiques de l'entreprise et sa contribution à la performance (réduction de charges de gestion, rapidité dans l'exécution des tâches, la disponibilité des informations, le renseignement automatique des états etc.) mais la longue durée prise par l'installation effective du nouveau logiciel entraîne certainement des coûts de gestion énormes pour la société.
- L'organigramme est assez souple pour faciliter la circulation de l'information dans les deux sens<sup>14</sup>. Le problème des agences est subjugué par leur rattachement au Service Inspection. Cette méthode paraît assez équitable en ce sens que l'activité est concentrée au Siège à Niamey et la décentralisation n'est que partielle. Toutefois, il est à noter que plusieurs difficultés sont rencontrées par le Service Inspection surtout dans le cadre du suivi de l'application des recommandations portant sur la qualité de la gestion de ces agences.
- De l'existence d'un Service Commercial qui est presque fictif par manque de moyens matériels et humains. Ce service est assuré par un Chef de Service assisté par des stagiaires. C'est ce qui explique la presque inexistence d'actions de publicité, de promotions, de sponsoring, de relations publiques. La collaboration avec les autres services de production est presque inexistante. A ce niveau, on remarque particulièrement la présence d'un Service Développement de portefeuille qui aurait un rôle similaire à celui du Commercial. Il pourrait y avoir de conflits d'interprétation des rôles de ces deux Services (Commercial et Développement de portefeuille).

**La Stratégie de carrière :** Il est bien indispensable pour une société ayant une ancienneté semblable à celle de la SNAR LEYMA et employant le plus de personnes d'adopter un suivi permanent des hautes potentialités humaines. Cela permettrait à chaque agent non

<sup>14</sup> Sens vertical et horizontal d'où les notions d'informations ascendantes et d'informations descendantes.

seulement d'être exploité pleinement mais également de se connaître lui-même pour orienter sa carrière. Dans la réalité de la SNAR LEYMA, on remarque que des agents sont affectés à des postes de service pour exécuter des tâches souvent en déphasage avec leur formation conduisant tout naturellement à un résultat qui relève du pur hasard. On constate également des difficultés de promotion pour remplacer les agents admis à la retraite ou ceux ayant quitté leurs postes pour des raisons diverses. Par ailleurs, nous notons surtout qu'un plan de formation professionnelle et de recyclage adopté à une certaine époque n'est plus appliqué à l'exception de la participation d'un nombre limité d'agents à des séminaires de perfectionnement.

**Les règles de procédure et la définition des postes et des tâches :** Malgré plusieurs projets d'élaboration de manuel de procédures, la SNAR LEYMA ne dispose toujours pas de ce document. Celui-ci est pourtant indispensable dans la définition des tâches incombant à chaque niveau de responsabilité tracé par l'organigramme et permettrait d'éviter les conflits interpersonnels et/ou les multiples problèmes de gouvernance pouvant affecter profondément et/ou durablement les activités de l'entreprise. Il s'agit donc là, pour la SNAR LEYMA, d'une insuffisance qui serait lourde de conséquences. Dans le cadre de la bonne gouvernance des entreprises d'assurance, ce document est même obligatoire comme le dispose l'article 331-15 du Code CIMA : « Toute entreprise d'un Etat membre mentionnée à l'article 300 du code des assurances est tenue de mettre en place un dispositif permanent de contrôle interne adapté à la nature, à l'importance et à la complexité de ses activités. Ce dispositif comprend notamment un manuel de procédures internes écrites, cohérent et recoupant l'ensemble des champs d'activités de l'entreprise. Il doit faire l'objet d'un suivi périodique en vue de vérifier l'application constante des procédures de la société, l'efficacité de ces procédures et de relever les manquements éventuels »<sup>15</sup>.

### **Section 3 : Budgétisation et suivi des résultats techniques**

#### **A. Budgétisation et contrôle budgétaire**

Depuis la suppression du Département « Conseiller en Organisation et Méthodes », c'est le Département Comptable et financier qui s'occupe de l'élaboration et du suivi des budgets. Ce Département s'occupe également de :

- ✓ La tenue des journaux auxiliaires ;

<sup>15</sup> Règlement 0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009

- ✓ L'administration des finances (l'élaboration et la mise en application d'un plan de trésorerie en vue de développer les fonds propres de la société et les produits financiers à travers les différents placements) ;
- ✓ L'élaboration des états statistiques et comptables de l'entreprise et des rapports d'activités dans les délais prévus par la réglementation.

La gestion budgétaire est menée par le Département Comptable et Financier qui rencontre diverses difficultés tant dans le cadre du respect du planning et de la procédure d'élaboration des budgets que dans le cadre du contrôle budgétaire. Certaines insuffisances sont ainsi constatées pendant l'élaboration du budget dont entre autres un retard observé par les différentes directions pour informer la Direction comptable et Financière de leurs besoins en vue de négocier leurs objectifs. Quant au contrôle budgétaire, il s'effectue de façon timide ou ne s'effectue qu'en fin d'année, ce qui pourrait entraîner d'énormes dépassements budgétaires surtout en matière de dépenses.

Alors que le budget est une affaire de tous, cet outil de gestion est négligé par beaucoup de collaborateurs qui souvent le méconnaissent ; ce qui rend encore plus difficile la tâche du Département Comptable et Financier. L'analyse des différents projets de budget de la SNAR LEYMA nous a permis d'apprécier la présentation de son budget annuel. Relativement au niveau de décentralisation de la gestion de la SNAR LEYMA, ce budget se présente sous forme de tableaux (voir Annexe 2) détaillés faisant ressortir les prévisions :

- ✓ des émissions de primes ;
- ✓ des produits financiers ;
- ✓ de la sinistralité ;
- ✓ des dépenses de fonctionnement et d'investissement ;
- ✓ du bénéfice prévisionnel à travers le compte de résultat ;
- ✓ de la trésorerie.

*Ces différents tableaux ne font aucunement ressortir les prévisions portant sur des aspects très importants dans le cas d'une entreprise d'assurance à savoir les prévisions de provisions techniques, de l'impact de la réassurance à travers les prévisions de primes acquises aux réassureurs, des sinistres à la charge des réassureurs, des commissions de réassurance, des intérêts sur les dépôts etc. Ils ne font pas non plus ressortir les prévisions de recettes et de dépenses par bureaux directs malgré le fait que la SNAR LEYMA est l'entreprise d'assurance disposant de plus d'agences directes sur le marché des assurances au Niger que toutes les autres compagnies de la place.*

Rappelons qu'en dehors du Département Comptable et Financier, la gestion budgétaire peut relever d'un autre service doté des moyens matériels et humains permettant d'étendre cette gestion à tous les niveaux de responsabilité et d'assurer l'efficacité dans l'utilisation de cet outil. Dans les entreprises où existe un service de contrôle de gestion, comme le souligne Jérôme Yeatman : « c'est ce service qui élabore le budget et qui doit, en cours d'année, en détecter et en analyser les écarts »<sup>16</sup>. Cela pourrait inspirer la SNAR LEYMA pour améliorer sa gestion budgétaire.

### **B. Suivi des résultats techniques**

Le suivi des résultats techniques des différentes catégories de contrats d'assurances est une des principales tâches de la Direction Technique dans une entreprise d'assurance. Dans le contexte particulier de la SNAR LEYMA, nous avons relevé qu'il n'existe pas une telle direction proprement dite. Le suivi des résultats techniques souffre de ce fait de plusieurs insuffisances comme on peut déjà le constater à travers l'analyse du rapport annuel d'activité:

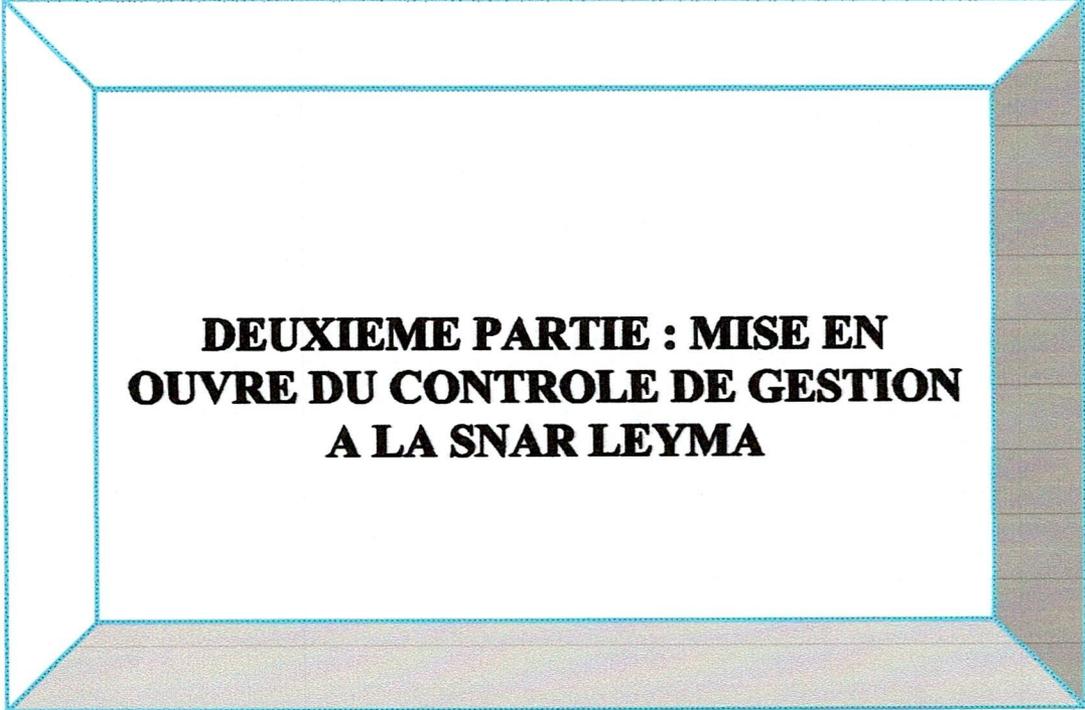
- ✓ Le rapport annuel d'activité ne fait pas ressortir les principaux ratios d'analyse des résultats portant particulièrement sur la solvabilité de l'entreprise, la couverture des engagements réglementés, le commissionnement, la sinistralité par catégories, l'impact de la réassurance ;
- ✓ L'analyse de l'activité de l'entreprise n'est effectuée qu'annuellement plusieurs mois après la fin de l'exercice comptable ;
- ✓ L'inexistence d'une politique de surveillance de portefeuille ;
- ✓ etc.

On pourrait en déduire que la SNAR LEYMA n'effectue pas un suivi minutieux de tous les paramètres entrant dans le cadre de la formation du résultat d'exercice. Le système actuel de suivi de l'activité principale de l'entreprise est de nature à ne pas permettre à la hiérarchie d'être correctement informée, en temps réel ou du moins à des périodes plus courtes que l'année, sur l'évolution et sur la performance de l'entreprise. Il ne permettrait donc pas de prendre éventuellement des mesures correctives en cours d'exercice.

---

<sup>16</sup> Voir dans « Manuel International de l'Assurance », ECONOMICA, Edition 1998, page 248.

Le diagnostic de l'existant de la SNAR LEYMA a révélé un certain nombre de d'insuffisance et/ou dysfonctionnements qui sont, de toute évidence, de nature à compromettre la performance de l'entreprise. Ces anomalies sont de plusieurs ordres mais elles sont pour certaines d'entre elles interdépendantes les unes des autres. Elles sont, pour la plupart du temps, la conséquence de l'absence d'une structure spécifique chargée de constater les manquements dans l'exécution des tâches, de relever les éventuels besoins en vue de l'amélioration de la productivité des agents pour une perpétuelle performance de l'entreprise. Les différents constats effectués, au fur et à mesure du diagnostic, nous conduisent à conclure sur la nécessité à la SNAR LEYMA de disposer d'un outil performant de pilotage de l'activité et d'analyse des résultats assurant la rentabilité et la pérennité de l'entreprise. Il s'agit là du *contrôle de gestion* dont nous avons abordé les enjeux dans le premier chapitre de cette partie de notre travail. Ce système permettrait notamment à la SNAR LEYMA d'effectuer un suivi minutieux et régulier des paramètres techniques entrant dans la formation du résultat. Il lui permettrait également de canaliser toutes les actions pour faire face à chacun des facteurs de déviation entre ses objectifs et sa performance. C'est pourquoi nous essayerons alors, dans la deuxième partie de notre travail, d'analyser la mise en œuvre du contrôle de gestion à la SNAR LEYMA.



**DEUXIEME PARTIE : MISE EN  
OUVRE DU CONTROLE DE GESTION  
A LA SNAR LEYMA**

Cette partie portera sur l'analyse des outils de contrôle de gestion à la SNAR LEYMA après une analyse du fondement et des conditions d'efficacité d'un tel système également dans le contexte particulier de la SNAR LEYMA.

## **Chapitre 1 : Fondement et efficacité du contrôle de gestion**

Dans une entreprise d'assurance, le contrôle de gestion trouve son bien-fondé d'une part dans la nature particulière (inversion du cycle de production, caractère mutualiste...) de ce secteur de l'économie et d'autre part par le souci des dirigeants à apporter à leur gestion toute la diligence requise. En effet, que l'entreprise soit en plein développement ou qu'elle traverse des difficultés passagères, le contrôle de gestion sera un des outils lui permettant de consolider ses acquis ou de traverser la crise. Le contrôle de gestion fait le lien entre une approche financière et opérationnelle et une orientation organisationnelle, managériale et technique.

Pour garantir l'efficacité d'un système de contrôle de gestion, quelques principes de base sont indispensables dont entre autres celui de disposer au préalable de politiques définies et cohérentes, d'une organisation cohérente, d'un système d'information rapide et fiable. Pour Michel GERVAIS, l'efficacité du contrôle de gestion dépend de :

- ✓ La compétence des dirigeants qui l'utilisent et le font fonctionner : Direction Générale, responsables opérationnels et contrôleurs de gestion. Cette compétence s'exprime au travers de leur aptitude à discerner des facteurs clés, à proposer des solutions nouvelles face à des situations non encore rencontrées (analyse et imagination), de leur capacité à motiver le personnel en choisissant par exemple des normes qui ne démobilisent pas les exécutants, de leur faculté de communication (comportement et moyens utilisés par les dirigeants) ;
- ✓ Son aptitude à percevoir les problèmes à partir de données brutes d'une fiabilité satisfaisante ;
- ✓ Sa faculté à permettre une mise en œuvre rapide et efficace de solutions nouvelles.

Dans le contexte particulier de la SNAR LEYMA, il existe certains impératifs quant au fondement et à l'efficacité d'un système de contrôle de gestion dans son organisation. A partir du diagnostic précédent, nous pouvons relever ceux qui ont trait à l'organisation du contrôle de gestion et de la SNAR LEYMA dans son ensemble ainsi qu'à celle du système d'information.

## **Section 1 : Organisation hiérarchique et fonctionnelle du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est un système d'information qui se construit par étapes dans l'organisation interne de l'entreprise. C'est un sous-organe de l'organigramme. Il s'impose à lui de réussir son organisation interne et son interaction avec les autres sous-systèmes. Rappelons que le contrôle de gestion n'est pas le seul chargé du contrôle de l'entreprise. Il intervient indépendamment et/ou différemment des autres organes de contrôle dont les auditeurs internes, les auditeurs externes, les contrôleurs de qualité, les autorités de tutelle (Ministère en charge des assurances), les différents responsables hiérarchiques de l'entreprise (chacun pour ce qui relève de sa responsabilité) etc. *Nous notons surtout que le contrôle de gestion ne dispense pas les opérationnels de leurs responsabilités quant à la gestion du patrimoine de l'entreprise.*

Pour réussir sa mission, le contrôle de gestion doit avoir un appui total de la Direction Générale et une meilleure collaboration avec toutes les autres hiérarchies car il est bien évident qu'il est au service de la totalité de l'entreprise. *Ainsi, au vu des défis à relever à la SNAR LEYMA, le contrôle de gestion à mettre en place doit avoir un rôle plus amplifié et orienté vers un « contrôle-conseil ». Il doit par conséquent être rattaché directement à la Direction Générale en dehors de toute autre hiérarchie.* Il pourrait ainsi être érigé en département composé d'un Chef de département assisté d'un chef service « contrôle budgétaire » et d'un chef service « Mesure de performance ». Le contrôleur de gestion ne doit cependant pas perdre de vue qu'il est une aide à la décision et non un décideur. Le chef de département contrôle de gestion doit avoir des qualités humaines indéniables (intégrité morale et modestie) et une parfaite connaissance en gestion, en informatique, une parfaite maîtrise des techniques d'assurances et une solide connaissance du secteur.

En toute circonstance, le Département « Contrôle de gestion » doit donner l'exemple aux autres sous-systèmes notamment en ce qui concerne la rigueur dans la gestion du patrimoine, la fluidité du système d'information, le respect des procédures et du règlement intérieur etc.

## Section 2 : Dispositif de contrôle interne et restructuration de la SNAR LEYMA

Le diagnostic de l'existant de la SNAR a révélé quelques insuffisances auxquelles il est indispensable d'apporter des solutions idoines voire même de passer à une restructuration ciblée de la SNAR LEYMA :

- De prime à bord, il faut réviser l'organigramme et apporter les corrections nécessaires pour une meilleure visibilité des différents niveaux hiérarchiques ;
- Afin d'éviter les conflits interpersonnels dans l'exécution des tâches et/ou les multiples problèmes de gouvernance pouvant affecter profondément et/ou durablement les activités de l'entreprise, la SNAR LEYMA doit mettre en place un système d'audit et de contrôle interne conformément aux dispositions des articles 331-14 et 331-15 du code des assurances portant sur la gouvernance d'entreprise et du contrôle interne. En effet, elle doit élaborer et adopter un **manuel de procédures internes** dans le cadre du dispositif du contrôle interne car comme le stipule l'article 331-15 du code des assurances, « ce dispositif comprend notamment un *manuel de procédures* internes écrites, cohérent et recoupant l'ensemble des champs d'activités de l'entreprise. Il doit faire l'objet d'un suivi périodique en vue de vérifier l'application constante des procédures de la société, l'efficacité de ces procédures et de relever les manquements éventuels. » La SNAR LEYMA doit, autant que faire se peut, définir les différentes tâches au niveau de chaque poste afin de pouvoir situer les responsabilités de chaque agent et obtenir de lui la productivité maximale. Elle doit ainsi procéder au moins à l'élaboration d'un manuel d'organisation et de procédures et à la rédaction de fiche de postes ;
- La SNAR LEYMA doit mettre en place un comité chargé de mener des réflexions sur la mise en place d'un système de contrôle de gestion et procéder à la mise en place de celui-ci suivant les propositions dudit comité ;
- Il serait très utile à la SNAR LEYMA de mettre en place une Direction Technique ou à défaut de redynamiser le service en charge de veiller à la qualité technique de l'activité propre de l'entreprise ;
- Il devient indispensable pour elle de rendre totalement indépendants le Service Informatique et le Service Personnel. Chacune de ces deux entités doit être suffisamment dotée de moyens matériels et humains adéquats. Cela permettrait notamment au Service Personnel de jouer pleinement son rôle, et lui permettre sans nul doute d'apporter des solutions appropriées à toutes les insuffisances constatées

- dans le cadre du diagnostic social (rotation du personnel, implication et responsabilisation, inadéquation profil/poste etc.) et même celles relatives à la stratégie de carrière (*formations professionnelles et de recyclage*, plan de carrière, suivi des hautes potentialités humaines etc.) ;
- Il est indispensable de remédier à la pléthore de chefs de service constatée au niveau du Département Sinistres et Contentieux en redéployant de façon adéquate certains agents et/ou en réorganisant le Département Sinistres et Contentieux de façon générale. Cela éviterait les conflits de responsabilités et surtout supprimerait la duplication de tâches, d'où un gain par la réduction des charges de gestion ;
  - Il est bien vrai que le client est au centre des préoccupations de la SNAR LEYMA. Elle est surtout consciente que la meilleure méthode pour ne pas se faire supplanter sur le marché est d'anticiper les besoins des clients et d'y apporter des solutions adaptées c'est-à-dire être à son écoute et produire ce dont il a besoin (proactif). Cela justifierait certainement la décision de la SNAR LEYMA d'avoir un Service commercial et un autre de Développement de portefeuille. Tout de même, afin d'éviter des conflits de rôles et/ou des répétitions de tâches, nous lui suggérons dans ce cas précis de regrouper ces deux entités dans un seul Département « Commercial et marketing » tout en définissant parfaitement le rôle de celui-ci et en mettant à sa disposition tous les moyens nécessaires ;
  - Nous avons constaté ci-haut qu'un des organes de Direction de la SNAR LEYMA n'est pas opérationnel : le Comité de direction (CODIR) ou Comité Exécutif (CE). Il est urgent pour la SNAR LEYMA de faire revivre cet organe indispensable à la conduite des opérations de l'entreprise en réinstaurant les réunions du Comité de direction, garant de la transparence dans les prises de décisions face aux difficultés quotidiennes de l'entreprise et assurant ainsi une application efficace des décisions prises.

### **Section 3 : Système d'information**

Il est indispensable à la SNAR LEYMA de redynamiser le Service Inspection servant jusque-là de relai entre la société mère et ses agences afin d'améliorer d'abord la fluidité de l'information puis la performance de l'entreprise à travers la prise en compte des solutions nouvelles issues des rapports d'inspection.

Concernant l'informatisation des activités de la SNAR LEYMA, des mesures d'accélération doivent être prises dans le cadre de l'installation du nouveau système informatique. Cela permettrait entre autres avantages d'avoir une fiabilité satisfaisante dans les données brutes de l'entreprise (accélération de la saisie des productions de toutes les agences, une évaluation plus correcte des arriérées de primes en vue d'adopter une politique efficace de recouvrement etc.), un gain en termes de coûts de production (réduction du travail manuel avec toutes ses implications, célérité dans les propositions de contrats et l'instruction des dossiers de sinistres, célérité dans la production des états statistiques et comptables etc.).

Pour le cas du contrôle de gestion, celui-ci doit être informatisé, gage d'une certaine efficacité. En effet, il met en jeu d'innombrables données qui sans être informatisées auraient nécessité un personnel très important qui entraînerait des charges énormes pour la société, un archivage difficile et surtout une actualisation inadéquate des données. Aussi, le contrôle de gestion constituant la convergence des informations patrimoniales, managériales et procédurales de l'entreprise, on peut songer à en constituer une base de données automatiquement consultable par les autres Départements où chaque Chef de Département sera autorisé à consulter toutes les données relatives à sa direction.

## **CHAPITRE 2 : Analyse des outils du contrôle de gestion**

### **Section 1 : Gestion budgétaire**

Selon Jérôme Yeatman, dans la plus part des entreprises, c'est le service de Contrôle de gestion qui élabore le budget et qui doit, en cours d'année, en détecter et en analyser les écarts. ***Dans le contexte particulier de la SNAR LEYMA, à la place du Département Comptabilité et Financier, la gestion budgétaire peut donc relever d'un service de contrôle de gestion qui est, à tout point de vue, nécessaire à mettre en place.*** Cela permettrait, de ce fait, d'étendre cette gestion budgétaire à tous les niveaux de responsabilités (différents départements et les agences directes) et d'assurer l'efficacité dans l'utilisation de cet outil. Il permettrait également au Département Comptable et Financier de se concentrer sur d'autres aspects d'autant importants relevant de sa responsabilité, allègera sa mission et le rendra encore plus performant.

Le Département Contrôle de gestion, tout en utilisant le dispositif de gestion budgétaire déjà existant, apporterait des mesures d'amélioration par :

- ✓ La résolution des insuffisances constatées dans le cadre de l'élaboration du budget en créant particulièrement la célérité nécessaire ;
- ✓ L'intégration des prévisions de provisions techniques, des primes acquises aux réassureurs, des sinistres à la charge des réassureurs, des commissions de réassurance et des intérêts sur les dépôts dans le budget ;
- ✓ L'extension de la gestion budgétaire aux bureaux directs en élaborant pour chacun d'eux au moins ses prévisions de recettes et de dépenses à partir de budgets subdivisionnaires ;
- ✓ Le regroupement de toutes les prévisions de l'entreprise sous forme de synthèse dans un budget annuel global comme l'illustre le tableau joint en exemple ;
- ✓ Un contrôle budgétaire permanent permettant au budget d'être véritablement un guide à l'action de tous les collaborateurs de la société. Tout écart entre lui et le déroulement réel observé au cours de l'exercice doit être détecté rapidement, analysé, expliqué et doit éventuellement donner lieu à des mesures correctives qui s'imposent. En cours d'exercice, ce contrôle budgétaire portera particulièrement sur les charges.

Pour le suivi budgétaire, nous notons qu'il n'y a pas de tableau ou d'outil standard. En général, pour le suivi des charges, on regroupe les comptes de la classe six (6) du plan comptable des assurances selon les détails en Frais de personnel, Impôts et taxes, TFSE, Transports & déplacements, Frais divers de gestion, Frais financiers et amortissements et cela en comparant les exercices N-1 et N. Un jeu de tableaux de bord est élaboré pour suivre régulièrement tous les autres aspects de la marche de l'entreprise (chiffre d'affaires par branche, résultat technique par branche, produit des placements, sinistres, arriérés de primes etc.).

Exemple de présentation du budget annuel :



## **Section 2 : Tableaux de bord de gestion**

Comme tout outil de pilotage et de reporting, le tableau de bord doit permettre de suivre avec efficacité les objectifs et le réalisé de l'entreprise. La réalisation d'un tel outil implique le respect de certains principes : un nombre restreint d'indicateurs de performance pertinents, une diffusion aux acteurs concernés suivant une fréquence bien déterminée. Il existe des modèles de référence servant de cadre à la conception et à la production de tableaux de bord. Toutefois, il n'existe pas de tableaux de bord standards. Chaque société d'assurance élabore son jeu de tableaux de bord en fonction des caractéristiques de son marché, de son portefeuille, de son réseau de distribution, du besoin particulier des utilisateurs etc. Les tableaux de bord vont être préparés par le Service Contrôle de gestion en fonction des utilisateurs et c'est aux différents responsables opérationnels de les analyser et de les commenter. C'est à eux de percevoir les écarts par rapport aux prévisions budgétaires et/ou aux réalisations de l'exercice précédent, de les expliquer et de suggérer des mesures correctives nécessaires au Service contrôle de gestion. Ainsi, constituant la convergence de toutes les informations patrimoniales, managériales et procédurales de l'entreprise, le service Contrôle de gestion jugerait les opportunités de l'entreprise et proposera en définitive des mesures correctives éventuellement nécessaires. Les tableaux de bord sont surtout élaborés en fonction de chaque service. Nous avons relevé que l'utilisation de cet outil de pilotage est très rare à la SNAR LEYMA voire même jamais pour certains Services. Cela était particulièrement lié en l'absence de Service de Contrôle de Gestion et/ou par insuffisance de moyens. Ce problème est dans une certaine mesure résolu car le nouveau logiciel informatique en installation depuis un certain temps offre à différents niveaux de responsabilité plusieurs états de synthèse pouvant servir de tableaux de bord (suivi des émissions, des encaissements, du nombre de sinistres déclarés et de leurs évaluation...). Nous avons également les nouveaux états complémentaires institués par le législateur CTMA à travers le Règlement 0001/CTMA/PCMA/CE/SG/CTMA/2014 permettant à la Direction Générale d'être correctement informée de la marche de l'entreprise au moins de façon trimestrielle et semestrielle.

Dans tous les cas, il existe une infinité de tableaux de bord. Pour le besoin de certains Départements (Production, Sinistres et Contentieux, Personnel, Direction Générale etc.), chacun en fonction de son besoin, nous pourrions avoir par exemple les différents tableaux joints en annexe (voir annexe 3). Ces différents tableaux seront produits et diffusés aux services concernés sur des périodicités raisonnables dont mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle. Pour le Département Sinistres et Contentieux, le Règlement

0001/CIMA/PCMA/CE/SG/CIMA/2014 a institué de nouveaux états qui permettront de suivre la situation des sinistres et des recours. Ceux-ci peuvent être utilisés dans le cadre du reporting interne. Il s'agit notamment de (voir en annexe 2) :

- ✓ l'état C10d (synthèse des dossiers sinistres de grande ampleur non clôturés) ;
- ✓ l'état T1 (flux trimestriels relatifs aux opérations réalisées) ;
- ✓ l'état T2 (Recours inter compagnies et recours pour compte Automobile).

Concernant la Direction Générale, l'ensemble des différents tableaux peut être produit à son intention trimestriellement et/ou semestriellement. De plus, il lui serait également très utile de disposer d'un compte d'exploitation comparé (soit à l'exercice N-1 soit au budget) à produire sur les mêmes périodes (trimestrielle, semestrielle et annuelle). Ce dernier lui permettra de suivre la qualité du résultat technique de l'exercice par branche puis de façon globale pour toutes branches confondues comme illustré par le tableau 3 suivant :

**Tableau 3: CEG simplifié Toutes Branches**

	Du 01/2012 au 12/2012	%	Du 01/2013 au 12/2013	%	Variation %
<b>PRIMES ET ACCESSOIRES (Nets d'annulations)</b>	4 642 793 764	105,90%	5 732 973 759	105,04%	23,48%
R.E.C. OUVERTURE	1 024 537 546	23,37%	1 283 035 611	23,51%	25,23%
R.E.C. CLOTURE	1 283 035 611	29,26%	1 557 975 388	28,54%	21,43%
<b>PRIMES ACQUISES</b>	4 384 295 699	100,00%	5 458 033 982	100,00%	24,49%
<b>SINISTRES REGLES NETS DE RECOURS</b>	1 667 616 759	38,04%	2 031 943 741	37,23%	21,85%
S.A.P. OUVERTURE Dossier +5%	2 730 643 420	62,28%	2 884 286 599	52,84%	5,63%
S.A.P. CLOTURE Dossier +5%	2 884 286 599	65,79%	2 866 215 316	52,51%	-0,63%
<b>CHARGE DE SINISTRES</b>	1 821 259 938	41,54%	2 013 872 458	36,90%	10,58%
<b>COMMISSIONS ET P.B.</b>	352 262 597	8,03%	530 095 413	9,71%	50,48%
<b>MARGE TECHNIQUE BRUTE</b>	2 210 773 164	50,42%	2 914 066 111	53,39%	31,81%
<b>RESULTAT DE LA REASSURANCE ACCEPT.</b>			230 511		
<b>RESULTAT DE LA REASSURANCE CESSION</b>	-255 464 741		-460 720 310		
<b>MARGE TECHNIQUE NETTE</b>	1 955 308 423	44,60%	2 453 576 312	44,95%	25,48%
<b>FRAIS GENERAUX LOCAUX (Nets Produits Accessoires)</b>	1 964 779 008	44,81%	2 152 366 722	39,43%	9,55%
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	139 686 464	3,19%	260 643 799	4,78%	86,59%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	130 215 879	2,97%	561 853 389	10,29%	331,48%
<b>RAPPORT S / P</b>	41,54%		36,90%		-11,18%

### **Section 3 : Ratios d'analyse des opérations et suivi de l'activité technique**

Dans sa mission traditionnelle, le contrôle de gestion facilite le pilotage de l'activité en mettant en place et en diffusant des tableaux de bord afin de suivre les principaux indicateurs financiers et d'activité. En outre, il est le garant de la comptabilité analytique et de la maîtrise des budgets. Pour mener à bien sa mission dans le cas d'une entreprise d'assurance, le contrôleur de gestion utilise d'autres outils de pilotage particulièrement importants : les ratios d'analyse. Ceux-ci permettent notamment à :

- ✓ fournir des indications sur la structure de l'activité ;
- ✓ analyser l'évolution de la société ;
- ✓ se fixer des objectifs à atteindre dans le cadre de plans à court, moyen ou long termes ;
- ✓ se comparer à d'autres sociétés dans la limite des informations disponibles à partir des comptes publiés des sociétés d'assurances, des bases de données comptables publiées par la Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines (FANAF), des données publiées par le Comité des Assureurs du Niger ou les benchmarks.

Les ratios d'analyse permettent donc de suivre l'évolution dans le temps de l'entreprise, d'analyser les écarts par rapport aux objectifs et même de comparer les résultats avec ceux des autres entreprises du marché, d'analyser les caractéristiques de la performance de l'entreprise particulièrement à travers l'évaluation de sa capacité à faire face à ses engagements.

#### **A. Les ratios d'analyse des opérations**

Sans être exhaustif, nous allons passer en revue quelques-uns des principaux ratios d'analyse dont certains d'entre eux seront commentés.

##### **1. L'activité commerciale**

- ✓ **Taux de croissance des primes (émises ou acquises)**

$$\frac{(\text{Primes émises } N - \text{Primes émises } N - 1)}{\text{Primes émises } N - 1} \times 100$$

Ce ratio permet de constater la croissance ou la baisse du chiffre d'affaires mais ne permet pas de comprendre son évolution. L'évolution de la production est liée à la

variation des tarifs et à la variation du nombre de contrats. Des indicateurs complémentaires sont donc nécessaires pour pouvoir mieux appréhender les variations de primes. Ce taux de croissance des primes peut être calculé de façon globale mais aussi par catégories en exploitant les résultats de l'état C1. Il serait particulièrement intéressant de le calculer par type de réseau, par type de marché (particuliers, professionnels) ou par zones géographiques.

**Tableau 4: Evolution du chiffre d'affaires**

Evolution du Chiffre d'affaires					
	2011	2012		2013	
	Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires	Evolution	Chiffre d'affaires	Evolution
Automobile	3 456 726 419	3 618 009 473	4,67%	4 393 091 353	21,42%
Responsabilité Civile générale	134 558 970	267 534 701	98,82%	285 365 523	6,66%
Incendie et risques annexes	75 558 970	159 571 528	111,19%	110 886 133	-30,51%
Autres Risques dommages	31 099 775	68 483 940	120,21%	79 393 407	15,93%
Transport	121 081 596	141 877 187	17,17%	212 823 873	50,01%
Aviation	10 753 000	106 155 310	887,22%	227 149 941	113,98%
Maladie et Accessoire	191 629 783	204 354 884	6,64%	381 827 319	86,85%
Assistance voyage	7 478 242	8 945 679	19,62%	9 554 910	6,81%
Perte d'emploi					
Total affaires Directes	4 028 886 755	4 574 932 702	13,55%	5 700 092 459	24,59%
Acceptations	71 917 287	67 861 062	-5,64%	32 881 300	-51,55%
<b>Total Général</b>	<b>4 100 804 042</b>	<b>4 642 793 764</b>	<b>13,22%</b>	<b>5 732 973 759</b>	<b>23,48%</b>

Comme l'illustre le tableau 4 ci-dessus, la SNAR LEYMA a enregistré sur les deux exercices un taux de croissance à deux chiffres dont le plus fort est celui de 2013 avec une augmentation du chiffre d'affaires de 23,48% et ce malgré l'entrée de nouvelles compagnies<sup>17</sup> sur le marché. On constate particulièrement une augmentation considérable des émissions en Aviation, Maladie et Accidents Corporels, et en Transport avec respectivement 113,98%, 86,85% et 50%. Cette performance dans ces branches dénote le résultat de l'offensive concurrentielle et commerciale de la SNAR LEYMA pour ces risques et surtout sur la qualité du style de management adopté dans ces cas. Elle doit cependant être très regardante sur la politique de sélection de risque surtout en Maladie et Accidents Corporels qui serait une branche par nature déficitaire. Par ailleurs, on remarque une baisse du chiffre d'affaires en Incendie et Autres Risques Dommages aux biens ainsi qu'en Acceptation particulièrement en 2013.

<sup>17</sup> GROUPE SAHAM, MUTUAL BENEFIT ASSURANCES etc.

✓ **Taux de croissance des affaires nouvelles**

$$\frac{(\text{Nombre affaires nouvelles } N - \text{Nombre affaires nouvelles } N - 1)}{\text{Nombre affaires nouvelles } N - 1} \times 100$$

Ce ratio peut également être calculé en montant. Il s'agit d'un ratio interne à la société puisqu'il ne peut pas être calculé sur la base de documents publiés. Il traduit le dynamisme des réseaux de distribution et permet de mesurer l'impact des opérations commerciales.

✓ **Taux de résiliation**

$$\frac{\text{Nombre de résiliations } N}{\text{Portefeuille } 1/1/N}$$

Il s'agit d'un indicateur très utilisé qui ne peut être calculé que sur la base de données interne à l'entreprise. Il permet à l'entreprise de suivre les cas de résiliations afin de prendre les mesures adéquates pour limiter ces derniers.

✓ **Taux d'apport ou taux de croissance du portefeuille**

$$\frac{\text{Apport net}}{\text{Portefeuille } 1/1/N}$$

Ou

$$\frac{\text{Nombre de contrats en portefeuille } 31/12/N}{\text{Nombre de contrats en portefeuille } 31/12/N - 1}$$

On a : Apport net = Affaires nouvelles – Résiliations afférentes

Ce ratio mesure la croissance du portefeuille en nombre de contrats. Son niveau s'explique par le nombre d'affaires nouvelles souscrites et par celui des résiliations enregistrées.

## 2. L'activité technique

### ✓ Ratios de frais généraux

Le calcul habituellement retenu est sur la base des primes émises :

$$\frac{\text{Frais généraux (hors frais de gestion des sinistres)N}}{\text{primes émises N}}$$

Les frais généraux sont composés des frais d'acquisition, des frais d'administration, des autres charges techniques (placements...). Les frais généraux sont essentiellement constitués de commissions et de frais de gestion. La norme dans l'espace CIMA est de 35% suivant la décomposition d'une prime de 100.

Exemple :

$$\text{Ratio de frais généraux} = ((2\ 683\ 207\ 911 * 100) / 5\ 732\ 973\ 759) = 46,80\%.$$

Les frais généraux sont très élevés. Ce ratio se trouve au-dessus de la norme réglementaire de 35%. C'est une situation préoccupante et défavorable à la SNAR LEYMA. Elle pourrait être due à des frais de gestion élevés, à des dotations exceptionnelles, des affaires nouvelles assez importantes ou toute autre raison. Une analyse plus détaillée de la composition des frais généraux nous permettrait d'en connaître la cause et de proposer des solutions correctives.

Le ratio de frais généraux peut être ventilé entre les différentes composantes de frais généraux. Dans l'espace CIMA, nous avons principalement la décomposition en taux de commission et en taux de frais de gestions.

#### ○ Taux de Commissions :

$$\frac{\text{Commissions N}}{\text{primes émises N}} \times 100$$

Ce ratio reflète le coût d'acquisition des primes et traduit essentiellement le au coût du réseau de distribution. Ce ratio peut être calculé par branche. La norme réglementaire est de 20% suivant la décomposition d'une prime de 100.

Exemple :

Taux de commissions 2013 =  $((530\,095\,413 \times 100) / 5\,732\,973\,759) = 9,25\%$ .

Le taux de commissions par rapport aux primes est largement inférieur à la norme de 20%, ce qui est un signe de maîtrise de cette charge. On en déduit que, globalement, la SNAR LEYMA pratique une bonne politique de commissionnement. Ce taux renferme toutefois des disparités d'un produit à un autre comme l'illustre le tableau (tableau 5 : Taux de commissions par branche) suivant :

**Tableau 5: Taux de commissions par branche**

Exercice	2011		2012		2013	
	Montant	Taux	Montant	Taux	Montant	Taux
Automobile	213 128 207	6,17%	238 029 344	6,58%	346 007 844	7,88%
Responsabilité Civile générale	12 087 590	8,98%	9 680 045	3,62%	32 976 404	11,56%
Incendie et autres Dommages aux biens	13 054 896	17,28%	35 005 241	21,94%	18 361 630	16,56%
Autres Risques directs dommages	3 679 488	11,83%	1 344 923	1,96%	3 817 523	4,81%
Transport	1 520 277	1,26%	4 924 887	3,47%	4 511 836	2,12%
Aviation	0	0,00%	7 050 400	6,64%	3 395 000	1,49%
Maladie et Accidents corporels	10 004 458	5,22%	12 882 001	6,30%	102 548 308	26,86%
Assistance voyage	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Perte d'emploi						
Total affaires Directes	253 474 916	6,29%	308 916 841	6,75%	511 618 545	8,98%
Acceptations	47 138 590	65,55%	43 345 756	63,87%	18 476 868	56,19%
<b>Total Général</b>	<b>300 613 506</b>	<b>7,33%</b>	<b>352 262 597</b>	<b>7,59%</b>	<b>530 095 413</b>	<b>9,25%</b>

Pour l'exercice 2013, on constate que la SNAR LEYMA pratique une bonne politique de commissionnement avec un taux de commissions global de 9,25% qui est de loin inférieur à la norme de 20%. Cependant, pour les branches Maladie et Accidents Corporels ainsi que celle des Acceptation, le taux de commissions est supérieur à 20% en se situant respectivement à 26,86% et 56,19%. Pour la branche Maladie, cela est certainement lié à la forte volonté de développer la branche et au nouveau dynamisme de ce Département comme en témoigne la forte croissance du chiffre d'affaires en Maladie en 2013 (381 827 319 FCFA en 2013 contre 204 354 884 FCFA en 2012 soit une croissance de 86,85%). Concernant les acceptations, une analyse plus approfondie serait nécessaire et il semble surtout que les données relatives à cette branche nécessitent un retraitement.

○ **Taux de frais de gestion :**

$$\frac{\text{Frais de gestion (hors frais de gestion des sinistres) N}}{\text{primes émises N}}$$

Ce ratio peut être décomposé en ratio sur frais d'acquisition et en ratio sur frais d'administration. Dans le cadre réglementaire, le calcul habituellement retenu pour ce ratio est sur la base des primes acquises. La norme réglementaire est de 15% suivant la décomposition d'une prime de 100.

Exemple :

$$\text{Taux de gestion 2013} = ((2\ 153\ 112\ 498 * 100) / 5\ 732\ 973\ 759) = 37,55\%$$

Le taux de frais de gestion est exagérément élevé, il fait plus du double de la norme de 15% suivant la décomposition de la prime. Cela n'est pas une situation favorable et encore moins une situation acceptable. Ce taux de frais généraux élevé est dû à une exagération dans les charges de personnel, les frais divers de gestion, l'achat d'un immeuble (GARKUA), l'acquisition de nouveaux matériels informatiques et logiciel (DIBA). Il faudrait bien sûr comprimer les charges variables de façon progressive et rapide pour pouvoir stabiliser le taux de frais de gestion à un niveau au plus égal à 15% à travers une politique adéquate et partant d'une analyse plus détaillée des différentes composantes des frais de gestion.

✓ **Ratio de sinistralité (S/P) :**

$$\frac{\text{Charges des sinistres brutes N}}{\text{Primes acquises N}}$$

Ce ratio très utilisé reflète la charge de sinistres rapportée aux primes. La norme réglementaire est de 65% suivant la décomposition d'une prime de 100. Il traduit les règlements effectués supportés par les primes de l'exercice.

Exemple :

$$\text{S/P 2013} = ((2\ 013\ 872\ 458 * 100) / 5\ 458\ 033\ 982) = 36,90\% < 65\%$$

Ce S/P de 36,90% est assez satisfaisant. Il faudrait seulement l'analyser par catégories pour vérifier si la situation est généralisée pour chacune d'elles surtout pour ce qui est de celles à fréquence de sinistres faibles (incendie, transport, autres risques dommages, RC Générale); ce qui serait encore plus satisfaisant. L'un dans l'autre, pour conserver la clientèle, il faut se demander si les taux de primes ne sont pas très élevés par rapport à la concurrence et prendre de ce fait les mesures qui s'imposent.

Exemple :

**Tableau 6: Ratio de sinistralité par branche**

<b>Exercice 2013</b>			
<b>Branches</b>	<b>Primes Acquises</b>	<b>Charges de Sinistres</b>	<b>S/P</b>
Automobile	4 118 138 525	1 830 475 492	44,45%
Responsabilité Civile Générale	427 971 110	-18 867 186	-4,41%
Incendie et autres dommages aux biens	79 256 947	13 115 446	16,55%
Autres Risques dommages	51 902 044	5 250	0,01%
Transport	188 786 651	9 200 489	4,87%
Aviation	260 420 336	0	0,00%
Maladie et Accidents corporels	299 137 156	167 315 822	55,93%
Perte d'emploi			
Total affaires Directes	5 425 612 769	2 001 245 313	36,89%
Acceptations	32 651 725	12 627 146	38,67%
<b>Total Général</b>	<b>5 458 264 494</b>	<b>2 013 872 459</b>	<b>36,90%</b>

A la lecture du tableau ci-dessus, on constate que les taux les plus élevés sont constatés sur les branches Automobile et Maladie ; ce qui n'est guère surprenant car ces dernières sont par nature très sinistrées voire même déficitaires. Mais il est réconfortant de constater que ces taux de 44,45% et 55,93%, respectivement pour l'Automobile et la Maladie, sont toutefois inférieurs à la norme réglementaire de 65% suivant la décomposition d'une prime de 100. Par ailleurs, le S/P négatif de -4,41% constaté en Responsabilité Civile Générale invite à analyser le provisionnement effectué au 31/12/2013 qui pourrait être sous-évalué à cette date.

✓ **Incidence de la réassurance :**

Il s'agit de calculer le ratio de sinistralité après prise en compte de la réassurance :

$$\frac{\text{Charges des sinistres nettes de réassurance N}}{\text{Primes acquises nettes de réassurance N}}$$

Exemple :

$$S/P \text{ net de réassurance} = ((1\,942\,639\,974 * 100) / 4\,780\,304\,887) = 40,64\%.$$

Ce ratio de 40,64% qui est inférieur à 50% décrit une situation favorable à l'assureur sans la réassurance. On peut même en déduire que la réassurance ne modifie pas la situation de la SNAR dans la mesure où sa sinistralité augmente au net de la réassurance (40,64% > 36,90%). Il serait très utile pour elle de prendre les dispositions nécessaires en vue de rendre cette réassurance plus profitable.

✓ **Taux de rétention des primes**

$$\frac{\text{Primes émises nettes N}}{\text{Primes émises brutes N}}$$

Ce ratio traduit la politique de réassurance de la société. Il permet d'analyser l'impact de cette politique et en particulier comment la croissance des primes émises a été plus ou moins cédée aux réassureurs. Un taux de 100% signifie que la société conserve l'ensemble des risques et ne recourt pas à la réassurance.

Exemple :

$$\text{Taux de rétention des primes} = ((5\,071\,869\,538 * 100) / 5\,732\,973\,759) = 88,47\%.$$

Ce taux de 88,47%, qui est bien inférieur à 100%, montre que la SNAR LEYMA fait recourt à la réassurance et ne conserve donc pas l'intégralité des primes. Elle pratique tout de même une bonne conservation de primes avec ce taux de rétention de 88,47% supérieur à 75% de l'intégralité des primes émises. Toutefois, il faudrait analyser la qualité des conservations de sinistres pour en juger parfaitement.

✓ **Taux de cession des primes**

$$\frac{\text{Primes cédées N}}{\text{Primes émises brutes N}} \times 100$$

Ce taux joue le même rôle que le taux de rétention de primes qu'il complète d'ailleurs. Il traduit le niveau des primes émises cédées aux réassureurs.

Exemple :

Taux de cession de primes =  $((661\ 104\ 221 * 100 / 5\ 732\ 973\ 759) = 11,53\%$ .

Ce taux de cession de primes de 11,53% très inférieur à 25% traduit une bonne politique de réassurance et confirme la bonne conservation de primes de l'ordre de 88,47%. Toutefois, il faudrait voir la qualité des cessions de sinistres pour en juger parfaitement.

✓ **Taux de conservation des sinistres :**

$$\frac{\text{Charges des sinistres nettes de réassurance N}}{\text{Charges de sinistres brutes N}}$$

Exemple :

Taux de conservation sinistres 2013 =  $((1\ 942\ 639\ 974 * 100) / 2\ 013\ 872\ 458) = 96,46\%$   
(soit une cession de sinistre de 3,54%).

On constate que le taux de conservation de sinistre ne correspond pas au taux de rétention de primes, il lui est d'ailleurs largement supérieur (96,46% > 88,47%). Cela n'est pas une situation favorable à la SNAR LEYMA pour qui il serait indispensable de renégocier ses traités de réassurance en fonction la qualité de son portefeuille (profil des risques, la fréquence des sinistres par catégorie etc.). Une analyse des cessions de primes et de sinistres par branche permettrait de situer les points forts de ces négociations. D'ores et déjà, on peut énumérer les raisons suivantes qui pourraient expliquer le résultat de la réassurance pour l'exercice 2013 :

- Le niveau du chiffre d'affaires de la SNAR reste encore faible pour ne pas se voir imposer des conditions défavorables par ses réassureurs bien que ce chiffre d'affaires connaît une très bonne croissance particulière pour l'exercice 2013 ;
- Les priorités fixées sont très élevées ; ce qui explique la participation faible dans le règlement des sinistres ;
- La qualité du suivi des statistiques de la SNAR ne lui permet pas de se rendre compte que pour ses branches les plus sinistrées, le réassureur ne participe pas ou du moins participe très peu pour certaines d'entre elles comme l'illustre le Tableau (Tableau 7 : Taux de cession Primes et sinistres par branche) ci-après.

**Tableau 7: Taux de cession Primes et sinistres par branche**

Taux Cession	Exercice 2013	
	Primes (%)	Sinistres (%)
Automobile	1,96	3,42
Responsabilité Civile Générale	51,23	0
Incendie et autres Dommages aux biens	87,39	9,43
Autres Risques dommages	45,57	0
Transport	28,64	0
Aviation	100	0
Maladie et Accidents corporels	0	0
<b>Total Général</b>	<b>11,53</b>	<b>3,54</b>

✓ **Ratio combiné :**

Le ratio combiné est un élément d'analyse et de communication financière important en non vie. Il combine le ratio de sinistralité et le ratio de frais de gestion.

$$\frac{\text{Charges des sinistres brutes N}}{\text{Primes acquises N}} + \frac{\text{Frais de gestion N (hors frais de gestion des sinistres)} + \text{Commissions}}{\text{primes émises N}}$$

Le ratio combiné permet d'évaluer la marge existante avant prise en compte du résultat financier. On notera qu'il ne s'agit que d'une approximation puisque l'on additionne des ratios dont les dénominateurs sont légèrement différents.

Un ratio combiné supérieur à 100% signifie que la marge avant prise en compte du résultat financier est négative ce qui est généralement le cas pour les branches à déroulement long où fort heureusement, le montant des produits financiers attendu est proportionnellement plus important du fait du décalage qu'il existe entre l'encaissement de la prime et le règlement du sinistre.

**Exemple :**

$$\text{Ratio combiné 2013} = 36,90\% + 37,55\% + 9,25\% = 83,70\%.$$

Ce ratio combiné de 83,70%, inférieur à 100%, est satisfaisant car il traduit une marge positive de l'ordre de 16,30% avant même la prise en compte du résultat financier.

✓ **Ratio de Résultat financier :**

$$\frac{\text{Résultat financier N}}{\text{Primes émises N (ou primes acquises)}}$$

Ce ratio mesure la contribution du résultat financier au résultat technique exprimée en pourcentage des primes émises. Le résultat financier vient rééquilibrer un résultat technique déficitaire.

Exemple :

Ratio de Résultat financier :  $((460\,740\,224 - 200\,096\,425) * 100) / 5\,732\,973\,759 = 4,55\%$ .

Ce résultat est relativement satisfaisant. Il serait intéressant de comparer les produits financiers nets affectés à chaque catégorie aux primes émises nettes d'annulation pour observer comment ces produits peuvent venir rééquilibrer des résultats techniques déficitaires par catégorie. Les produits financiers sont, à défaut d'une étude plus poussée ou d'une comptabilité analytique, ventilés au prorata des provisions techniques nettes de réassurance (il s'agit ici de la moyenne des provisions techniques = demie somme des provisions à l'ouverture et à la clôture).

✓ **Ratio d'exploitation :**

$$\text{Ratio combiné} \pm \frac{\text{Résultat financier}}{\text{Primes émises N}}$$

Exemple :

Ratio d'exploitation =  $83,70\% - 4,55\% = 79,15 < 100\%$ .

Ce taux de 79,15%, très inférieur à 100%, traduit un résultat d'exploitation très acceptable pour l'exercice 2013 avec une marge positive de 20,85%.

### 3. L'activité financière et les ratios de structure financière

#### ✓ Taux de rendement des actifs gérés

Le taux de rendement des actifs peut être calculé de la façon suivante :

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

Les actifs gérés comprennent les immobilisations, les valeurs mobilières, les prêts admis en représentation, les titres de participation et les dépôts à terme.

Exemple :

$$\text{Taux de rendement des actifs gérés} = (260\,643\,799 / (1\,686\,871\,353 + 3\,092\,811\,000 + 225\,449\,160 + 0 + 1\,405\,450\,558)) = 4,07\%$$

Ce taux de rendement des actifs gérés de 4,07%, supérieur à 1%, traduit un résultat satisfaisant.

#### ✓ Taux de provisionnement sinistres

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

Exemple :

$$\text{Taux de provisionnement sinistres} = ((2\,866\,215\,316 * 100) / 5\,732\,973\,759) = 50,00\%$$

Ce taux de provisionnement sinistres de 50% serait acceptable. Ce niveau de 50% s'expliquerait par le fait que les branches à déroulement lent (Auto, RC générale...) se caractérisent par une faible sinistralité et/ou une cadence de règlement rapide.

#### ✓ Taux de provisionnement primes

$$\frac{\text{Provision de primes au 31.12. N}}{\text{Primes émises N}}$$

Exemple :

Taux de provisionnement primes =  $((1\ 557\ 975\ 388 * 100) / 5\ 732\ 973\ 759) = 27,18\%$

Ce taux de provisionnement primes de 27,18%, supérieur à 25%, montre que la SNAR LEYMA n'effectue pas de sous-provisionnement surtout qu'elle utilise la méthode de prorata temporis suivant les dispositions de l'article 334-10 du code des Assurances CIMA. Toutefois, étant donné que ce taux est inférieur à 36%, une analyse plus affinée branche par branche serait nécessaire.

✓ **Taux de règlement de sinistres**

$$\frac{\text{Règlements N}}{\text{Provision de sinistres brutes au 31.12. N}}$$

Exemple :

Taux de règlement de sinistre =  $(2\ 031\ 943\ 741 * 100 / 2\ 866\ 215\ 316) = 70,89\%$ .

Ce taux de règlement de 70,89% traduit une certaine célérité dans le règlement des sinistres.

✓ **Taux de couverture des engagements techniques par des actifs rémunérateurs :**

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

Exemple :

Taux de couverture (2013) =  $(6\ 410\ 582\ 071 / 4\ 462\ 111\ 993) = 1,44$  soit 144%.

Ce taux de couverture des engagements de 144% est satisfaisant car témoigne d'un excédent de couverture de l'ordre de 44%.

✓ **Marge de solvabilité :**

$$\frac{\text{Capitaux propres au 31.12. N}}{\text{Primes émises N}}$$

Et

$$\text{Ratio d'Excédent de Marge} = \frac{\text{Marge de solvabilité constituée au 31.12. N}}{\text{Marge de solvabilité légale au 31.12. N}}$$

✓ **Taux de créance :**

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

Ce taux traduit le délai de recouvrement des créances.

Exemple :

$$\text{Taux de créances} = ((823\,293\,007 * 360) / 5\,732\,973\,759) = 51,70 \text{ jours} < 60 \text{ jours}$$

La SNAR LEYMA arrive à recouvrer ses créances dans un délai de 52 jours soit moins de deux mois (60 jours), ce qui traduit une bonne situation de recouvrements dans le respect des dispositions de l'article 13 nouveau du code des assurances CIMA.

#### **4. Le résultat de l'exercice**

✓ **Ratio de résultat technique**

$$\frac{\text{Résultat net N}}{\text{Primes émises N (ou primes acquises)}}$$

Ce ratio peut être calculé branche par branche, ce qui permet de comparer la rentabilité des branches entre elles et de voir celles qui contribuent le plus à la construction du résultat technique global.

Exemple :

$$\text{Ratio de résultat} = ((336\,924\,138 * 100) / 5\,732\,973\,759) = 5,88\%.$$

Ce taux de 5,88% traduit une bonne rentabilité de l'exercice.

✓ **Retour sur fonds propres ou Ratio de résultat par rapport aux capitaux:**

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

Avec :

- Résultat net = Résultat de l'exercice après impôt.
- Capitaux propres = Capitaux propres à l'ouverture, après affectation du résultat de l'exercice précédent (en cas de variation du capital en cours d'exercice il convient de les intégrer au prorata temporis).

Le Retour sur fonds propre mesure la rentabilité dégagée durant l'exercice par rapport aux capitaux propres engagés. Il ne mesure pas la rentabilité à long terme de la société mais seulement la rentabilité comptable de l'exercice en question. Celle-ci peut dépendre de facteurs exceptionnels à savoir la réalisation de plus-values sur cession ou la réalisation de bonis et malis importants.

Exemple :

Ratio de résultat =  $((336\,924\,138 * 100) / 1\,720\,551\,250) = 19,58\%$ .

Ce taux de 19,58%, situé à un niveau supérieur à 15%, traduit une très bonne rentabilité de la SNAR LEYMA.

**B. Suivi de l'activité technique**

Dans le diagnostic de l'existant de la SNAR, nous avons relevé que le suivi de l'activité technique ne s'effectue qu'annuellement et longtemps après la clôture de l'exercice. Il s'agit en effet d'une insuffisance qui peut être corrigée avec la mise en place d'un système de contrôle de gestion qui serait à même d'effectuer ce suivi au fur et à mesure de l'exercice (sur des périodicités bien déterminées). Il contribuera aussi très considérablement au respect des dispositions du Règlement N°0001/CIMA/PCMA/CE/SG/CIMA/2014 surtout en ce qui concerne celles relatives à la périodicité des états statistiques et comptables. Il sera garant de la bonne marche de l'entreprise et de son maintien sur la trajectoire préalablement fixée. Le contrôleur de gestion mettra en place, en plus des outils déjà existants dont il jugera de leur opportunité, des tableaux et indicateurs performants qui n'étaient pas jusque-là utilisés par la SNAR LEYMA. Nous pouvons, d'ores et déjà, retenir ceux qui suivent et qui font ressortir des aspects n'existant pas dans les différents rapports d'activité de la SNAR LEYMA :

## 1. Tableau comparatif et récapitulatif des principaux indicateurs

**Tableau 8 : Principaux indicateurs**

<b>Tableau comparatif et récapitulatif des principaux indicateurs</b>					
<b>Principaux indicateurs</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Moyenne du marché exercice 2012</b>	<b>Norme</b>
Croissance du Chiffre d'affaires	4,74	13,22	23,48	10,62	
Frais généraux / Primes émises	53,38	49,92	46,80	35,57	35
Commissions / Primes émises	7,33	7,59	9,25	10,78	20
Frais de gestion / Primes émises	46,05	42,34	37,56	24,79	15
Prestations de l'exercice / Primes émises	34,04	41,54	36,90	40,97	65
Résultat d'exploitation / Primes émises	6,03	2,80	9,80	16,59	
Résultat net sur capitaux propres	8,18	6,48	19,58		

A partir des indicateurs figurant au Tableau 8 ci-dessus, il apparaît que les commissions augmentent progressivement au fil des ans (soit de 7,33% en 2011 à 9,25% en 2013) pendant que les frais de gestion enregistrent une baisse progressive (soit de 46,05% en 2011 à 37,56% en 2013) entraînant une régression du taux de frais généraux. L'évolution du taux de commissionnement traduirait la qualité des relations de la SNAR LEYMA avec ses intermédiaires alors que celle du taux de frais de gestion témoignerait de la mise en œuvre d'une politique de réduction progressive de ces frais. Ce qui a permis de ramener le taux de frais généraux de 53,38% en 2011 à un niveau de 46,80% en 2013 bien que se trouvant encore largement au-dessus de la norme de 35%. Un grand effort doit être fourni en vue de réduire davantage et plus rapidement les frais de gestion dont le taux se situe anormalement à 37,56% en 2013. Ils doivent être ramenés à un niveau relativement égal à la norme de 15% suivant la décomposition d'une prime de 100.

## 2. Compte de résultat simplifié Comparé

Tableau 9 : Compte de résultat simplifié

COMPTE DE RESULTAT SIMPLIFIE				
	Exercice 2012	%	Exercice 2013	%
<b>Primes émises nette d'annulation</b>	4 642 793 764	100	5 732 973 759	100
Primes acquises nettes de réassurance	4 085 921 988	88,01	4 780 304 887	83,38
Produits des placements nets de charges	139 686 464	3,01	261 389 575	4,56
<b>Total des recettes (hors cessions en réassurance)</b>	4 225 608 452	91,01	5 041 694 462	87,94
Charge de sinistres	1 843 089 435	39,70	1 942 639 974	33,89
Commissions	287 524 130	6,19	384 088 601	6,70
Autres charges nettes	1 964 779 008	42,32	2 153 112 498	37,56
<b>Total des charges (hors cessions en réassurance)</b>	4 095 392 573	88,21	4 479 841 073	78,14
Solde de réassurance	-255 464 741	-5,50	-460 720 310	-8,04
<b>Résultat d'exploitation</b>	130 215 879	2,80	561 853 389	9,80
Plus-values réalisées nettes	700000	0,02	4 156 099	0,07
Autres pertes et profits	41387227	0,89	-64 523 669	-1,13
Impôts sur le bénéfice	67617781	1,46	164 561 681	2,87
<b>RESULTAT NET</b>	104 685 325	2,25	336 924 138	5,88

### 3. Tableau récapitulatif des engagements règlementés et couverture

Ce tableau ferait ressortir les différents éléments des actifs admis en couverture des engagements règlementés pour l'exercice comptable suivant les dispositions des articles 335 et suivants du code des Assurances CIMA. Le contrôle de gestion pourrait s'inspirer de la présentation de l'état C4 S (Voir annexe 2) institué à travers le Règlement N°0001/CIMA/PCMA/CE/SG/CIMA/2014.

### 4. Tableau comparatif de la Marge de solvabilité

Ce tableau qui sera pluriannuel (Exercice ...N-2, N-1, N) doit être conçu en faisant ressortir les éléments constitutifs de la marge de solvabilité suivant l'article 337-1 du code des assurances CIMA dégageant ainsi la marge de solvabilité disponible puis la marge minimale réglementaire calculée suivant les dispositions des articles 337-2a (méthode des primes) et 337-2b (méthode des sinistres). Il fera ressortir en définitive le taux de marge de solvabilité dégageant ainsi l'excédent de marge de solvabilité par le rapport de la marge de solvabilité constituée au 31.12.N par rapport à la marge de solvabilité légale au 31.12.N. Cela peut être résumé par le tableau qui suit :

Tableau 10 : Modèle de tableau comparatif de la marge de solvabilité

Exercices	Année 2012	Année 2013
<b>MARGE DE SOLVABILITE CONSTITUEE (Article 337-1)</b>		
1°) Capital social versé ou fonds d'établissement constitué		
2°) la moitié de la fraction non versée du capital ou de la part restant à rembourser pour fonds d'établissement		
3°) Emprunt pour fonds social complémentaire		
4°) Réserves réglementaires ou libres		
5°) Bénéfice reportés et de l'exercice		
6°) Plus-values sur éléments d'actifs		
7°) fonds encaissés provenant de l'émission des titres ou emprunts subordonnés		
8°) Droit d'adhésion prélevés sur les nouveaux adhérents des mutuelles		
<b>9°) Total (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8)</b>		
10°) Pertes reportées et de l'exercice		
11°) Amortissement restant à réaliser sur frais d'établissement et de développement		
12°) Amortissement restant à réaliser sur immobilisations incorporels		
<b>13°) Total (10 + 11 + 12)</b>		
<b>14°) MARGE DISPONIBLE (9 - 12)</b>		
<b>MARGE REGLEMENTAIRE</b>		
<b>Méthode des primes (Article 337-2 a)</b>		
a) Primes émises nettes d'annulations		
b) Charges de sinistres nettes de réassurance		
c) Charges de sinistres brutes de réassurance		
d) Taux de conservation des sinistres Maximum (b/c ; 50%)		
e) Montant de primes retenu (a*20%)		
<b>f) MARGE MINIMALE (e*d)</b>		
<b>Méthode des sinistres (Article 337-2 b)</b>		
g) charges de sinistres brutes des 3 derniers exercices		
h) charges de sinistres moyenne (g/3)		
i) Taux de conservation de sinistres Maximum (b/c ; 50%)		
j) Montant de charges de sinistres retenu (h*25%)		
<b>k) MARGE MINIMALE (j*i)</b>		
<b>l) MARGE REGLEMENTAIRE A RETENIR (si k&gt;f alors k si non f)</b>		
<b>m) EXCEDENT DE MARGE DE SOLVABILITE (14 - l)</b>		

## CONCLUSION

En définitive, le présent mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances (DESS-A) à l'Institut International des Assurances (IIA) de Yaoundé nous a permis de découvrir davantage l'importance que revêt la mise en place d'un système de contrôle de gestion dans une entreprise et particulièrement son caractère indispensable dans le cadre de la gestion d'une société d'assurance non vie.

L'étude que nous venons de faire ne fait pas du contrôle de gestion une idée originale à la SNAR LEYMA, encore moins un modèle de système de contrôle de gestion infaillible et qui lui est applicable à tout point de vue. Elle permet tout de même d'attirer l'attention de la plus haute hiérarchie à s'intéresser au contrôle de gestion eu égard au rôle de ce dernier dans l'atteinte des objectifs majeurs de l'entreprise et de sa contribution positive dans la gestion administrative et technique de cette dernière. Pour être opérationnelle, elle servirait de proposition d'un modèle de système de contrôle de gestion qui tente de respecter au mieux les réalités de la SNAR LEYMA.

Au cours de notre étude, nous avons abordé au préalable les généralités sur le contrôle de gestion où tous les aspects généraux et essentiels de cette notion ont été passés en revue et notamment pour ce qui est de ses enjeux dans le secteur des assurances. Tel que nous avons étalé ses vertus, le contrôle de gestion apparaît comme une technique de gestion infaillible pour toute organisation. En effet, dans son architecture et ses moyens, ce système semble être la tenue adéquate qu'il faut adopter en face des enjeux économiques et concurrentiels. Partant, nous avons canalisé notre réflexion au cas spécifique de SNAR LEYMA. Dans la partie de notre travail qui est intitulée diagnostic de l'existant, nous avons pu faire l'état des lieux de la SNAR LEYMA. Celui-ci nous a permis de mesurer la nécessité pour elle de disposer d'un système de contrôle de gestion. Ce diagnostic a relevé l'existence d'un certain nombre de dysfonctionnements et/ou insuffisances pouvant entraver gravement la compétitivité, la rentabilité et la pérennité de cette compagnie d'assurance en compromettant son pilotage et en la rendant particulièrement non performante. Ces dysfonctionnements et/ou insuffisances sont de plusieurs ordres et relèvent tant du plan social et organisationnel que du plan administratif, financier et technique. Il s'agit particulièrement :

- ✓ De l'absence d'un manuel des procédures internes et de fiches de poste (définition des différentes tâches au niveau d'un poste) entraînant des goulots d'étranglement dans la gestion courante de l'entreprise ;
- ✓ De la désorganisation de certaines entités techniques comme le Département Sinistres et contentieux entraînant des coûts de gestion énormes;
- ✓ De l'absence d'un suivi des opérations techniques de l'entreprise, ce qui aurait conduit la SNAR LEYMA à des situations de crises suivies heureusement de mesures de redressement et/ou de refinancement réussies ;
- ✓ Des difficultés dans l'élaboration du budget et de l'absence d'un contrôle budgétaire permanent ;
- ✓ D'une définition des objectifs de l'entreprise non suffisamment étendue à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise ;
- ✓ Du manque de suivi des performances individuelles du personnel et par conséquent de récompenses appropriées ;
- ✓ De l'absence de plan de carrière du personnel ;
- ✓ De la gestion du Service Personnel par celui de l'informatique ou inversement ;
- ✓ etc.

Ces manquements constituent une source d'inefficacité et d'inefficience pour la SNAR LEYMA et compromettraient de ce fait sa performance. Par ailleurs, sur le plan externe, nous avons remarqué une certaine mutation du marché des assurances au Niger entraînant de nouvelles exigences concurrentielles à la SNAR LEYMA et une réglementation de plus en plus complexe (cas du Règlement 0001/CIMA/PCMA/CE/SG/CIMA/2014) qui entraînerait une augmentation de la fréquence et du nombre des reportings aux institutions en charge du contrôle des assurances. Toutes ces contraintes nécessitent des outils de pilotage toujours plus nombreux et adaptés pour s'assurer de la bonne mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et permettant à celle-ci de prendre en cas de besoin des mesures correctives. L'existence d'un contrôle de gestion performant semble donc vitale pour la SNAR LEYMA afin de faciliter son pilotage et de garantir sa compétitivité et par conséquent sa pérennité. Le contrôle de gestion est par nature idéalement placé pour jouer un rôle de premier plan dans le pilotage de l'entreprise d'assurance. C'est à lui d'accompagner celle-ci dans son évolution et de l'aider à relever les nombreux défis auxquels elle se trouve confrontée. C'est pourquoi, dans la deuxième partie de notre travail, nous avons effectué une tentative de mise en œuvre du contrôle de gestion à la SNAR LEYMA tout en analysant les conditions d'efficacité d'un tel système. Il est bien

évident que le contrôle de gestion, malgré toutes ses vertus, ne peut répondre à toutes les attentes évoquées dans ce document que par la satisfaction d'un certain nombre de conditions. C'est ainsi que, de prime à bord, nous avons formulé des suggestions visant à corriger les dysfonctionnements et/ou insuffisances existants à la SNAR LEYMA et à capitaliser les atouts de celle-ci en matière de maîtrise de ses activités. D'autres conditions sont d'autant plus nécessaires :

- ✓ Au même titre que les autres sous-systèmes, le contrôle de gestion doit se soumettre à un plan d'action dont il doit analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations ;
- ✓ Le contrôleur de gestion doit avoir les moyens et la liberté d'agir dans le sens de ses responsabilités ;
- ✓ Le contrôle de gestion doit tenir compte des techniques nouvelles qui surviennent et qui s'appliquent au secteur des assurances.

De façon générale, nous pouvons retenir que le contrôle de gestion est un service indispensable pour la survie et la prospérité d'une société d'assurances au sein de laquelle il assisterait la Direction Générale à apporter à la gestion des affaires sociales toute l'activité et la diligence nécessaire. La Société Nigérienne d'Assurances et de Réassurances (SNAR LEYMA), qui jusque-là ne dispose pas de contrôle de gestion, ne doit plus perdre du temps à mettre en place un tel système afin d'améliorer sa gestion de façon efficace et convenable.

## BIBLIOGRAPHIE

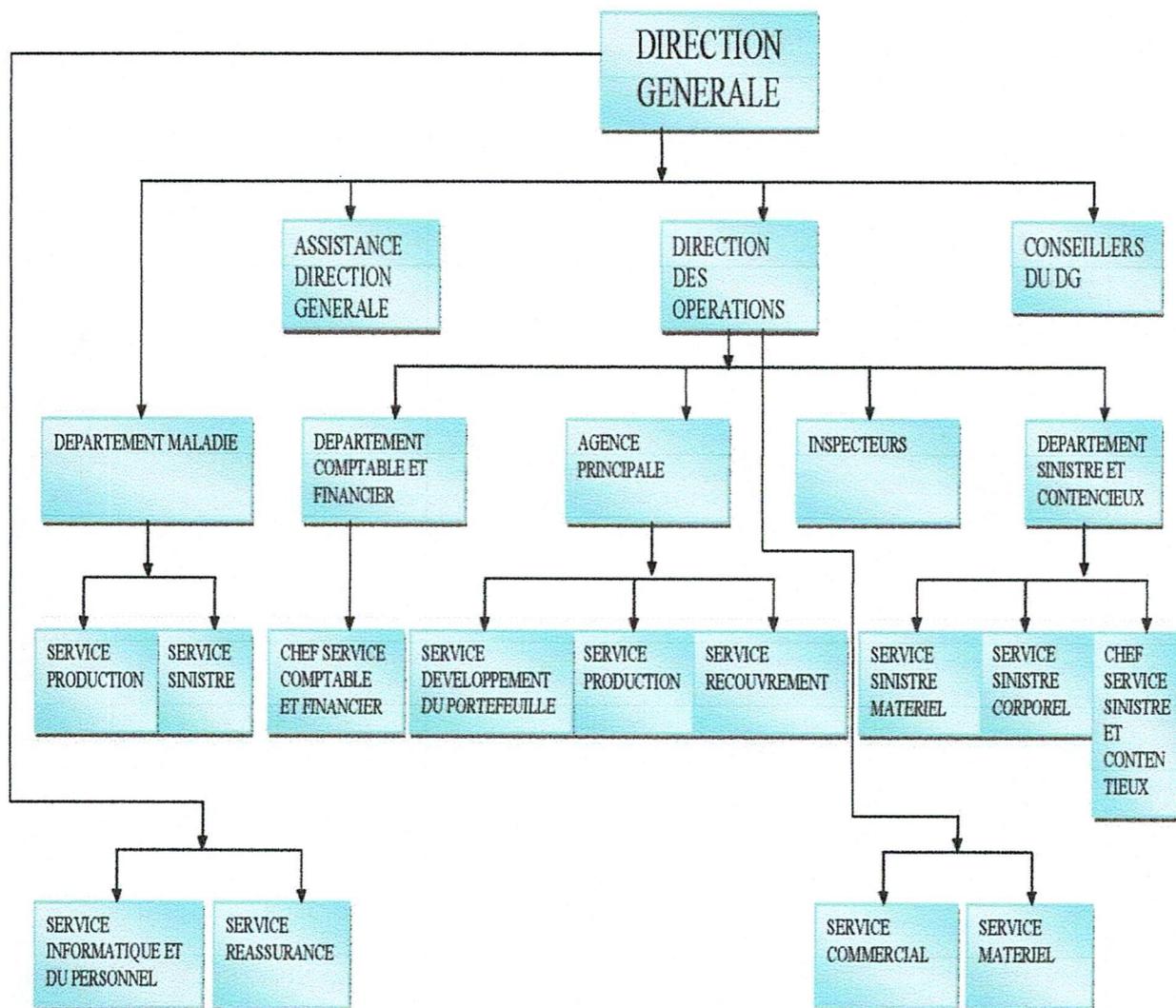
- Adamou MOUSSA BOUREIMA, Analyse technique d'une entreprise d'assurance en vue d'une meilleure rentabilité : cas de la SNAR LEYMA, Rapport de stage, IIA, 2006-2008.
- Code CIMA, Edition 2009.
- Farouk ABDOULKARIM, Nécessité du contrôle de gestion après la restructuration du secteur des télécommunications, Mémoire de fin d'études, GROUPE ESCI, Rabat-Maroc, 1996-1997.
- Issa MAHAMADOU MAIGA, Contrôle de gestion, support de cours, Cycle III/DESS-A, IIA de Yaoundé, Décembre 2013.
- Jérôme YEATMAN, Manuel international de l'assurance, ECONOMICA, Edition 1998.
- Mandaw KANDJI, Contrôle sur pièces et sur place des sociétés d'assurance, support de cours, Cycle III/DESSA, IIA, Mars 2014.
- Michel GERVAIS, Contrôle de gestion, ECONOMICA, Edition 2009.
- Ministère des Finances/Direction Générale des Réformes Financière/Direction du Contrôle des Assurance/, Rapport d'activité sur le marché nigérien des assurances, Exercice 2012.
- Pierre-Henri SACHE, L'apport du contrôle de gestion dans le pilotage d'une entreprise d'assurance, Thèse professionnelle, ENASS, 2010.
- Publication de l'IIA, Revue Afrique Assurance, 1<sup>er</sup> trimestre 2013.
- Règlement 0001/CIMA/PCMA/CE/SG/CIMA/2014
- Séminaire des cadres du marché guinéen des assurances, Confection et Analyse des états comptables et statistiques, Mandaw KANDJI, Décembre 2012.
- Séminaire IIA/FANAF, L'audit et le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance, Novembre 2007.
- Séminaire IIA/FANAF, L'Audit et le contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance, Juillet 2002.
- SNAR LEYMA, Plan de financement, 1999-2000.
- SNAR LEYMA, Plan de redressement, 1997.
- SNAR LEYMA, Plan de redressement, Novembre 1993.
- SNAR LEYMA, Rapport d'activité, Exercice 2013.
- SNAR LEYMA, Rapport d'activité, Exercice 2012.
- SNAR LEYMA, Rapport d'activité, Exercice 2011.

**LISTE DES ANNEXES**

<b>Annexe 1 :</b>	<b>Organigramme de la SNAR LEYMA</b>
<b>Annexe 2 :</b>	<b>Tableaux détaillés du budget annuel de la SNAR LEYMA</b>
<b>Annexe 3 :</b>	<b>États CIMA extraits du Règlement 0001/CIMA/PCMA/CE/SG/CIMA/2014</b>
<b>Annexe 4 :</b>	<b>Exemples de tableaux de bord de gestion</b>

**Annexe 1 : Organigramme de la SNAR LEYMA**

**ORGANIGRAMME DE LA SNAR-LEYMA**









✓ Compte de résultat

Rubriques	Montants
Primes acquises .....	
Produits financiers .....	
Produits Accessoires .....	
<b>Total</b> .....	
Charges de sinistres .....	
Commissions .....	
Autres charges .....	
Dotations aux Amortissements et provisions ....	
Impôts sur le résultat .....	
Soie Réassurance .....	
Hors exploitation (Profits, Pertes).....	
<b>Total</b> .....	
Résultat Net .....	

✓ Trésorerie

Encaissements	Montants
Prime .....	
Produits financiers .....	
Total .....	
<b>Décaissements</b>	
Sinistres .....	
Commissions .....	
Frais généraux .....	
Solde Réassurance .....	
Investissements .....	
Etats .....	
<b>Total .....</b>	
<b>Trésorerie Nette .....</b>	

**Annexe 3 : Etats CIMA extraits du Règlement  
0001/CIMA/PCMA/CE/SG/CIMA/2014**



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES

ANNEXES

ETATS TRIMESTRIELS

Les montants sont arrondis au millier de francs le plus proche et exprimés en milliers de francs CFA.

**ETAT T1 : Flux trimestriels relatifs aux opérations réalisées.**

QUATRE TRIMESTRES PRÉCÉDENTS	TRIMESTRE T-7	TRIMESTRE T-6	TRIMESTRE T-5	TRIMESTRE T-4	CUMUL
Nombre de contrats souscrits					
Nombre de sinistres ouverts (1)					
Nombre de sinistres clôturés (2)					
Primes émises nettes d'annulations (3)					
Prestations payées (3)					
Commissions et frais généraux (3)					
Produits des placements nets de charges (2)					
QUATRE DERNIERS TRIMESTRES	TRIMESTRE T-3	TRIMESTRE T-2	TRIMESTRE T-1	TRIMESTRE courant	CUMUL
Nombre de contrats souscrits					
Nombre de sinistres ouverts (1)					
Nombre de sinistres clôturés (2)					
Primes émises nettes d'annulations (3)					
Prestations payées (3)					
Commissions et frais généraux (3)					
Produits des placements nets de charges (2)					
(1) En vie et capitalisation, sinistres, sorties par tirage, échéances et rachats totaux.					
(2) Sinistres totalement réglés, clôturés ou classés sans suite.					
(3) Montants extraits du grand livre au dernier jour ouvrable de chaque trimestre civil avant toute opération d'inventaire.					



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES

T2 : Recours inter compagnies et recours pour compte Automobile

Tableau A: Recours exercés par les autres sociétés

Libellés		Marché nationale				Pays étrangers (Carte brune ou carte rose)	Total
		Société A	Société B	...	Société Z		
Stock à l'ouverture	Nombre de sinistres						
	Montants						
Réclamations de la période (1)	Nombre de sinistres						
	Montants						
Paiement de la période	Nombre de sinistres						
	Montants						
Stock à la clôture	Nombre de sinistres						
	Montants						

(1) Recours subrogatoires ou pour compte exercés par les autres compagnies du marché et les pays étranger

Tableau B: Recours subrogatoires exercés par la société

Libellés		Marché nationale				Pays étrangers (Carte brune ou carte rose)	Total
		Société A	Société B	...	Société Z		
Stock à l'ouverture	Nombre de sinistres						
	Montants						
Réclamations de la période (2)	Nombre de sinistres						
	Montants						
Paiement de la période	Nombre de sinistres						
	Montants						
Stock à la clôture	Nombre de sinistres						
	Montants						

(2) Recours subrogatoires exercés au cours de la période

B.P. 2750 - LIBREVILLE REPUBLIQUE GABONAISE TEL : (241) 01 44 37 79 - FAX : (241) 01 73 42 88  
E-mail : cma@cma-afrique.org - Site web : www.cma-afrique.org



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES

T2 : Recours inter compagnies et recours pour compte Automobile (Suite)

Tableau C: Recours pour compte d'assurés et tiers exercés par la société

Libellés		Marché nationale				Pays étrangers (Carte brune ou carte rose)	Total
		Société A	Société B	...	Société Z		
Stock à l'ouverture	Nombre de sinistres						
	Montants						
Réclamations de la période (3)	Nombre de sinistres						
	Montants						
Paiement de la période	Nombre de sinistres						
	Montants						
Stock à la clôture	Nombre de sinistres						
	Montants						

(3) Recours pour compte exercé par la société au cours de la période  
NB : Les stocks à la clôture peuvent tenir compte des réévaluations effectuées dans la période

Tableau D: Reversement des recours encaissés pour le compte des assurés et des tiers

Libellés		Marché nationale				Pays étrangers (Carte brune ou carte rose)	Total
		Société A	Société B	...	Société Z		
Stock non reversés à l'ouverture	Nombre de sinistres						
	Montants						
Encaissement de la période	Nombre de sinistres						
	Montants						
Reversement de la période	Nombre de sinistres						
	Montants						
Stock à la clôture	Nombre de sinistres						
	Montants						

B.P. 2750 - LIBREVILLE REPUBLIQUE GABONAISE TEL : (241) 01 44 37 79 - FAX : (241) 01 73 42 88  
E-mail : cma@cma-afrique.org - Site web : www.cma-afrique.org



## CONFERENCE INTERAFRICAIN DES MARCHES D'ASSURANCES

## ETATS SEMESTRIELS

## ÉTAT C4 S : Engagements réglementés et leur couverture

ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS		Encours à la fin du semestre précédent			Encours à la fin du semestre inventorié		
Provisions pour risques en cours Provisions pour sinistres à payer Provisions mathématiques Autres provisions techniques. Autres engagements réglementés. Total des engagements réglementés.							
Actifs admis en couvertures							
A- Valeurs mobilières et immobilières assimilées	N° ARTICLE	Prix d'achat ou de revient	Valeur de réalisa.	Valeur de couvert.	Prix d'achat ou de revient	Valeur de réalisa.	Valeur de couvert.
-Obligations, bons du Trésors et autres valeurs d'États	335-1 1° a)						
-Obligations des organismes Internationaux	335-1 1° b)						
-Obligations des institutions financières	335-1 1° c)						
-Autres obligations	335-1 2° a)						
-Actions cotées	335-1 2° b)						
-Actions des entreprises d'assurance	335-1 2° c)						
-Actions et obligations des sociétés commerciales	335-1 2° d)						
-Actions des sociétés d'investissement	335-1 2° e)						
-Droits réels immobiliers	335-1 3°						
-Prêts garantis	335-1 4°						
-Prêts hypothécaires	335-1 5° a)						
-Autres prêts	335-1 5° b)						
-Dépôts en banque	335-1 6°						
Sous-total A							
B- Autres actifs admis en couverture							
-Primes ou cotisations de moins d'un an des sociétés accident	335-3						
-Créances sur les réassureurs garantis par rattachement	335-5						
-Autres créances sur les réassureurs pour la branche transport	335-5						
-Créances sur les cédants	335-6						
-Recours admis (règlement N° 0001/PCMA/CE/SG/CIMA/2003)	3						
-Avances sur polices	335-2						
Sous-total B							
Total A + B							

B.P. 2750 - LIBREVILLE REPUBLIQUE GABONAISE TEL. : (241) 01 44 37 79 - FAX : (241) 01 73 42 88  
E-mail : cimac@cima-afrique.org - Site web : www.cima-afrique.org



## CONFERENCE INTERAFRICAIN DES MARCHES D'ASSURANCES

## Etat RS1 : Ventilation des opérations de réassurance

Réassureur		Primes cédées	Commissions de réassurance	Sinistres payés aidés	PREC cédées	PSAP cédées	PRR cédées	autres PT cédées	Total variation PT cédées	Dépôts	Résultat
Traité	ZONE CIMA	Réassureur légal national									
		CICARE									
		AFRICA RE									
		Pool / captive groupe									
		Autres									
	Autres Africains										
Reste du monde											
Total Traité											
Facultative et autres	ZONE CIMA	Réassureur légal national									
		CICARE									
		AFRICA RE									
		Pool / captive groupe									
		Autres									
	Autres Africains										
Reste du monde											
Total FAC et autres											
Total générale											

PT = Provisions techniques

B.P. 2750 - LIBREVILLE REPUBLIQUE GABONAISE TEL. : (241) 01 44 37 79 - FAX : (241) 01 73 42 88  
E-mail : cimac@cima-afrique.org - Site web : www.cima-afrique.org


**CONFERENCE INTERAFRICAIN DES MARCHES D'ASSURANCES**
**Etat RS2 Vie : Résultats de réassurance par branche**

Catégories	Résultat de réassurance		
	Traité	Facultative	Total
Contrat en cas de vie			
Contrat en cas de décès			
Mixte			
Epargne			
Titre de capitalisation			
Complémentaires			
<b>Total Assurances individuelles</b>			
Contrat en cas de vie			
Contrat en cas de décès			
Mixte			
Epargne			
Titre de capitalisation			
Complémentaires			
<b>Total Assurances collectives</b>			
Acceptations			
<b>Total général</b>			

**Etat RS2 Non Vie : Résultats de réassurance par branche**

Catégories	Résultat de réassurance		
	Traité	Facultative	Total
Accidents Corporels et maladie			
Automobile			
Incendie et autres dommages aux biens			
Responsabilité civile générale			
Transports aériens			
Transports maritimes			
Autres transports			
Autres risques directs dommages			
<b>Total Hors acceptation</b>			
Acceptation			
<b>Total général</b>			

+ : Résultat en faveur de la société - : Résultat en faveur des réassureurs.

B.P. 2750 - LIBREVILLE REPUBLIQUE GABONAISE TEL : (241) 01 44 37 79 - FAX : (241) 01 73 42 88  
E-mail : cimaf@cima-afrique.org - Site web : www.cima-afrique.org


**CONFERENCE INTERAFRICAIN DES MARCHES D'ASSURANCES**
**ETATS ANNUELS**
**Etat RA1 : Soldes de réassurance par réassureur**

Réassureurs	Solde du C/C au 31 décembre de l'exercice précédent		Solde financier de l'exercice(1)		Règlements effectués au cours de l'exercice		Solde du C/C au 31/12 de l'exercice		Soldes en souffrance	
	Débitéur	Créiteur	débitéur	créiteur	par la société	par le réassureur	débitéur	créiteur	date (2)	montant de la provision
Réassureur légal national										
CICARE										
AFRICARE										
Réassureur 1										
Réassureur 2										
....										
Réassureur n										
<b>Sous Total Réassureurs Zone CIMA</b>										
Réassureur 1										
...										
Réassureur n										
<b>Sous Total Autres réassureurs africains</b>										
Réassureur 1										
...										
Réassureur n										
<b>Sous Total Autres réassureurs reste du monde</b>										
<b>Total général</b>										

(1) Le solde ne doit pas tenir compte des règlements (résultat de réassurance).

Débitéur : En faveur de la société

Créiteur : En faveur des réassureurs

(2) Date de la réclamation

B.P. 2750 - LIBREVILLE REPUBLIQUE GABONAISE TEL : (241) 01 44 37 79 - FAX : (241) 01 73 42 88  
E-mail : cimaf@cima-afrique.org - Site web : www.cima-afrique.org



CONFERENCE INTERAFRICAIN DES MARCHES D'ASSURANCES

RA2 : Dépôts effectués par les réassureurs

Réassureurs	Part des réassureurs dans les provisions techniques		Montant des dépôts	
	Exercice précédent	Exercice	Exercice précédent	Exercice
Réassureur légal national				
CICARE				
AFRICARE				
Réassureur 1				
Réassureur 2				
...				
Réassureur n				
<b>Sous total Réassureurs Zone CIMA</b>				
Réassureur 1				
...				
Réassureur n				
<b>Sous total Autres réassureurs Africains</b>				
Réassureur 1				
...				
Réassureur n				
<b>Sous total Réassureurs reste du monde</b>				
Total traités				
Total facultatives				
<b>Total général</b>				

B.P. 2750 - LIBREVILLE REPUBLIQUE GABONAISE TEL : (241) 01 44 37 79 - FAX : (241) 01 73 42 88  
E-mail : cima@cima-afrique.org - Site web : www.cima-afrique.org



CONFERENCE INTERAFRICAIN DES MARCHES D'ASSURANCES

C10d: Synthèse des dossiers sinistres de grande ampleur non clôturés (1)

Zone de survenance	Année de survenance	Nombre de sinistres de grande ampleur	Nombre de victimes	Nombre de victimes identifiées	Nombre de victimes indemnisées en totalité	Nombre de victimes indemnisées partiellement	Montant de l'évaluation globale	Montant global déjà versé	PSAP Au 31/12/N
Pays de l'assureur	Année 1								
	Année 2								
	...								
	Année n								
Pays étranger	Pays 1	Année 1							
		Année 2							
		...							
	...	Année 1							
		Année 2							
		...							
	pays n	Année 1							
		Année 2							
		...							
	Année n								

- (1) Les sinistres de grande ampleur sont ceux définis par la circulaire N°00006/CIMA/CRCA/PDT/2011 du 15 décembre 2011.  
(2) les sinistres sont regroupés par année de survenance et non listés dans le tableau dossier par dossier.

B.P. 2750 - LIBREVILLE REPUBLIQUE GABONAISE TEL : (241) 01 44 37 79 - FAX : (241) 01 73 42 88  
E-mail : cima@cima-afrique.org - Site web : www.cima-afrique.org











## TABLE DES MATIERES

<i>DEDICACE</i>	<i>i</i>
<i>REMERCIEMENTS</i>	<i>ii</i>
<i>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</i>	<i>iii</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>iv</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>v</i>
<i>RESUME</i>	<i>vi</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>vii</i>
<i>SOMMAIRE</i>	<i>viii</i>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : APERCU GENERAL DE LA SITUATION</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 1 : Enjeux et outils du contrôle de gestion</b>	<b>6</b>
<b>Section 1 : Notion de contrôle de gestion</b>	<b>6</b>
A. Définition	6
B. Objectifs et missions du contrôle de gestion	7
<b>Section 2 : Organisation et mise en œuvre du contrôle de gestion</b>	<b>9</b>
A. Positionnement du contrôle de gestion dans l'organisation	9
B. Outils du contrôle de gestion	11
<b>Section 3 : Particularité du secteur des assurances</b>	<b>17</b>
A. Caractère mutualiste de l'assurance	18
B. Inversion du cycle de production	18
C. Réseau de distribution	18
D. Contrôle prudentiel	19
<b>CHAPITRE 2 : Analyse de l'existant</b>	<b>22</b>
<b>Section 1 : la structure du marché des assurances au Niger</b>	<b>22</b>
A. Situation globale du marché	22
B. Situation générale de la SNAR LEYMA	23
<b>Section 2 : Diagnostic social et organisationnel de la SNAR LEYMA</b>	<b>24</b>
A. Diagnostic social	24
B. Diagnostic organisationnel	26
<b>Section 3 : Budgétisation et suivi des résultats techniques</b>	<b>28</b>
A. Budgétisation et contrôle budgétaire	28
B. Suivi des résultats techniques	30
<b>DEUXIEME PARTIE : MISE EN OUVRE DU CONTROLE DE GESTION A LA SNAR LEYMA</b>	<b>32</b>
<b>Chapitre 1 : Fondement et efficacité du contrôle de gestion</b>	<b>33</b>
<b>Section 1 : Organisation hiérarchique et fonctionnelle du contrôle de gestion</b>	<b>34</b>
<b>Section 2 : Dispositif de contrôle interne et restructuration de la SNAR LEYMA</b>	<b>35</b>
<b>Section 3 : Système d'information</b>	<b>36</b>
<b>CHAPITRE 2 : Analyse des outils du contrôle de gestion</b>	<b>38</b>
<b>Section 1 : Gestion budgétaire</b>	<b>38</b>

<b>Section 2 : Tableaux de bord de gestion</b>	<b>41</b>
<b>Section 3 : Ratios d'analyse des opérations et suivi de l'activité technique</b>	<b>43</b>
A. Les ratios d'analyse des opérations	43
1. L'activité commerciale	43
2. L'activité technique	46
3. L'activité financière et les ratios de structure financière	54
4. Le résultat de l'exercice	56
B. Suivi de l'activité technique	57
1. Tableau comparatif et récapitulatif des principaux indicateurs	58
2. Compte de résultat simplifié Comparé	59
3. Tableau récapitulatif des engagements règlementés et couverture	59
4. Tableau comparatif de la Marge de solvabilité	59
<b>CONCLUSION</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>64</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b>	<b>65</b>
Annexe 1 : Organigramme de la SNAR LEYMA	66
Annexe 2 : Tableaux détaillés du budget annuel de la SNAR LEYMA	67
Annexe 3 : Etats CIMA extraits du Règlement 0001/CIMA/PCMA/CE/SG/CIMA/2014	72
Annexes 4 : Exemples de tableaux de bord de gestion	77
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>82</b>

