



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCE

CIMA



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES

BP 1575 YAOUNDE TEL : (237) 22 20 71 52 FAX : (237) 22 20 71 51

E-MAIL: ia@cameroun.com

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

YAOUNDE/CAMEROUN

**LA NÉCESSITE DU CONTRÔLE DE GESTION DANS
UNE SOCIÉTÉ D'ASSURANCE : CAS DE LA SONAVIE**

Rapport d'étude et de stage en vue de l'obtention du diplôme de
Maîtrise en Sciences et Techniques d'Assurances (MSTA)

(Cycle II : 11^{ème} Promotion 2012 – 2014)

Présenté par :

TEME IBRAHIM

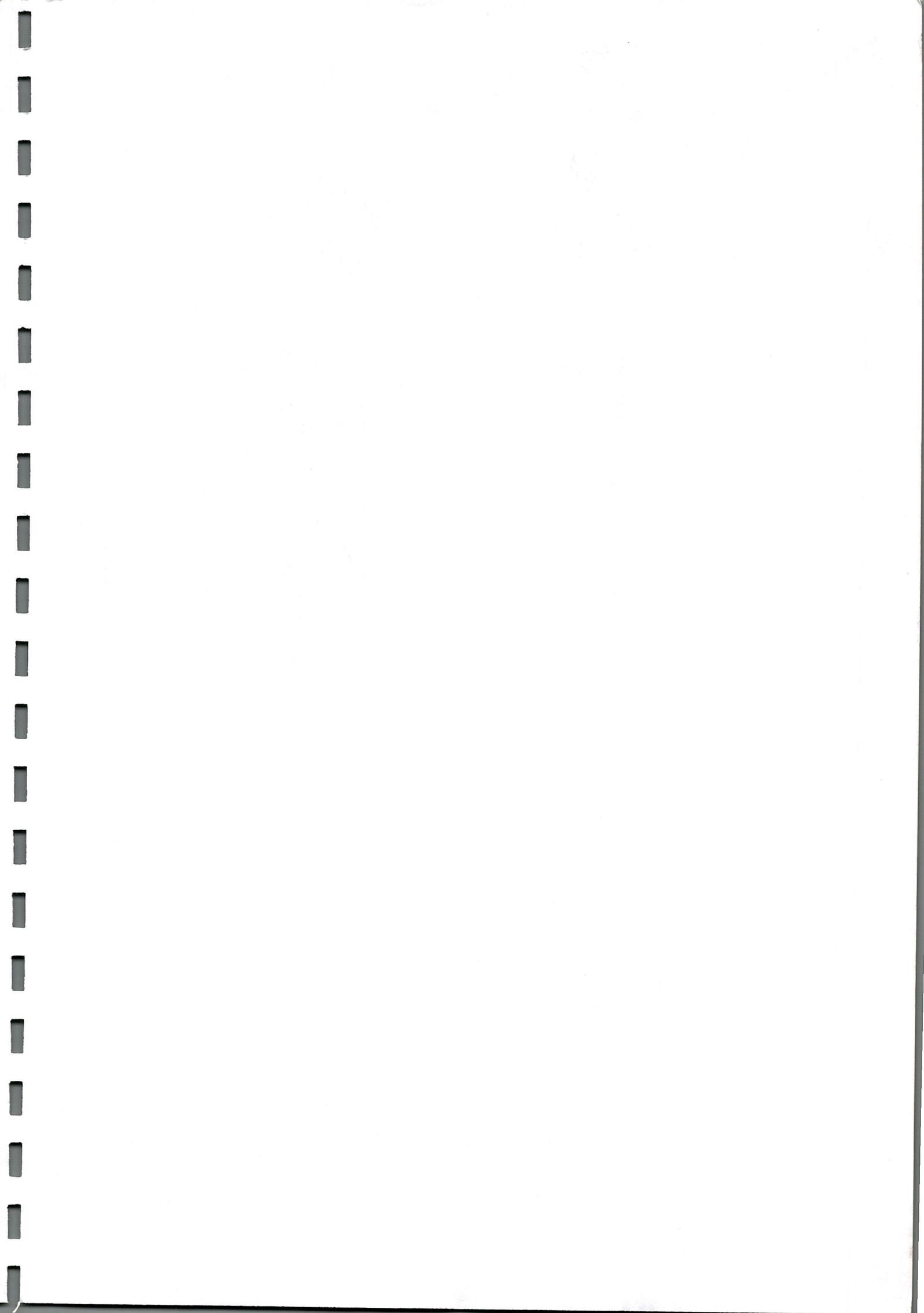
Sous la direction de :

MAIGA ISSA MAHAMADOU

PROFESSEUR A L'IIA

DGA ASSURANCES LAFIA

Novembre 2014



DEDICACE

Toutes les lettres de l'alphabet ne sauraient trouver les mots qu'il faut...

Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect, la reconnaissance...

Aussi, c'est tout simplement que je dédie ce rapport de fin d'études

À MON PERE NAÏRE TEME ET À MA MERE HANATA MAÏGA

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consentis pour mon instruction et mon bien être.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.

Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, le fruit de vos innombrables sacrifices, bien que je ne vous en acquitterai jamais assez.

Puisse Dieu, le Très Haut, vous accorde santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements à:

- Allah le TOUT PUISSANT de m'avoir donné la santé et le courage nécessaire pour l'accomplissement de ce travail.
- mon encadreur Issa Mahamadou MAIGA DGA des assurances LAFIA, qui malgré ses multiples occupations a accepté de m'encadrer.
- la Direction Générale de l'IIA et à tout son personnel.
- la Direction Générale de la SONAVIE et particulièrement au Directeur Général Monsieur Mamadou TOURE de m'avoir accueilli dans son entreprise pendant ces cinq mois.
- Mahamadou SY chef de Division des Assurances du Mali et à tous ses collaborateurs pour les efforts fournis pour améliorer les conditions de vie des étudiants maliens.
- Mahamadou TRAORE du service technique de la SONAVIE pour son aide précieux dans la réalisation de ce rapport.
- Alassane DIARRA du service commercial de la SONAVIE pour m'avoir facilité l'accès aux informations.
- B.B. COULIBALY et Amara TRAORE de la Cellule Audit et Contrôle Interne de la SONAVIE pour leurs soutiens.
- mes parents, mes frères et sœurs et amis(es) pour l'amour, et la confiance dont vous portez en moi.
- mon oncle Dr Niaba TEME pour m'avoir accueilli chez lui pendant mes études supérieures à Bamako.
- tous les étudiants de la 11^{ème} promotion MST-A et de la 21^{ème} promotion DESS-A
- mon oncle Ali TEME pour tous les conseils pendant mon séjour à Bamako.
- toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce travail, à tous ceux que j'ai omis de citer, retrouver ici ma profonde gratitude.

Je profite aussi de ce rapport pour saluer la mémoire de Madame BAH Aminata MAIGA ex Chef de la Division des Assurances du mali arrachée à notre affection pendant notre séjour à Yaoundé, que la terre te soit légère.

SIGLES ET ABREVIATIONS

- AFRICARE : Société Africaine de Réassurance
- CIMA : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
- CNAR-SA : Caisse Nouvelle d'Assurance et de Réassurance
- IIA : Institut International des Assurances
- LAFIA : mot Songhaï (ethnie du nord du Mali) signifiant en paix
- MST-A : Maîtrise en Sciences et Techniques d'Assurances
- DESS-A : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances
- MUNICH-RE : Munich Réassurance
- PM : Provisions Mathématiques
- SABU NUUYUMA : mot Bambara (ethnie du Mali) signifiant une bonne cause
- SCOR-VIE : Société Commerciale de Réassurance vie
- SONA-VIE : Société Nouvelle d'Assurance vie
- KERY : mot Sarakolé signifiant (bonheur)
- LAKANA : mot Bambara signifiant (protection)
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- IPT : Incapacité Permanente Totale
- IPP : Incapacité Partielle Permanente
- PM : Provision Mathématique
- DANAYA : mot Bambara « confiance »

SOMMAIRE

INTRODUCTION :.....	1
PARTIE I : DESCRIPTION DU CADRE DE STAGE	2
CHAPITRE I : HISTORIQUE ET ORGANISATION DE LA SOCIETE NOUVELLE D'ASSURANCE VIE (SONAVIE).....	4
SECTION 1 : HISTORIQUE ET GENERALITE	4
SECTION 2 : LE FONCTIONNEMENT DES DIFFERENTES STRUCTURES :.....	6
CHAPITRE II: ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DE LA CELLULE ETUDES, AUDIT ET ACTUARIAT :	15
CHAPITRE III : TACHES EFFECTUEES AU COURS DU STAGE :	18
PARTIE II : LA NECESSITE DU CONTRÔLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE: CAS DE LA SONAVIE.....	22
CHAPITRE I : DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE DE GESTION	23
PARAGRAPHE 1 : DÉFINITION.....	23
PARAGRAPHE 2 : LES OBJECTIFS DU CONTROLE DE GESTION	27
CHAPITRE II : LES RATIOS D'ANALYSE	29
<i>PARAGRAPHE 1 : DEFINITION ET ROLE DES RATIOS.....</i>	<i>29</i>
<i>PARAGRAPHE 2 : CALCULS ET ANALYSES DES RATIOS DE LA SONAVIE :.....</i>	<i>36</i>
CHAPITRE III : LES PRINCIPAUX OUTILS DU CONTROLE DE GESTION.....	37
SECTION 1 : LE TABLEAU DE BORD	37
PARAGRAPHE1: DEFINITION ET ROLE DES TABLEAUX DE BORD.....	37
PARAGRAPHE 2 : EXEMPLES DE TABLEAU DE BORD	38
SECTION 2 : LA GESTION BUDGETAIRE.....	42
PARAGRAPHE1 : DEFINITION.....	42
PARAGRAPHE2 : ROLE DES BUDGETS	42
CHAPITRE IV : UTILITES DES ETATS CIMA	51
CONCLUSION GENERALE :	54

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau 1: Structure du portefeuille du premier semestre de la SONAVIE	18
Tableau 2: Calcul des ratios d'analyse	36
Tableau 3: Tableau de bord des prestations de la SONAVIE du premier semestre.....	38
Tableau 4 : Etat des émissions du premier semestre de la SONAVIE	40
Tableau 5: Etat des encaissements du premier semestre de la SONAVIE	40
Tableau 6: Suivi budgétaire de janvier à juillet	46
Tableau 7: Détails du poste des TFSE.....	48
Tableau 8: Détails du poste des frais divers de gestion.....	48

LISTE DES FIGURES :

Figure 1: Schéma des étapes du contrôle.(confer KOTLER DUBOIS, 10è édition, page701)25	
Figure 2: Schéma de contrôle de gestion dans le processus de pilotage	26

LISTE DES GRAPHES :

Graphe 1: Graphe de la structure du portefeuille du premier semestre	19
Graphe 2: Graphe du suivi budgétaire.....	47

RESUME

L'un des soucis principaux de la direction générale d'une compagnie d'assurance est la performance qui est liée à la maîtrise des frais de gestion, à la pénétration du marché, au maintien ou au développement de la part devenue nécessaire à sa croissance ou à sa survie, à l'efficacité et la pertinence de ses produits. L'entreprise d'assurances évolue dans un environnement économique social régi par des règles de la commercialité dans un marché concurrentiel dominé par des facteurs de compétitivité, de production et de rentabilité.

Quelle que soit la taille de la structure, tout bon gestionnaire doit se doter de moyens pertinents pour manager son activité avec efficacité. Pour piloter une entreprise, il faut en maîtriser toutes les données, s'assurer de la bonne circulation des informations et faire en sorte que chaque service ait en sa possession les éléments nécessaires à son bon fonctionnement. L'exercice du pilotage d'entreprise est une lourde tâche, il est fondamental de comprendre que ce rôle ne s'improvise pas, d'une part pour garantir la pérennité de l'entreprise à court ou moyen terme, et d'autre part pour la développer sur le plus long terme. Il serait dangereux de gérer votre activité sans outils de pilotage.

Tout dirigeant est amené à prendre des décisions pour piloter son entreprise, celles-ci ne sont pas fondées sur les instincts propres du dirigeant, mais sur les éléments prévisionnels élaborés à l'aide d'un système dynamique qui est le contrôle de gestion.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous allons essayer d'analyser et de voir pourquoi et comment le contrôle de gestion est au service de la direction générale et de l'entreprise toute entière, et quels sont ses services pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Notre rapport d'études et de stage se présente en deux parties :

- ✦ Une première partie qui décrira l'historique et les généralités de la SONAVIE, la description des différentes structures et l'analyse de la cellule de contrôle interne.
- ✦ Une deuxième partie intitulée la nécessité du contrôle de gestion cas de la SONAVIE

Dans cette partie nous parlerons :

- ✓ de la définition et du rôle du contrôle de gestion,
- ✓ des outils du contrôle de gestion à savoir les tableaux de bord et la gestion budgétaire,
- ✓ et enfin les utilités des états CIMA pour le contrôle de gestion.

Abstract

One of the main concerns of the general direction of an insurance company's performance related to the mastery of the management fee, the market penetration, maintaining or increasing the share become necessary for its growth or for survival, efficiency and relevance of its products. The insurance company operates in a social economic environment governed by rules of marketability in a competitive market dominated by competitive factors, production and profitability.

Whatever the size of the structure, any good manager should adopt appropriate means to manage his business effectively. To control a business, you need to master all the data, to ensure the smooth flow of information and to ensure that each department has in its possession the necessary elements for proper operation. The exercise of company management is a difficult task, it is important to understand that this role can not be improvised, firstly to ensure the sustainability of the business in the short or medium term and secondly to expand in the longer term. It is dangerous to run your business runs smoothly piloting. Any leader has to take decisions to drive their business, they are not based on own instincts of its leaders, but all forecast developed using a dynamic system that is the management control.

As part of this research, we will try to analyze and see why and how management control is with senior management and the entire organization, and what these services to achieve the objectives are the company.

Our report of study and training is in two parts:

- ✦ A first part that decry the history and generalities of SONAVIE, description of the different structures and the analysis of the internal audit unit.
- ✦ A second part entitled the necessitate for management control of the case SONAVIE

In this section we will discuss about:

- ✓ the definition and role of management control,
- ✓ tools of management control namely dashboards and budget management,
- ✓ lastly the utilities of states CIMA for management control

INTRODUCTION :

La dernière décennie a connu la mise en liquidation de plusieurs sociétés d'assurances opérant dans la zone CIMA, essentiellement liée au problème de maîtrise des frais de gestion.

Le métier d'assureur exige par nature, de l'expertise. A la base, l'assureur est celui qui évalue, tarifie, maîtrise puis assume les risques de ses assurés sur une échelle industrielle c'est-à-dire sur la masse. Il est le spécialiste sur le dos duquel la sphère réelle des particuliers et entreprises reporte les risques qu'elle ne veut ou ne peut assumer elle-même. L'assureur ne peut donc pratiquer son métier que s'il est capable d'évaluer à priori les risques qu'il accepte de prendre. Ce principe de base explique qu'il soit toujours difficile de se lancer dans ce métier quand on ne dispose alors pas des informations nécessaires. L'histoire de l'assurance démontre d'ailleurs que les compagnies qui se lancent les premières sur de nouveaux segments des risques nouveaux ne parviennent à maîtriser leur tarification qu'après plusieurs années de sinistres.

Ainsi apparaît la qualité première d'un bon assureur c'est-à-dire la capacité à maîtriser l'information sur les risques. Cette capacité repose sur deux directions clé de toute compagnie d'assurance : la direction technique en amont, et la direction du contrôle de gestion en aval.

Si l'intérêt de la première est généralement assez clairement perçu (mettre en place les contrats d'assurance), l'importance de la seconde mérite sans doute d'être mise en avant.

Dans l'industrie, le contrôle de gestion n'est pas une activité originale. Il s'agit tout simplement de mettre à la disposition de l'ensemble des directions, et en particulier de la Direction Générale, des outils de pilotage permettant la maîtrise des coûts, l'efficacité de l'organisation et la cohérence des actions.

Dans l'assurance, cette mission prend toute son originalité pour au moins deux raisons :

- ✦ en premier lieu, le cycle de production dans l'assurance a cette particularité d'être inversé : le prix de ce qui est vendu « l'assurance » est en effet déterminé avant que les charges « le coût du sinistre » ne soient connues. L'assureur est donc comparable à un industriel qui vendrait « et fixerait son prix » avant d'avoir produit « et donc de connaître ses coûts » ;

✦ en second lieu, le cycle de production dans l'assurance dépasse très largement l'année : entre la souscription d'un contrat et le règlement définitif d'un sinistre, il peut s'écouler plusieurs années de procédures et de contrôles, voire plusieurs décennies lorsque l'indemnité prend la forme d'une rente.

Pour ces deux raisons « cycle inversé et cycle pluriannuel » un assureur ne peut survivre que s'il anticipe en devinant ses coûts à l'avance. Ceci n'est possible que s'il dispose de modèles de prévision et s'il les applique à une population d'assurés analysée dans le détail. C'est là tout le travail d'un contrôleur de gestion dans l'assurance.

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

L'objet de ce rapport de stage est de démontrer la pertinence de la fonction du contrôle de gestion dans un secteur considéré à très hauts risques qu'est l'activité d'assurance.

Par conséquent, il est opportun de démontrer la contribution de la fonction de contrôle de gestion dans la maîtrise de gestion de ce secteur. En effet, les outils spécifiques au contrôle de gestion permettent de détecter les pistes vulnérables et les dysfonctionnements qui peuvent menacer la pérennité d'une entreprise d'assurances en tant qu'institution financière d'où, l'importance de l'intégration de cette fonction dans l'organisation de ces entreprises.

Ainsi, après la description du cadre de stage effectué à la Société Nouvelle d'Assurance Vie (SONAVIE), nous allons analyser la nécessité du contrôle de gestion à travers le rôle et les outils du contrôle de gestion.

**PARTIE I : DESCRIPTION DU CADRE
DE STAGE**

Dans cette partie, nous dresserons d'abord l'historique et l'organisation de la SONAVIE, ensuite nous analyserons le fonctionnement de la Cellule Etudes, Audit et Actuariat de la SONAVIE et enfin nous décrirons les tâches effectuées au cours du stage.

CHAPITRE I : HISTORIQUE ET ORGANISATION DE LA SOCIETE NOUVELLE D'ASSURANCE VIE (SONAVIE)

SECTION 1 : HISTORIQUE ET GENERALITE

Dans cette section première, nous parlerons de la création, du statut juridique et de l'organisation actuelle de la SONAVIE.

1. CREATION

La Société Nouvelle d'Assurance Vie a démarré officiellement ses activités le 15 août 1996.

Avant le 15 août, date de l'entrée en vigueur du code des assurances CIMA, deux compagnies qui pratiquaient l'assurance vie devaient du fait de la nouvelle réglementation soit abandonner l'exploitation, soit ériger le département vie respectif en compagnie vie.

Les deux sociétés, pour être en conformité avec la législation commune d'une part et d'autre part pour une meilleure exploitation d'un marché d'assurance vie au Mali décidèrent de mettre leurs départements vie en commun pour créer une société vie.

Les initiateurs de la SONAVIE qui étaient les dirigeants de la CNAR, de la LAFIA et de SABU NYUMAN ont fait appel à 4 sociétés de réassurances dont 2 Africaines à savoir la CICA-RE, et AFRICA-RE et deux européennes Munich-RE et SCOR.

Quatre (4) cabinets de courtage d'assurance de la place, deux opérateurs privés et le personnel de la CNAR ont également été associés au projet.

2. STATUT JURIDIQUE :

Le capital social qui était de 250 millions a été porté à 500 millions en Août 1999 puis à 1 milliard en 2008 et enfin à 2 milliards en 2012.

Le chiffre d'affaires de la SONAVIE a évolué comme suit:

2,9 milliards en 2011 ;

3,1 milliards en 2012 ;

3 milliards en 2013.

La baisse du chiffre d'affaire entre 2012 et 2013 est due à la crise qu'a subit le Mali entre 2012 et 2013.

L'objectif de la SONAVIE est de faire entrer l'assurance vie dans les mœurs de nos compatriotes.

L'approche groupe consiste à la diffusion de nos produits auprès des ONG, des associations, des groupements de professionnels. Cette démarche a pour but de donner l'information sur la SONAVIE et ses produits au plus grand nombre de nos compatriotes afin d'élargir la base assurable.

La souscription de contrat est faite aussi bien en groupe qu'individuellement.

L'extension des activités à l'intérieur du pays a pour but de rapprocher la SONAVIE des prospects, des assurés et des bénéficiaires de contrats pour une fidélisation de la clientèle.

A partir de 2008 une nouvelle approche commerciale a été adoptée.

Cette stratégie commerciale met l'accent sur : les produits, la poursuite de l'ouverture de représentations et le partenariat, l'ouverture des représentations de Mopti en 2008, deux représentations à Bamako en 2010 et Koutiala en 2013. Le partenariat avec les banques a pour but le développement de la bancassurance et celui de la micro finance avait pour but d'exploiter la potentialité que regorge le secteur informel.

3. L'ORGANISATION ACTUELLE DE LA SOCIETE :

L'organisation de la SONAVIE est structurée de la façon suivante:

a. L'ASSEMBLEE GENERALE

Les décisions des actionnaires sont prises en Assemblée Générale. Les Assemblées Générales ordinaires sont celles appelées à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Les Assemblées Générales extraordinaires sont celles appelées à décider ou à autoriser des modifications directes ou indirectes des statuts.

Les Assemblées Générales spéciales réunissent les titulaires d'actions d'une catégorie déterminée pour statuer sur une modification des droits des actions de cette catégorie. L'Assemblée Générale régulièrement convoquée et constituée représente la totalité des actionnaires.

Les délibérations des Assemblées Générales obligent tous les actionnaires, même absents, dissidents ou incapables.

b. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration précise les objectifs de la société et l'orientation à donner à l'administration.

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société et autorise tous actes et opérations relatifs à son objet social, sauf dans la mesure ou la loi ou les présents statuts en délimitent expressément les conditions ou l'étendue. Il nomme parmi ses membres un Directeur Général dans le respect des critères d'éligibilité prévu par le Code des assurances.

Il exerce un contrôle permanent de la gestion des assurés par le Directeur Général.

Il arrête les états financiers de chaque exercice, établit le rapport de gestion sur l'activité de la Société et le soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale ordinaire.

Le Conseil d'Administration peut, à tout moment mettre fin aux fonctions du Directeur Général.

c. LA DIRECTION GENERALE

Le Directeur Général coordonne les activités de la Société sur tous les plans (administratif, commercial, technique, comptable et financier). Tous les services des sociétés sont placés sous son autorité effective et lui rendent compte de leurs activités respectives.

La taille du portefeuille, les nouveaux objectifs de production, la volonté d'écourter les temps de réponse ont conduit la SONAVIE à la mise en place d'une cellule étude et de contrôle interne, le souci d'utiliser efficacement le personnel s'est traduit par l'élaboration d'un nouvel organigramme car : «Quand le contexte change, les positions changent et seuls les plus innovants survivent ».

Organigramme: en annexe

SECTION 2 : LE FONCTIONNEMENT DES DIFFERENTES STRUCTURES :

Cette section est consacrée à la description des différentes structures de la SONAVIE et aux tâches exécutées par le personnel au sein de chaque service.

a. LE SERVICE COMMERCIAL:

Le service commercial est dirigé par un chef de service appelé inspecteur général qui assure la supervision générale et la coordination des actions de la force de vente. Il élabore le planning annuel des activités commerciales de la compagnie, dégage les politiques générales de la société et les stratégies en matière de communication et de publicité. Il veille à la promotion de l'image de marque de la société. Il dresse les rapports mensuels, trimestriels et annuels de la production et évalue l'impact de sa stratégie sur les résultats de la compagnie. Il transmet à la direction le point de ses activités et évalue les besoins de la clientèle en matière de communication et de publicité en rapport avec la cellule d'étude. Il recherche les créneaux les moins concurrencés et plus porteurs pour le positionnement de la société. Il recherche aussi les meilleures méthodes pour susciter les comportements favorables à la réalisation des objectifs de la compagnie.

Le chef du service commercial est également chargé du suivi des impayés du portefeuille. Il procède par l'envoi des lettres de rappel des primes et l'envoi de lettres de mise en demeure. Après chaque clôture mensuelle, le service technique transmet au service commercial le listing des impayés.

Périodiquement le service commercial transmet au service technique le listing des polices à résilier et le listing des polices à mettre en rachat automatique.

Le traitement des propositions en matière de communication et de publicité se fait en relation avec le service production et la cellule d'études.

Le chef de service commercial est assisté par des inspecteurs et d'une assistante.

L'assistante se charge de la prise de rendez-vous des inspecteurs, la saisie des bulletins d'adhésion, les prêts bancaires et autres documents et de la gestion du courrier du service commercial.

Les inspecteurs sont des salariés de la société, ils s'occupent :

- ✦ De la vente, de la diffusion des produits ou service
- ✦ De la prospection, du développement des affaires, de la négociation des contrats et du suivi des assurés
- ✦ De l'élaboration des prévisions d'affaires et du budget des frais commerciaux.
- ✦ De la formation du réseau des commerciaux

- ✚ Du recueil et de la transmission des informations du marché et de la concurrence à la hiérarchie.
- ✚ De la préparation des tests des nouveaux produits et des nouvelles méthodes de commercialisation.

Les inspecteurs sont responsables de la réalisation des objectifs de la zone de responsabilité qui est soit une catégorie de clientèle (inspecteur chargé du réseau interne), soit une catégorie de service (inspecteur chargé de la bancassurance), soit un type de produit (inspecteur chargé des risques d'entreprises).

b. LE SERVICE PRODUCTION :

Le service production fait des propositions d'assurance conformément aux besoins des prospects. Il suit les propositions jusqu'à l'émission de la police. Il est en relation avec les réassureurs avant l'émission des polices pour lesquelles leur accord préalable est nécessaire (risques aggravés, propositions dont les capitaux sont supérieurs à 50 000 000 F CFA, propositions dont les capitaux nécessitent un placement en facultative). Le chef du Service production attend l'avis du réassureur pour émettre ou refuser la police. Il étudie les risques à travers le questionnaire soumis au contractant, lutte contre l'anti-sélection. Le service production contrôle des propositions et leur enregistrement. S'il s'agit d'une proposition sans suite, il vérifie la cause de non émission du contrat. Il fait des tarifications, édite des contrats, vérifie si le risque est aggravé sur le plan médical (en rapport avec le médecin conseil). Le service production tient le registre de souscription. Ce registre contient les polices par ordre numérique, les noms et les prénoms des assurés et la combinaison (le type de police, la durée et l'âge de l'assuré).

Trois principales branches sont exploitées par le Service production :

- l'assurance mixte ;
- le groupe entreprise : consacré à la prévoyance plus, le groupe entreprise décès et le groupe retraite ;
- le groupe crédit et le crédit particulier regroupent tout ce qui a trait au crédit.

Dans des registres de souscription, toutes ses combinaisons sont désignées par des polices. Le service production envoie la police à l'assuré avec accusé de réception (celui-ci n'est pas nécessaire si la police est portée au client par le réseau commercial).

Après l'expédition de la police au client, le dossier est clôturé et archivé dans un classement «attente» et gardé jusqu'au retour de la copie du contrat signé par le souscripteur. Les polices signées sont classées dans les archives.

c. LE SERVICE TECHNIQUE

Le service technique s'occupe de toutes les demandes de prestations : ristournes, rachats, décès, contrats à terme, résiliations.

Il tient un registre pour chaque opération. Ce service est dirigé par un chef qui est assisté par un gestionnaire d'assurance. Le chef du service technique est le gestionnaire du réseau informatique. A ce titre, à la fin de chaque mois il édite les statistiques de la production, les sinistres, les rachats, les contrats à terme et les ristournes pour la Direction Générale et l'ensemble des services. Le service technique travaille en étroite collaboration avec le service production.

La gestion des prestations :

✚ Pour les rachats, une demande est adressée au Directeur Général. Celui-ci l'impute au service technique qui est le gestionnaire principal. Le service technique ouvre un dossier de rachat et l'enregistre dans le registre des rachats. Le dossier de rachat doit comporter : la demande de rachat signée de l'assuré, la copie originale du contrat, à défaut un certificat de perte et une fiche d'arrêt du virement ou du prélèvement signé par l'assuré et par la compagnie.

Le service technique établit une quittance, signe la fiche technique et transmet au service production pour signature de la fiche technique. Le dossier est retourné au service technique qui l'achemine chez le Directeur Général pour visa et l'imputation au service financier en vue du paiement. Après paiement, le dossier est renvoyé au service technique pour enregistrement. Le traitement d'une demande de rachat va de 2 jours au minimum à 10 au maximum.

✚ Pour l'invalidité permanente totale à la suite d'un accident.

En cas IPT, la SONAVIE se réserve le droit de soumettre l'assuré à toute expertise médicale qu'elle juge nécessaire pour confirmer l'état d'ITP. L'ITP doit être constatée par un médecin praticien dûment.

Le dossier d'IPT à adresser à la SONAVIE doit comporter une déclaration, un PV de constat si l'ITP est survenue à la suite d'un accident, le rapport médical du médecin traitant et tous autres documents jugés nécessaires.

La nécessité du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance : cas de la SONAVIE

✚ En cas d'invalidité permanente partielle.

Le dossier doit comporter une déclaration, un rapport du médecin traitant déterminant l'IPP et tous documents jugés nécessaires.

✚ En cas de décès d'un assuré, la demande de règlement du dossier de ce dernier doit comporter : une déclaration de décès accompagné du bulletin d'adhésion si le défunt est un emprunteur ou d'une copie originale du contrat, l'acte du décès, le certificat d'hérédité si le bénéficiaire n'est pas désigné et tous documents jugés nécessaires.

La lettre de déclaration de sinistre est adressée à la compagnie et elle doit comporter les informations suivantes : le numéro de police, le nom et prénom de l'assuré, la date du décès de l'assuré, l'acte de décès, le certificat médical du médecin traitant.

La lettre est reçue par l'assistante de la direction générale qui soumet au visa du Directeur Général pour le service technique.

Le service technique procède à l'enregistrement dans le registre des sinistres qui comporte les informations suivantes :

- Numéro de déclaration
- Numéro de sinistre
- Nom et prénom de l'assuré
- Genre de contrat
- Capital souscrit
- Date d'effet
- Date d'échéance
- Date de survenance du sinistre
- Date de déclaration
- Date de paiement du sinistre

Un dossier complet de sinistre comporte les pièces suivantes :

- Une lettre de déclaration de décès
- Une copie originale du contrat ou du bulletin d'adhésion
- Le certificat médical de décès
- L'acte de décès
- le certificat d'hérédité s'il y'a pas de bénéficiaires désignés
- le tableau d'amortissement si le défunt est un emprunteur.

Le chef de service vérifie si les pièces fournies correspondent à celles de l'assuré.

Si le dossier est bon, il établit la fiche technique, donne toutes les informations sur la police d'assurance et sur le sinistre à savoir : le numéro de police, le numéro de sinistre, le nom et prénom de l'assuré, le montant de la prime, la date d'effet et d'échéance de la police.

La quittance d'indemnité indique le montant du capital et le bénéficiaire.

La fiche technique et la quittance sont ensuite signées par le chef de service technique et envoyées au service production pour contrôle et signature. Après ces différentes étapes le dossier est transmis au Directeur Général pour signature. La signature du dossier sinistre par le Directeur Général marque la fin du traitement technique du dossier sinistre qui sera envoyé pour paiement au service comptabilité et finance. Après le paiement le service comptabilité et finances conserve une copie de la quittance d'indemnité et renvoie le reste du dossier au service technique qui après enregistrement, renvoie à son tour le dossier à l'archivage.

d. LE SERVICE COMPTABILITE ET FINANCES

Le Service Comptabilité et Finances comprend deux sections : la section comptabilité et la section finance trésorerie

✦ Mission de la Fonction Comptabilité

La mission de la fonction comptable est d'enregistrer et de produire les informations financières reflétant une image fidèle de la situation et les opérations de l'entreprise, dans le respect des règles de prudence, de régularité et de sincérité.

Les informations à usage interne ou externe, sont produites à partir des pièces comptables. Pour que ces informations soient comparables dans le temps, les services comptables doivent être organisés de telle sorte qu'ils permettent :

- la saisie complète, l'enregistrement chronologique et la conservation des données de base ;
- la disponibilité des informations élémentaires et l'établissement en temps opportuns des états de synthèse ;
- le contrôle de l'exactitude des données et des procédures de traitement.

Concrètement, l'organisation comptable se traduit par l'adoption d'un plan des comptes, le choix des supports (documents et livres comptables) et les procédures de traitement, les

méthodes et moyens mis en œuvre par l'entreprise pour que les opérations nécessaires à la tenue des comptes et à l'obtention des états soient effectuées dans les meilleures conditions d'efficacité et au moindre coût.

✦ Mission Financière Trésorerie

La mission Financière Trésorerie a pour fonction d'assurer à l'entreprise, régulièrement et au moindre coût, les fonds nécessaires à son équipement rationnel et à son exploitation courante, sans pour autant aliéner son indépendance à l'égard des tiers, ni ses possibilités d'action sur le plan commercial et industriel.

Dans une compagnie d'assurance vie, il appartient à la Fonction Financière Trésorerie, d'une part de prévoir les besoins en capitaux, de les lui procurer dans les conditions satisfaisantes et d'en contrôler la bonne utilisation, et d'autre part de gérer au mieux l'épargne collectée dans l'intérêt des assurés ou des bénéficiaires des contrats d'assurance.

Concrètement la Section Finance et Trésorerie aura pour tâches essentielles :

- la manipulation des espèces et des valeurs ;
- la gestion des placements ;
- le suivi des relations avec les établissements financiers ;
- l'établissement des prévisions de trésorerie à court terme et le suivi de l'exécution de ces prévisions.

Le service comptabilité se charge de la comptabilité des encaissements des primes. Il s'agit d'enregistrer en temps opportun et aux montants adéquats toutes les émissions et annulations des primes. Il établit des bordereaux de primes par catégories ou par sous catégories de risques.

A la fin de la journée la comptabilité transmet au service production les encaissements des primes pour l'établissement de la fiche de production.

Le service production procède à la confection de la fiche par branche en précisant s'il y'a eu un recouvrement sur les encaissements. La fiche est établie en deux exemplaires. Une copie est envoyée à la comptabilité après signature du chef de service production et la comptabilité vérifie que les fiches établies sont correctes et enregistre au journal de la société les écritures, ensuite elle les classe dans un chrono appelé vente du jour.

Pour un meilleur suivi les deux services (comptabilité et production) procèdent à un pointage des primes au comptant (primes sur nouvelles affaires, primes modifiées, erreur ou omissions) et des primes à terme (contrat à tacite reconduction).

Le service finance et comptabilité tient :

- une comptabilité des représentants afin de s'assurer de la bonne gestion comptable des représentations.
- Une comptabilité des opérations de réassurance.
- Une comptabilité des prestations pour toutes les prestations déclarées et ordonnancées qui après contrôle par les services autorisés et par la direction générale sont enregistrées pour leur montant.
- Une comptabilité des opérations d'achat.

Le chef de service se charge de la gestion des immobilisations : à cet effet il reçoit une facture d'immobilisation, contrôle la facture conformément au bon de commande et au bon de livraison, vise la facture et transmet à la comptabilité générale. La comptabilité générale impute et saisit la facture, crée les fiches par nature d'immobilisation, classe la facture dans le classeur des pièces du journal des achats d'immobilisation. Il édite en fin d'exercice, tous les comptes d'immobilisation et les fiches d'immobilisations.

Il établit le tableau de variation des comptes d'immobilisations de la période et il évalue la dépréciation par nature d'immobilisation.

e. LE SERVICE ADMINISTRATIF ET DE LA LOGISTIQUE

C'est la structure chargée de la gestion administrative du personnel, de l'ensemble des biens mobiliers et immobiliers de la SONAVIE. Assisté d'une assistante, le chef de service est chargé de :

- ✚ l'élaboration d'un plan de travail mensuel, trimestriel, annuel des activités administratives ;
- ✚ la supervision de l'état de réalisation des activités programmées,
- ✚ la vérification de la réalisation des activités programmées ainsi que de la production des rapports mensuels, trimestriels et annuels.

Il est chargé en outre de la vérification de ce qui suit :

En matière de la gestion du personnel,

- Un dossier est ouvert pour chaque membre du personnel et contient les pièces suivantes : lettre de demande d'emploi, contrat d'embauche, évaluation et promotion ;
- La tenue est enregistrée, cotée et paraphée et le bulletin de paie émis;
- Les plans de recrutement, de formation, de redéploiement, d'avancement, de même que les règles de promotion interne doivent exister.

Les recrutements, l'essai, l'avancement, les reclassements, les ordres de missions, les congés sont faits selon la législation du travail.

En matière de la gestion du matériel de la compagnie,

- Un inventaire du matériel de la compagnie existe ;
- Une fiche est établie pour chaque matériel ;
- Les besoins en imprimés, fournitures et matériels sont identifiés pour chaque service;
- Les procédures d'achat du matériel sont conformes au manuel de procédures ;
- Les achats de matériel sont justifiés par les factures conformes au bon de commande et au bon de livraison ;
- Les factures d'achat de matériels sont visées ;
- Les entretiens de l'immeuble, des photocopieuses, des ordinateurs, des onduleurs, des véhicules sont conformes au manuel de procédures ;
- Les procédures d'appel d'offre sont conformes au manuel.

f. CELLULE ETUDE, AUDIT, ET ACTUARIAT

La cellule Etudes, Audit et Actuariat a été créée le 28 décembre 2008 dans un contexte d'innovations en matière de gestion. Il ne s'agit plus pour une entreprise de s'assurer que leur organisation est bien sous contrôle mais il faut le démontrer. Ce qui la met en conformité avec la pratique légale. Cette cellule a donc pour fonction première d'épauler le Directeur dans la gestion de l'entreprise à lui confiée par le Directeur Général. L'intervention de celui-ci doit favoriser les analyses et permettre à leurs résultats d'être assez objectifs.

En tout état de cause, le travail du contrôle doit aboutir à l'application des recommandations tenant à instaurer des normes de gestion fiables génératrices de plus-values.

Les attributions de la cellule sont :

- Etude des nouveaux marchés et des nouveaux produits
- Etablissement de statistiques permettant une analyse du portefeuille
- Participation à la formation du personnel et des commerciaux
- Evaluation périodique des PM
- Création de nouveaux procédés de vente
- Contrôle interne de la société.

La cellule Etudes, Audit et Actuariat sera l'objet de développement dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE II: ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DE LA CELLULE ETUDES, AUDIT ET ACTUARIAT :

Ce chapitre est consacré à l'analyse des différentes activités de la cellule d'Etudes Audit et Actuariat dans laquelle nous avons passé la majeure partie de la durée de notre stage.

Directement rattachée à la direction générale, la cellule études, audit et actuariat aide celle-ci dans le pilotage et dans la prise de décision. Les tâches qu'elle effectue sont les suivantes :

- Etudes des nouveaux marchés et des nouveaux produits :

A partir des nouveaux produits et/ou des besoins insatisfaits identifiés, elle invite à l'élaboration des bases de nouveaux produits.

Elle teste les nouveaux produits, par le biais du réseau commercial auprès des nouveaux marchés, ciblés.

En outre elle analyse les résultats des produits testés et organise la disposition du réseau commercial par la vente le cas échéant.

- Etablissement de statistique permettant une analyse du portefeuille :

La cellule études, Audit et Actuariat établit des statistiques permettant l'analyse du portefeuille. A cet effet elle établit les statistiques des propositions émises, les statistiques des polices émises, les statistiques de polices annulées, les statistiques des polices réduites, les statistiques des sinistres et des rachats, les statistiques des avances, les statistiques des modifications techniques et les statistiques des remises en vigueur.

Elle établit également les statistiques permettant de fournir aux responsables commerciaux des éléments nécessaires à la surveillance du portefeuille et aux contrôles des délégations : il s'agit des statistiques relatives au contrôle de la production.

- Formation du personnel et des commerciaux :

Le chargé d'étude et l'actuaire sont chargés :

- ✚ De la formation du personnel technique (production et gestion) sur la technique des assurances et l'assurance vie et les applications pratiques à respecter.
- ✚ De la formation du personnel commercial, des sessions de formation dans un niveau suffisant de connaissance technique et professionnel pour la bonne exécution des tâches respectives et le cas échéant, de faire face aux besoins en formation constatés

- L'évaluation périodique de provisions mathématiques :

L'actuaire procède à l'évaluation périodique des PM. A la fin de l'exercice l'actuaire détermine le montant total de PM qui sont indispensables à la confection du compte d'exploitation générale.

- Le contrôle interne de la société :

Le contrôle interne a pour objectifs:

- ✚ La fiabilité de l'information financière : cet objectif est souvent privilégié car il met l'accent sur l'organisation des fonctions comptables et financières et sur la capacité de l'entreprise à enregistrer fidèlement ses opérations et les restituer sous forme d'états de synthèse.
- ✚ La sauvegarde du patrimoine : l'organisation doit se doter de procédures et mécanismes qui permettent de mettre à l'abri d'aléas divers son patrimoine corporel et incorporel.
- ✚ Pour les salariés, le contrôle interne leur procure un environnement professionnel sécurisé par des procédures, des descriptions de poste... L'harmonie de tous ces éléments permet d'exercer des responsabilités en parfaite connaissance de leur rôle et de leur positionnement dans l'enchaînement des activités de l'entreprise.

- ✦ Le respect des lois et application des instructions de la Direction. Le contrôle interne doit permettre à l'entreprise de se conformer aux lois et règlements en vigueur, ainsi qu'aux instructions de la Direction Générale.

- ✦ L'optimisation des opérations : le processus du contrôle interne permet d'identifier des insuffisances dans l'organisation et dans l'exécution des différentes activités de l'entreprise. Ainsi, l'analyse du processus met en évidence des tâches non effectuées, des activités effectuées par des personnes ne disposant pas de la compétence ou des informations nécessaires à l'accomplissement correct de ces tâches. Ces constatations peuvent ainsi conduire à réorganiser certaines fonctions et à automatiser certains contrôles.

- ✦ La maîtrise des activités : la majorité des objectifs du contrôle interne convergent vers la maîtrise des activités de l'entreprise et le pilotage efficace de l'organisation. Ainsi, le contrôle interne institue dans l'entreprise une culture d'autocontrôle à savoir la vérification par chaque collaborateur de la qualité et de la conformité de son travail. De tout ce qui précède, le contrôle interne doit permettre de sécuriser les flux financiers de l'entreprise, de fiabiliser l'information comptable et de prévenir et détecter les risques au sein de l'organisation.

CHAPITRE III : TACHES EFFECTUEES AU COURS DU STAGE :

Dans la cellule Audit, Etudes et Actuariat, nos tâches étaient les suivantes :

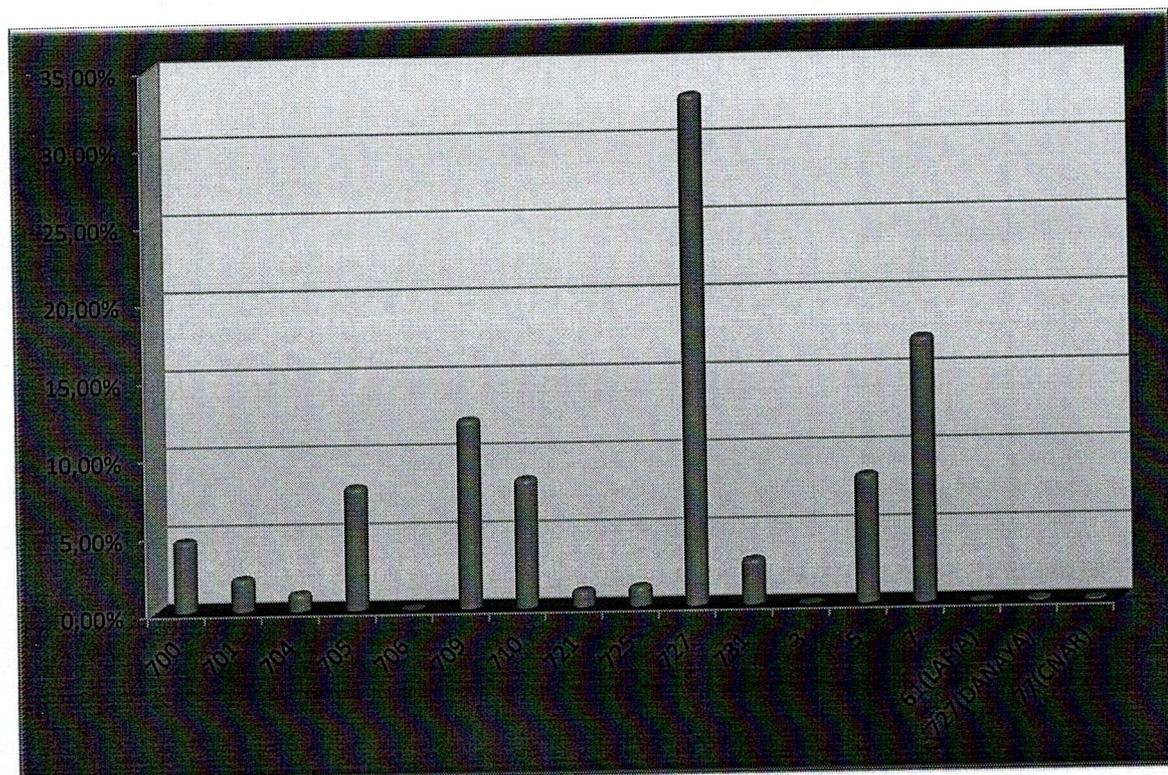
- Analyse de la structure du portefeuille de la SONAVIE du premier semestre 2014

Codes produits	Emissions (F CFA)	Encaissement (F CFA)	quote-part par produit
700	80 521 320	29 643 815	4,60%
701	36 976 392	36 976 392	2,11%
704	19 570 922	19 490 922	1,12%
705	138 492 852	138 492 852	7,92%
706	438 000	438 000	0,03%
709	212 104 304	179 776 225	12,12%
710	145 260 959	113 403 112	8,30%
721	19 105 887	19 105 907	1,09%
725	22 570 623	11 580 264	1,29%
727	575 121 760	575 121 760	32,87%
731	51 415 218	51 415 218	2,94%
03	380 000	380 000	0,02%
05	144 690 000	143 216 106	8,27%
07	298 717 246	294 602 124	17,07%
61(LAFIA)	316 000	316 000	0,02%
727(DANAYA)	2 197 278	2 197 278	0,13%
77(CNAR)	1 590 000	1 590 000	0,09%
TOTAL	1 749 468 761	1 617 745 975	100,00%

Données de la cellule de contrôle interne(SONAVIE) et nos calculs

Tableau 1: Structure du portefeuille du premier semestre de la SONAVIE

Graphique de la structure du portefeuille



Graphe 1: Graphe de la structure du portefeuille du premier semestre

Analyse du graphique et recommandation:

Nous constatons par l'analyse de ce portefeuille du premier semestre que environ 50% du chiffre d'affaires de la SONAVIE est composé des produits 700, 710, 721, 725, 727 qui sont des garanties temporaire décès des gros prêts de banque, donc une assurance obligatoire pour tous ceux qui souhaitent contracter un prêt bancaire. La SONAVIE a été longtemps seule sur le marché malien et donc tous les clients des banques étaient obligés de passer par elle. Mais aujourd'hui plusieurs compagnies vie ont été créées, la SONAVIE doit songer à développer les autres produits de son portefeuille et à créer d'autres produits pour mieux concurrencer les autres compagnies car elle sera amené à partager avec les autres tous les contrats décès emprunteurs qui occupent plus de 50% de son portefeuille.

- Calcul des ratios d'analyse :

$$\begin{aligned} \text{Taux d'évolution du chiffre d'affaires} &= \frac{\text{chiffre d'affaires 2013} - \text{chiffre d'affaire 2012}}{\text{chiffre d'affaire 2012}} \\ &= \frac{3 \text{ milliards} - 3,1 \text{ milliards}}{3,1 \text{ milliards}} \\ &= -3,33\% \end{aligned}$$

Le chiffre d'affaires entre 2012 et 2013 a baissé de 3,33%. Cette baisse s'explique par la crise qu'a subie le Mali en 2012 d'une part et d'autre part par l'arrivée de nouveaux concurrents non négligeables sur le marché.

$$\begin{aligned} \text{Taux de commissionnement} &= \frac{\text{commission 2013}}{\text{production 2013}} \\ &= \frac{345 \text{ Millions}}{3 \text{ milliards}} \\ &= 11,5\% \end{aligned}$$

Cela semble acceptable du point de vue de la réglementation qui autorise un taux de commissionnement d'environ 15% pour les contrats groupe, temporaire décès et les contrats mixtes contre 2% pour les contrats retraites et capitalisations en plus le rapport annuel 2012 du comité des assureurs du mali montre un taux de commissionnement moyen de 9% en assurance vie.

$$\begin{aligned} \text{Taux de rachat total} &= \frac{\text{Montant Rachat 2013}}{\text{production 2013}} \\ &= \frac{484 \text{ millions}}{3 \text{ milliards}} \\ &= 16,16\% \end{aligned}$$

Le taux de rachat total élevé est dû pour la plupart à la crise malienne, aux pertes d'emploi des assurés, à des problèmes financiers, à des mutations dans un autre pays. Les motifs de rachats sont divers et très variés.

En plus du calcul des ratios et de l'analyse périodique de la structure du portefeuille, on était chargé :

- de la mise à jour des tableaux de bord des prestations et des encaissements ;
- du suivi budgétaire pour la maîtrise des frais de gestion ;
- de l'élaboration des rapports mensuels du contrôle pour les réunions mensuelles ;
- de fournir à la direction des recommandations pour la bonne marche de l'entreprise ;

Disfonctionnements constatés et Recommandations :

Au cours de notre passage à la SONAVIE nos remarques sont les suivantes :

- ✚ La SONAVIE doit mettre à jour son organigramme. En effet, de 2008 (date de la dernière mise à jour de l'organigramme) à nos jours plusieurs services ont été créés. Par exemple le service Actuariat ne figure pas sur l'organigramme ainsi que le service Etudes et Formations.
- ✚ La SONAVIE doit veiller à l'application du manuel de procédure.
- ✚ Malgré que la SONAVIE se soit dotée d'un nouveau logiciel de gestion, le service production continue à faire des tarifications avec un tarif imprimé ce qui peut entraîner un risque d'erreurs très élevé. Pour remédier à ce problème, une formation sur la tarification avec le nouveau logiciel est indispensable.
- ✚ Les contrats mixtes malgré un nombre important d'impayé ne sont pas résiliés ni réduits ce qui entraîne des paiements d'indemnité sur des primes non encaissées, c'est-à-dire que la garantie décès continue à courir malgré l'arrêt de paiement de la prime. La SONAVIE doit procéder à un envoi de lettre de mise en demeure, réduire ou résilier le contrat si le contrat de l'assuré n'a pas de valeur de rachat.
- ✚ La cellule audit et contrôle de gestion a une grande difficulté en ce qui concerne l'accès aux informations. Pour une efficacité dans son travail de contrôle tous les services doivent mettre les informations indispensables en temps et au bon moment à sa disposition.

**PARTIE II : LA NECESSITE DU CONTRÔLE DE
GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE:
CAS DE LA SONAVIE**

Dans cette partie, nous définirons le contrôle de gestion et ensuite nous procéderons à l'étude des outils du contrôle de gestion à savoir: les ratios d'analyses, les tableaux de bord, la gestion budgétaire et enfin les utilités des états CIMA pour le contrôle de gestion.

CHAPITRE I : DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE DE GESTION

Dans ce chapitre nous parlerons d'abord de la définition du contrôle de gestion et ensuite de son rôle dans une entreprise d'assurances.

PARAGRAPHE 1 : DÉFINITION

La définition du « contrôle de gestion » tire son sens dans chacun des termes le composant. C'est-à-dire :

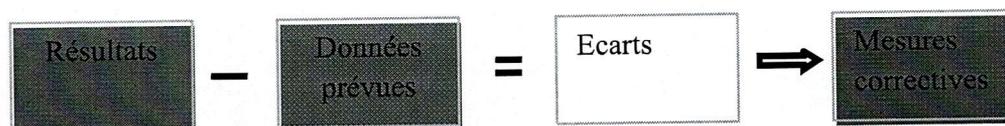
- ✦ Contrôle : c'est la maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.
- ✦ Gestion : c'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

Partant de ce qui précède, « la fonction du contrôle de gestion peut être défini comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres de gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance ».

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies.

Autrement dit, le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'organisation. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées.

Il s'agit d'un processus de régulation mécanique :



A partir de ces définitions, on peut donc retenir que le contrôle de gestion est un processus de maîtrise de la gestion et un contrôle de sanction ou de vérification.

La nécessité du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance : cas de la SONAVIE

✦ Le contrôle de gestion, outil de maîtrise de la gestion

Dans la gestion de l'organisation, le contrôleur de gestion a un rôle fondamental qui consiste à aider les responsables opérationnels à maîtriser la gestion.

Par exemple :

- ✓ valoriser les objectifs,
- ✓ contrôler les plans d'actions,
- ✓ suivre leur exécution,
- ✓ analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations,
- ✓ proposer des actions permettant de rectifier telle ou telle tendance.

De même le contrôleur aide aussi la direction générale dans l'appréciation des résultats qui lui sont communiqués. Par son action et ses diagnostics analyses critiques, il permet à la direction générale de mesurer la performance de chaque responsable opérationnel en mettant clairement en avance les résultats obtenus, en expliquant les écarts. Il peut ainsi mieux cerner les responsabilités engagées. Son action favorise donc une véritable délégation de responsabilité.

✦ Le contrôle de gestion, outil de vérification/sanction

Il s'agit d'une vérification par un tiers consistant à rapprocher au fait ou un état avec une norme, une autorisation, ou un règlement. Toute déviation constatée devient source de sanctions. On peut définir donc le contrôle de gestion comme 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.

« Le contrôle de gestion est construit par un ensemble de procédures, d'outils...pour aider le manager à maîtriser son domaine de responsabilité »

Définitions de quelques auteurs :

Selon ANTHONY et DEARDEN, le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation.

La nécessité du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance : cas de la SONAVIE

Efficacité : on dit d'une organisation qu'elle est efficace (traduction de l'anglais effectiveness) lorsqu'elle atteint les objectifs poursuivis.

Efficience: l'efficience (traduction de l'anglais efficiency) est la tendance d'utiliser de moins en moins de moyens pour atteindre un même objectif. Une organisation qui est à la fois efficace et efficiente est dite performante.

Les étapes du contrôle de gestion sont donc schématisées comme suit :

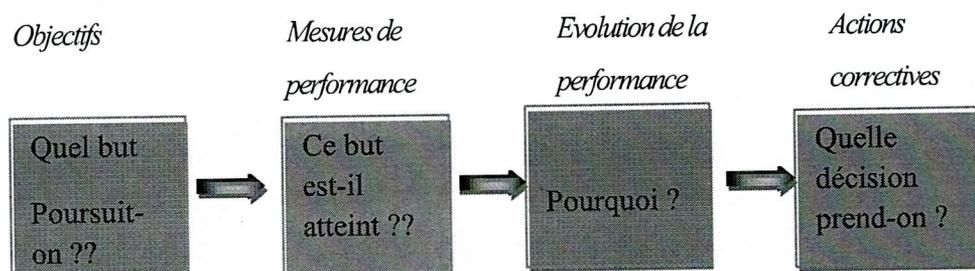


Figure 1: Schéma des étapes du contrôle. (Confer KOTLER DUBOIS, 10è édition, page701)

Selon **JEAN MEUNIER**, le Contrôle de Gestion recouvre l'ensemble des techniques quantitatives susceptibles d'être utilisées pour faciliter et améliorer la prise de décision à savoir, comptabilité générale, statistiques, ratios, tableaux de bord et bien entendu la gestion budgétaire.

Selon **J. BOURDIN**, le Contrôle de Gestion est un système d'évaluation des responsabilités et des voies par lesquelles la rentabilité de l'entreprise peut être améliorée.

Selon **DAVID ANDERSON**, le Contrôle de Gestion doit veiller à garder de façon efficiente et économique chaque partie de la structure, compliquée et grandissante de l'organisation. Mettre en évidence clairement la segmentation de l'entreprise.

Selon **JEAN LOUP ARDOIN - DANIEL MICHEL** et **JEAN SCHMIDT**, le Contrôle de Gestion constitue un ensemble d'actions, procédures et documents visant à aider la direction générale et les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Contrôler la gestion de l'entreprise, c'est maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une situation évolutive.

De tous les points de vue de ces différents auteurs, le contrôle de gestion doit être en interaction avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Les techniques pour préparer, coordonner et contrôler l'activité de production doivent s'articuler à partir des objectifs et des stratégies définis globalement pour l'entreprise et doivent servir à mesurer leur efficacité et leur efficacie. Pour ce faire, le contrôle de gestion intervient **Avant, pendant et après** l'action.

On peut présenter l'intégration du contrôle de gestion dans le processus de pilotage de l'entreprise par le schéma ci-dessous

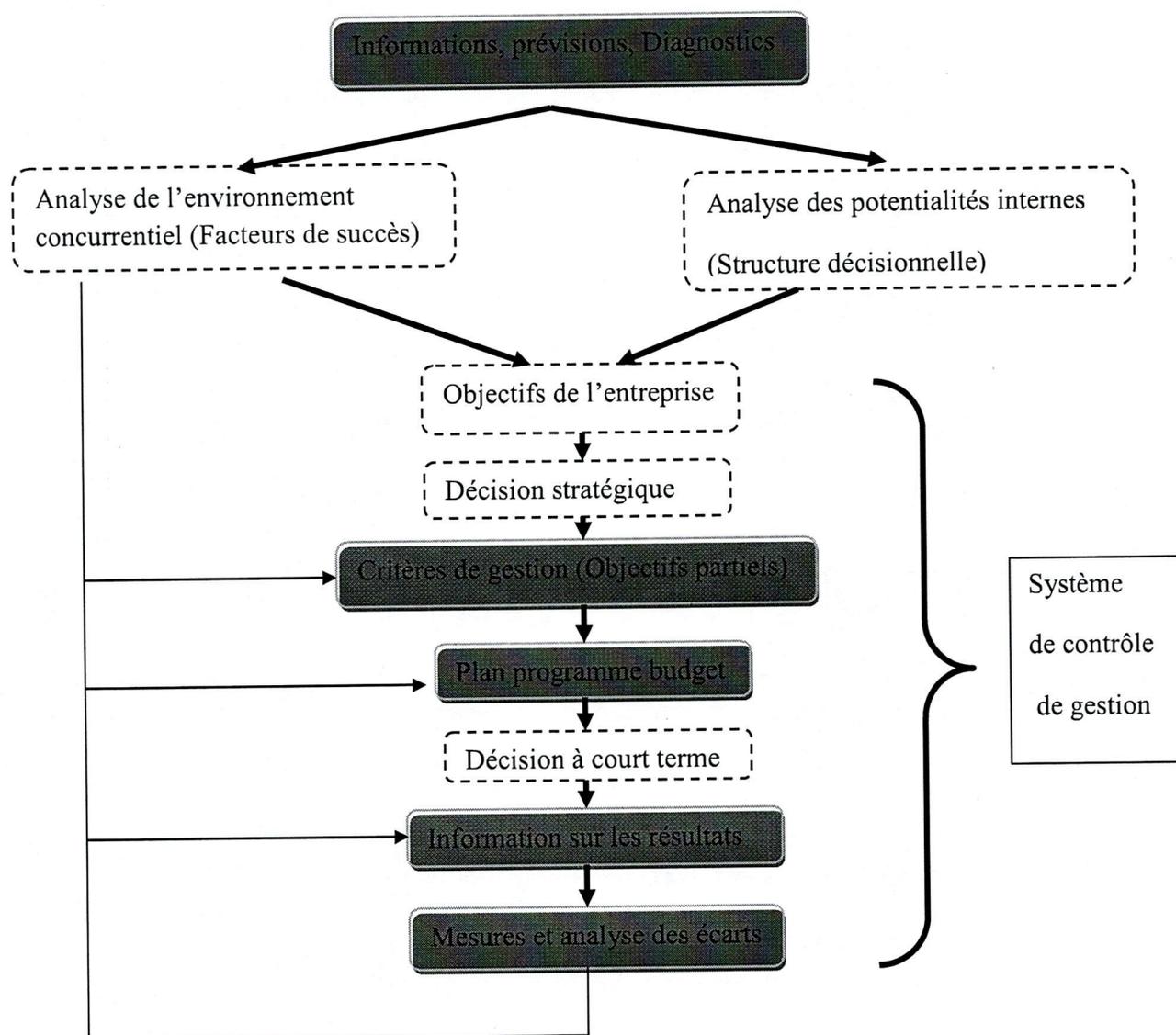


Figure 2: Schéma de contrôle de gestion dans le processus de pilotage

Le plan stratégique est établi à l'issue d'une confrontation entre les caractéristiques de l'environnement et le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise en termes de compétences, de potentiel humain, technique et financier. C'est en réalité un portefeuille de stratégie possible dans lequel on pourra ultérieurement puiser des stratégies de rechange. Parmi les stratégies répertoriées, un choix est effectué en fonction des différents critères : part de marché espérée, profit attendu, incidence sur l'organisation

Le plan opérationnel se présente sous forme d'un résultat prévisionnel à un horizon de 2 à 5 ans. Il est global, mais des informations chiffrées sont établies par fonction. Il servira de base à l'élaboration de budgets annuels. C'est par le plan opérationnel que les orientations stratégiques seront traduites en programmes d'actions répartis dans l'espace et dans le temps.

PARAGRAPHE 2 : LES OBJECTIFS DU CONTROLE DE GESTION

D'une manière générale, le but principal du contrôle de gestion est de faire amener la compagnie d'assurance vers l'objectif ultime de son organisation. Son rôle consiste à ce que les éléments qui constituent cette organisation apportent le meilleur concours à la réalisation de son objectif et d'aider les opérationnels à atteindre ensemble les buts visés par l'entreprise dans une bonne condition d'efficacité. Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais, au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures.

- ✦ Au niveau de la prévision : le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanant des différents services.
- ✦ Au niveau du conseil : le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.
- ✦ Au niveau du contrôle : le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableau de bord.

- ✦ Au niveau de la mise au point des procédures : la mission de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

CHAPITRE II : LES RATIOS D'ANALYSE

Ce chapitre sera consacré à la description du rôle des ratios pour une entreprise d'assurances et du calcul de quelques ratios de la SONAVIE.

PARAGRAPHE 1 : DEFINITION ET ROLE DES RATIOS

Il est possible de juger valablement une entreprise par la simple comparaison de ses ratios d'une année à l'autre et l'on peut ainsi indiquer si la gestion s'améliore ou périclité. L'analyse des ratios peut fournir les indications importantes et le début d'alerte tout ce qui permet de résoudre les problèmes de l'entreprise.

L'analyse des ratios d'une entreprise est un moyen de preuve et permet d'effectuer des études d'évolution et d'études comparatives inter entreprise ou par référence à une seule entreprise.

Les ratios permettent aux responsables financiers, techniques et commerciaux de suivre le progrès de leur entreprise et situent l'image qu'elle offre aux tiers intéressés.

L'activité commerciale :

Pour mieux comprendre le comportement des activités du service commercial, il faudra utiliser les ratios, qui permettent en même temps de donner l'état actuel des ventes mais également des prévisions de vente. Cela permettra de prendre des mesures correctives en cas d'écart constatés entre les objectifs et l'état de la vente.

L'entreprise doit surveiller la défection de sa clientèle et en réduire le plus possible l'amplitude. Pour mieux analyser cette défection de sa clientèle l'entreprise doit calculer le taux de rétention, le taux de renouvellement de contrat ou le pourcentage de réinscription. Ensuite il faut connaître les différentes raisons d'abandon et identifier celles auxquelles on peut remédier.

L'entreprise doit analyser la distribution statistique des causes de l'abandon, pour se faire il faut se poser les questions suivantes :

- Le taux d'abandon évolue-t-il selon les périodes, les régions, représentants, secteurs d'activité ?
- Y-a-t-il une relation entre le taux d'abandon et l'évolution des prix ?
- Vers quelle autre société se dirigent les assurés après la résiliation de leur contrat ?

La nécessité du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance : cas de la SONAVIE

- Il faut ensuite estimer le profit perdu par client à partir de la durée « commerciale » du client

Quelques ratios permettant l'analyse du service commercial :

✚ **taux de croissance des cotisations émises :**

$$\text{taux de croissance des cotisations} = \frac{\text{cotisations émises } N - \text{cotisations émises } N - 1}{\text{cotisations émises } N - 1}$$

Ce ratio permet d'analyser l'efficacité de la politique commerciale en matière de distribution ainsi que la satisfaction de la clientèle. Si ce ratio est négatif cela implique une baisse du chiffre d'affaires alors il faudrait revoir la politique de distribution.

Ce ratio peut être calculé par production N et N+1, on entend par production le nombre de contrat.

✚ **Taux croissance des affaires nouvelles**

$$\text{Taux de croissance des nouvelles affaires} = \frac{\text{affaires nouvelles } N - \text{affaires nouvelles } N - 1}{\text{affaires nouvelles } N - 1}$$

Ce taux permet de voir l'effort consenti par le réseau commercial en matière de distribution. Une entreprise ambitieuse doit voir ce taux en croissance d'année en année. Mais lorsqu'on constate une très forte croissance, l'entreprise doit vérifier si son tarif est suffisant ou bien la sélection des risques pour mieux lutter contre l'anti-sélection et le déséquilibre de son portefeuille.

⚡ Taux de résiliation

$$\text{Taux de résiliation} = \frac{\text{résiliation } N}{\text{portefeuille au } 01.01.N}$$

Le coût de maintien d'un assuré est nettement inférieur au coût d'acquisition d'un nouveau contrat en assurance vie. Un assuré qui résilie un contrat pour cause d'insatisfaction ternit l'image de la compagnie. Un assuré parti, mille autres le suivent car un assuré mécontent fera une mauvaise publicité de la compagnie partout. C'est pour cette raison qu'une attention particulière doit être portée sur ce ratio. Réduire ce ratio est vital pour une entreprise d'assurances vie, cela peut se faire par le professionnalisme de ses conseillers qui doivent rester à l'écoute des assurés, bénéficiaires de contrats, et prospects sur l'expression de leurs besoins.

Activité technique :

Le service technique étant le cœur d'une société d'assurance, pour mieux faire face aux engagements tout en respectant la réglementation ; les ratios des activités techniques doivent être interprétés avec rigueur.

⚡ Analyse des frais de gestion

Taux de frais de gestion

$$\text{Taux de frais de gestion} = \frac{\text{frais de gestion } N}{\text{cotisation } N}$$

L'entreprise doit toujours chercher à réduire le plus possible ce ratio pour mieux rentabiliser ses activités. La maîtrise des coûts de gestion permet à l'entreprise d'être plus efficace c'est-à-dire atteindre ses objectifs avec un minimum de moyens et la maîtrise des frais de gestion permet de mieux faire face aux engagements. Ce ratio doit être inférieur à la moyenne du marché et le rapport annuel 2012 des compagnies d'assurance du Mali montre un taux moyen de 30%.

Taux de commissions :

$$\text{taux de commissionnement} = \frac{\text{commissions } N}{\text{production } N}$$

La rémunération des apporteurs et des intermédiaires doit répondre à une certaine norme réglementaire en fonction de la décomposition de la prime mais aussi en fonction du taux moyen de commissionnement du marché. Ce taux doit toujours être proche de la moyenne du marché. Lorsqu'un grand écart est constaté cela impacte directement soit le chiffre d'affaires soit sur les engagements envers les assurés ou bénéficiaires de contrat. Sur le marché malien le taux de commissionnement des contrats groupe est de 15% (temporaire décès et mixte) contre 2% sur les contrats épargne (prévoyance retraite, capitalisation).

⚡ Analyse des résultats techniques

Taux de sortie ou de chute

$$\text{taux de sortie} = \frac{\text{prestations } N(\text{sinistres, rachats, échus, arrérages})}{\text{provisions mathématiques} + \text{provisions pour PB au } 01.01.N}$$

Ce taux nous donne en pourcentage l'ensemble des prestations de la compagnie au cours de l'année. Cela permet aux dirigeants de savoir ce qui a été fait comme prestations aux assurés et bénéficiaires de contrat.

Ratio de sinistralité :

$$\frac{S}{P} = \frac{\text{charge technique brute}}{\text{cotisations acquises brutes}}$$

Le ratio de sinistralité donne en pourcentage l'ensemble des prestations faites aux assurés et bénéficiaires de contrat. Ce ratio doit être comparé avec le taux de la prime pure. Le taux doit être inférieur au taux de la prime pure pour que l'activité soit rentable.

Taux de conservation des sinistres

$$\text{Taux de conservation des sinistres} = \frac{\text{Charges technique nette } N}{\text{Charge technique brute } N}$$

Le taux de conservation donne l'ensemble des charges nettes de réassurance. C'est-à-dire des prestations nettes de réassurance.

$$\text{Ratio combiné} = \frac{\text{Charges techniques } N + \text{Frais de gestion } N}{\text{Cotisations émises } N}$$

Ce taux donne une idée sur les charges totales de l'entreprise sur les risques et même de connaître mieux les qualités des risques qu'il porte (risques aggravés ou bons risques). Il lui permet aussi de revoir sa tarification en fonction de la sinistralité, c'est-à-dire augmenter le tarif si le ratio combiné est élevé ou diminuer dans le cas contraire.

Activité financière :

Le contrat d'assurance vie étant un contrat qui se déroule en plusieurs années et que son rendement ainsi que les prestations futures de l'assureur dépendent en grande partie de ces résultats financiers. Ainsi un assureur qui veut que son activité soit rentable doit bien analyser son activité financière. Les ratios financiers donnent une vue d'ensemble sur les résultats financiers et juste une comparaison aux engagements envers les assurés permet de faire une conclusion de la rentabilité des placements.

Taux de rendement des actifs gérés

$$\text{Ratio du résultat financier} = \frac{\text{Résultat financier } N}{\text{Actifs générés en valeur de marché}}$$

Cela nous donne la qualité des placements de la société.

Taux de rémunération de l'épargne des assurés

$$\text{Taux de rémunération de l'épargne} = \frac{\text{Intérêt technique } N + \text{Participation au bénéfices } N}{\text{provisions mathématiques} + \text{provision pour participation aux bénéfices}}$$

Ce taux donne une idée aux assurés du taux d'intérêt attribué aux assurés sur leurs contrats épargne.

Taux de marge de solvabilité

$$\text{taux de marge de solvabilité} = \frac{\text{marge de solvabilité constitué au 31.12.N}}{\text{Marge de solvabilité légale au 31.12.N}}$$

Ce taux renseigne l'état de solvabilité de l'entreprise c'est-à-dire la capacité à honorer ses dettes.

Structure de l'Actif

Part des valeurs mobilières

$$\text{Part des valeurs mobilières} = \frac{\text{valeurs mobilières au 31.12.N}}{\text{Actifs gérés au 31.12.N}}$$

Les actifs d'une entreprise d'assurances doivent être sûrs liquides rentables et diversifiés. Ce taux nous montre la part des valeurs mobilières dans les actifs de l'entreprise qui doit représenter une partie des engagements réglementés conformément de la fourchette autorisée par l'article 335-1 du code CIMA.

Moyens techniques de couverture

Taux de couverture des engagements techniques par des actifs rémunérateurs.

$$\text{Taux de couverture des engagements technique} = \frac{\text{Actifs gérés en valeur nette comptable au 31.12.N}}{\text{Provison technique brutes au 31.12.N}}$$

Ratios d'analyse du résultat

$$\text{Taux de rentabilité financière} = \frac{\text{résultat net } N}{\text{Capitaux propres}}$$

Ce ratio permet aux actionnaires et aux assurés de connaître l'état des résultats des activités ainsi que la rémunération des parts de capitaux propre. Il permet de mesurer la rentabilité du capital investi en traduisant cette rentabilité au niveau d'une action. Il permet aussi d'évaluer la valeur d'une action en tant qu'opportunité de placement. Ce rendement peut être mesuré par un rapport entre le dividende et le capital qui peut se traduire comme suit : Dividende/capital

$$\text{Taux de rémunération des capitaux propres} = \frac{\text{Dividendes versés en } N}{\text{Capitaux propres au 31.12.N}}$$

Le court terme et l'engagement prévu de moyens adéquats.
et financier, il y a l'action planifiée, donc des plans d'action décrivant des buts poursuivis sur
Une deuxième remarque découle de celle-ci : derrière le budget, chiffrage comptable

objectifs et les moyens.
activités clairement planifiées et quantifiables permettent d'établir un lien clair entre les
objectifs-moyens. Certes ce principe n'est pas toujours facilement applicable, car seules les
un but qu'elle est supposée servir. Les budgets sont donc, avant tout, le chiffrage de couples
termes, un moyen doit être rapporté à un objectif, une dépense doit pouvoir être rattachée à
savent où ils veulent aller, et quels moyens ils entendent engager pour y parvenir. En d'autres
conception est contradictoire avec celle du contrôle en général, qui suppose que les dirigeants
financière, la bonne gestion consisterait à les dépenser, sans les dépasser. Une telle

enveloppe financière : ils ne sont pas une fin en soi. S'ils n'étaient qu'une enveloppe
Il faut en premier lieu souligner que les budgets ne constituent pas une simple
court terme.

Les budgets expriment en termes comptables et financiers, des plans d'action à l'horizon de

✦ Les budgets chiffrer les plans

✓ des outils de planification, en l'espèce les budgets.

✓ des règles de jeu,

décisions à court et moyen terme, dispose à cette fin de deux outils :

Le contrôle de gestion qui doit garantir la convergence entre la stratégie, les actions et les

✦ Les budgets ne sont qu'un des instruments du contrôle de gestion :

Cette caractéristique des budgets appelle deux commentaires:

2. Les budgets sont un instrument de planification.

efficace lorsqu'il est conforme à la réalité du cycle économique.
comptable. En tant qu'instrument de contrôle, le système budgétaire est certainement plus
comme référence budgétaire est souvent justifié par la coïncidence nécessaire avec l'exercice
post évaluation, sur un horizon de court terme généralement annuel. Le choix de l'année
Cela signifie qu'ils sont conçus pour permettre les fonctions de finalisation, de pilotage et de

1. Les budgets sont un élément du contrôle de gestion.

- les objectifs stratégiques poursuivis,
- les déclinaisons en activités qui en résultent
- les comportements des personnes qui, à un titre ou à un autre, interviennent dans le processus de contrôle.

Il faut parvenir à intégrer :

3. Les budgets doivent associer les personnes, les projets, les stratégies

Cependant ces remarques n'ont visé jusqu'ici que les aspects les plus techniques du système budgétaire. Il nous reste à voir comment les budgets peuvent prendre en compte les trois pôles du contrôle : les hommes, les stratégies, les activités.

- des budgets fonctionnels, qui décrivent par centre de responsabilité les charges et produits attendus,
- un compte de résultat prévisionnel, appelé budget d'exploitation,
- un état prévisionnel des mouvements de trésorerie : le budget de trésorerie,
- un budget d'investissement et de financement,
- un bilan prévisionnel.

En troisième lieu il faut indiquer que, comme la gestion budgétaire fait appel au langage comptable et financier, le système budgétaire comporte :

Ainsi, avant de pouvoir construire un budget commercial, il faut définir ces plans d'actions, les articuler, arbitrer entre plans alternatifs.

- évaluer les coûts de ces actions (par exemple campagne de publicité, de promotion, modification des politiques de visite des représentants, etc.), les moyens qu'elle suppose en effectif, donc éventuellement en embauche, en logistique, en matériels divers.

- définir des objectifs que l'entreprise se propose d'atteindre l'année prochaine, chiffrer les objectifs par produit, par région, par catégorie de clientèle ou par réseau de distribution ;

Par exemple un plan d'action commercial d'une compagnie d'assurance consiste à :

Les budgets sont avant tout, le chiffrage de couples objectifs moyens. Compte tenu d'activités clairement planifiées et quantifiables, ils permettent d'établir un lien clair entre les objectifs et les moyens.

En ce sens le contrôle budgétaire est une fonction du contrôle de gestion et il dépend de la qualité de ses interventions. Nous vous proposons pour cela un exemple de tableau de suivi du budget.

- ✓ de rechercher la cause d'écarts ;
- ✓ d'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- ✓ de prendre les mesures correctives éventuelles et nécessaires ;
- ✓ d'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Mon sieur Michel GERVAIS, dans son livre : « contrôle de gestion et planification de l'entreprise » définit le contrôle budgétaire comme la comparaison permanente des résultats réels et prévisions chiffrés figurant au budget afin :

Le contrôle budgétaire ou le suivi budgétaire consiste à comparer les réalisations aux prévisions, aux différents niveaux jugés convenables. Il consiste ensuite à analyser et contrôler les écarts constatés et de provoquer les actions correctives.

Faire un budget au début d'un exercice est nécessaire mais pas suffisante pour assurer l'efficacité dans son exécution. Il faut un bon suivi du budget à chaque étape de l'année, pour analyser les écarts et apporter des corrections.

Un des principaux soucis de la direction en matière budgétaire doit être de s'assurer que les budgets engagés et mobilisés. Dans une entreprise où une décentralisation formalisée est mise en place, le budget remplit ce rôle de manière assez naturelle ; il devient un instrument de communication, mais il représente une situation future que des personnes identifiées s'engagent et cherchent à atteindre, en acceptant d'être jugées sur cette base.

Par ailleurs un tableau de bord est un outil de pilotage et de compte rendu permettant à la direction générale de réagir en temps réel par rapport à un objectif clairement fixé

A titre moteur afin d'assurer l'expansion.

A titre correctif afin de réparer les erreurs antérieures ;

- la prise de décisions nouvelles
- piloter les actions correctives en aval (ce qui diffère des rapports d'activité)
- le contrôle de l'exécution des décisions prises antérieurement
- éclairer les choix en amont.
- décision.
- introduire une fonction d'analyse et de régulation permanente dans les processus de moyen d'indicateurs financiers mais aussi non-financiers.
- fournir aux responsables opérationnels les moyens d'évaluer leurs performances au
- aider la direction générale à formaliser les objectifs stratégiques de l'organisation.

Le tableau de bord est un ensemble de renseignements permettant :

En outre c'est un ensemble d'informations présentées de façon synthétique et destinées au pilotage de l'entreprise et de ses centres de responsabilité.

gestion afin de l'améliorer.

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Il peut être aussi défini comme un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa

PARAGRAPHES: DEFINITION ET ROLE DES TABLEAUX DE BORD

Cette section décrira la définition du tableau de bord, de son rôle et de son application.

SECTION I : LE TABLEAU DE BORD

Dans ce chapitre nous parlerons de deux outils essentiels du contrôle de gestion à savoir : les tableaux de bord et les budgets.

CHAPITRE III : LES PRINCIPAUX OUTILS DU CONTROLE DE GESTION

Tableau 3: Tableau de bord des prestations de la SONAVIE du premier semestre.

Données de la cellule audit et contrôle de gestion et nos calculs

BRANCHES	Prévisions	Prévisions	Taux réel.	Prévisions	Taux réel.	Prévisions	2 014		
							Prévisions	Prévisions	Taux réel.
701 Rachat	15 000	10 928		15 000	20 000	16 901	3 099	133%	85%
701 Echu	-	0		0	0	0	0		
Sous Total	15 000	10 928	73%	15 000	20 000	16 901	3 099	133%	85%
721	6 000	4 894		5 500	0	0	0	0%	0%
710 et 709	50 000	14 404		0	15 431	15 431	0	0%	0%
700	-	0		0	0	0	0		
706	-	0		0	0	0	0		
727	110 000	131 385		121 000	171 451	88 185	83 266	142%	51%
725	5 000	1 793		5 000	0	0	0	0%	0%
705	50 000	12 070		33 000	9 440	9 440	0	29%	100%
731	10 000	6 878		10 000	13 138	5 638	8	131%	43%
Perte d'emploi	7 500	24 124		17 250	16 843	16 843	0	98%	100%
Sous Total	238 500	195 546	82%	191 750	226 303	135 536	90 766	118%	60%
ASSURANCES COLLECTIVES	253 500	206 474	81%	206 750	246 302	152 438	93 865	119%	62%
Assurances individuelles									
709 & 05	125 000	95 133		121 000	137 882	134 750	3 131	114%	98%
RACHATS	75 000	76 046		82 500	76 627	75 005	1 622	93%	98%
ECHUS	50 000	22 589		50 000	4 240	4 240	-	8%	100%
Sous Total	250 000	193 768	78%	253 500	218 748	213 995	4 753	86%	98%
07 03, CNAR, LA FIA									
RACHATS	232 500	136 176		250 000	129 785	124 078	5 707	52%	96%
ECHUS	97 500	65 929		107 250	118 522	114 421	4 101	111%	97%
Ecotresor	37 861	18 931		-	2 051	2 051	-		
CAPT. DECES	15 000	11 272		16 500	14 627	11 856	2 771	89%	81%
Sous Total	345 000	213 377	62%	373 750	264 985	252 406	12 579	71%	95%
TOTAL ASSUR	595 000	407 145	68%	627 250	483 734	466 401	17 333	77%	96%
PB				0	3 046	1 632	1 414		
TOTAL GENERAL	848 500	613 619	72%	834 000	733 082	620 471	112 611	88%	85%

Ces chiffres sont en milliers de Francs CFA
Tableau récapitulatif des prestations du premier semestre de l'année 2014 de la SONAVIE.

PARAGRAPH 2 : EXEMPLES DE TABLEAU DE BORD

COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS :

Le tableau comparatif des prestations nous donne le détail de toutes les opérations qui ont été déclarées et payées et celles qui sont en suspens.

Ce rapport nous renseigne sur les opérations par catégorie et par produit effectuées par le service technique du 1^{er} Janvier au 30 juin 2014.

En effet pour le compte du 1^{er} semestre 2014, sur une prévision de 834 000 000 FCFA nous enregistrons une déclaration de sinistres de l'ordre de 733 082 353 FCFA soit un taux de réalisation de 88% par rapport aux prévisions. Sur ces montants déclarés (733 082 353 FCFA) il y'a eu 620 471 050 FCFA qui ont été payés et la différence qui constitue les montants en suspens s'élève à 112 611 303 FCFA. Cela nous donne un taux de paiement global de 85% sur la période.

† LES ASSURANCES COLLECTIVES:

Sur une prévision semestrielle de 206 750 000 FCFA, les assurances collectives comptent une déclaration de 246 302 478 FCFA soit un taux de réalisation de 119%. Cette hausse est surtout due à un dépassement au niveau des produits (701 Rachat et 727 Décès) qui enregistrent respectivement 133% et 142% de taux de réalisation.

Sur les montants déclarés (246 302 478 FCFA) il y a eu 152 437 703 FCFA qui ont été payés et 93 864 775 FCFA en suspens, soit un taux de paiement de 62%.

Avec 246 302 478 FCFA déclarés au terme des six (6) premiers mois de l'année, les assurances collectives représentent 34% du montant total déclaré sur la période.

† LES ASSURANCES INDIVIDUELLES

Sur une prévision semestrielle de 627 250 000 FCFA, on enregistre des déclarations de 483 733 765 FCFA soit un taux de réalisation de 77% sur la période.

Sur les montants déclarés (433 733 765 FCFA) il y a eu 466 401 251 FCFA qui ont été payés et les 17 332 514 FCFA restent en suspens, soit un taux de paiement de 96%.

Avec 483 733 765 FCFA déclarés au 1^{er} semestre, les assurances individuelles représentent 66% du montant total déclaré sur la période.

La nécessité du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance : cas de la SONAVIE

Tableau 5: Etat des encaissements du premier semestre de la SONAVIE

Données de la cellule audit et contrôle de gestion et nos calculs

Encaissement 2014							
Designations	Prév. Mens.	Nb	Réalisations		Ecart	Taux	
			Primes	Ecart			
Ecart		Ecart		Ecart		Ecart	
Taux		Taux		Taux		Taux	
Emis - Enca		Emis - Enca		Emis - Enca		Emis - Enca	
Retraite (Ind&Gr)-Kery	674 057		353 355	320 702	52%	4 195 122	99%
Prév Plus-Gr. Ent-Lakana	270 100		190 346	79 754	70%	-	100%
Mixte et Rente Educ	296 087		322 992	26 905	109%	33 801 983	91%
Temporaire Décès	909 803		751 052	158 751	83%	93 725 691	89%
TOTAL	2 150 047	1 617 746	532 301	131 722 796	75%	92%	
Encaissement 2013							
Retraite (Ind&Gr)-Kery	674 057		353 355	320 702	52%	4 195 122	99%
Prév Plus-Gr. Ent-Lakana	270 100		190 346	79 754	70%	-	100%
Mixte et Rente Educ	296 087		322 992	26 905	109%	33 801 983	91%
Temporaire Décès	909 803		751 052	158 751	83%	93 725 691	89%
TOTAL	2 150 047	1 617 746	532 301	131 722 796	75%	92%	

Tableau 4 : Etat des émissions du premier semestre de la SONAVIE

ENCAISSEMENTS :

Données de la cellule audit et contrôle de gestion et nos calculs

Premier semestre 2014							
Designations	Prévisions mensuelles	Nb	Réalisations		Ecart	Taux	
			Primes	Ecart			
Prévisions Taux		Prévisions Taux		Prévisions Taux		Prévisions Taux	
Annuelles Réal		Annuelles Réal		Annuelles Réal		Annuelles Réal	
Retraite (Ind&Gr)-Kery	674 057		357 551	316 506	53%	1 348 114	26%
Prév Plus-Gr. Ent-Lakana	270 100		190 346	79 754	70%	540 199	35%
Mixte et Rente Educ	296 087		356 794	60 707	121%	592 175	55%
Temporaire Décès	909 803		844 778	65 025	93%	1 819 605	41%
TOTAUX	2 150 047	1 749 469	400 578	4 300 093	81%	38%	
Premier semestre 2013							
Retraite (Ind&Gr)-Kery	674 057		353 355	320 702	52%	4 195 122	99%
Prév Plus-Gr. Ent-Lakana	270 100		190 346	79 754	70%	-	100%
Mixte et Rente Educ	296 087		322 992	26 905	109%	33 801 983	91%
Temporaire Décès	909 803		751 052	158 751	83%	93 725 691	89%
TOTAL	2 150 047	1 617 746	532 301	131 722 796	75%	92%	

EMISSIONS :

$$TAUX = \frac{733\,082\,353\,FCFA}{1\,926\,500\,000\,FCFA} = 38\%$$

taux d'exécution de 38%.

Une analyse du tableau des prestations, nous montre que les sinistres déclarés du 1^{er} semestre (733 082 353 FCFA) par rapport à la prévision annuelle (1 926 500 000 FCFA) enregistré un

CONSTATS ET RECOMMANDATIONS :

LES EMISSIONS

- A la clôture du semestre, on remarque que seul le groupe de produits Mixte et Rente Education a dépassé les objectifs de production. Le taux de réalisation est de 121%. Au regard du tableau, on voit que les trois (3) autres groupes de produits (Retraite : 53% ; Prév.plus : 70% ; Décès : 93%) n'ont pas pu atteindre leurs objectifs, et cela va influencer négativement sur l'ensemble des prévisions. En effet cette influence fera que le taux de réalisation ne dépassera pas les 82% sur la période. Ce résultat n'est pas mauvais, mais à défaut de ne pas pu réaliser les 100% ou plus, un effort doit être fait dans les mois à venir pour qu'il n'y ait pas un large écart entre les réalisations et les prévisions.

- En observant le tableau des émissions, on se rend compte que le taux de réalisation des émissions par rapport à la prévision annuelle est de 41%. En partant du principe qu'un semestre correspond à la moitié d'une année, ce taux (41%) devrait atteindre au moins les 50%. Alors de ce côté aussi un effort doit être fait au courant du 2^e semestre afin d'être très proche de nos objectifs de production.

LES ENCAISSEMENTS

- Dans la période du 01/01/2014 au 30/06/2014, les encaissements n'ont pas été trop brillants. A l'image des émissions, seul le groupe de produits Mixte et Rente éducation a pu atteindre ses prévisions notamment avec 109% de taux de réalisation. Les trois (3) autres groupes de produits ont enregistré les taux suivants : Retraite : 52% ; Prév.plus : 70% ; Tempo. Décès : 83%. Globalement le taux de réalisation des encaissements par rapport aux prévisions est de 75%. Une fois de plus, les prévisions n'ont pas été atteintes. Un effort doit être consenti afin de rendre meilleur les prochains résultats.
- Une autre analyse du tableau des encaissements nous montre qu'au terme du 1^{er} semestre les encaissements sont de l'ordre de 1 617 745 975 FCFA pour une prévision annuelle de 4 300 093 200 FCFA soit un taux d'exécution de 38%. L'idéal ici c'était d'obtenir les 50% ou plus, encore une fois on est largement en dessous des objectifs visés. Un réel effort doit être également fourni à ce niveau.

- les personnes, leurs intentions et motivations
 - les buts poursuivis par l'entreprise
 - les déclinaisons de ces buts dans l'organisation
- cohérents trois pôles :
- ✦ en premier lieu, il est un élément du contrôle de gestion ;
 - ✦ en deuxième lieu, il est un moyen de planification;
 - ✦ enfin en troisième lieu, comme tout élément d'un dispositif de contrôle, il doit rendre
- Le système budgétaire joue simultanément trois rôles :

PARAGRAPHE2 : ROLE DES BUDGETS

Un budget est un élément comptable dressant l'ensemble des recettes et des dépenses prévisionnelles d'un agent économique (une entreprise, l'Etat, etc.) au cours d'un exercice comptable à venir. Il est un outil de prévision, d'aide au pilotage d'une entreprise. Le budget est un instrument de gestion essentiel. Sans budget, l'on est comme un pilote qui essaierait de se diriger dans le noir sans le moindre instrument de guidage.

Le budget d'une compagnie d'assurance, dans son sens large est entendu comme un programme d'action chiffré. Dans son sens strict, le budget est une prévision annuelle détaillée se présentant en général mois par mois des dépenses.

La Gestion Budgétaire en tant que technique de l'administration de l'organisation et de la gestion interne, s'appuie sur des prévisions. A partir de ces prévisions, les responsables de l'organisation reçoivent des attributions sous forme de programmes et moyens pour une durée limitée en valeur et en quantité si possible. Un rapprochement entre les prévisions et les réalisations constitue la dernière étape de la gestion budgétaire.

PARAGRAPHE1 : DEFINITION

Dans cette section nous parlerons de la définition du budget de son rôle et du suivi budgétaire.

SECTION 2 : LA GESTION BUDGETAIRE

PARAGRAPHE 2 : CALCULS ET ANALYSES DES RATIOS DE LA SONAVIE:

Libellés	Taux	Commentaires
Taux commissionnement	11,50%	TAUX NORMAL (<15%)
Taux frais de gestion	34,18%	TRES ELEVE (supérieur à la moyenne qui est 30%)
Taux croissance des cotisations	-4,08%	Baisse du chiffre d'affaires
Taux croissance nouvelles affaires	43,81%	Bonne politique de distribution
Taux rachats	16,14%	Élevé
Ratio sinistralité	40,89%	Moyenne
Ratio conservation des sinistres	94,05%	Normal en assurance vie
Ratio combiné	75,06%	Moyenne
Résultat financier	4,18%	Normal proche de la moyenne de 5% net
Taux rémunération épargne	12,94%	Bonne affaire pour les assurés
Taux de règlement sinistre	86,78%	Bon
Part des immeubles	24,55%	<40% "accepté en totalité pour la couverture des engagements règlement
Part des valeurs mobilières	25,21%	<50% "accepté en totalité pour la couverture des engagements règlement
Part de disponibilité	59,29%	ce taux étant en dehors de la fourchette 10-40%, le surplus ne sera pas admis en couverture des engagements réglemets
Taux de rentabilité financière	12,10%	Affaire rentable pour les actionnaires
Taux de rémunération des capitaux propres	10,29%	Affaire rentable pour les actionnaires

Données des états CIMA 2013 et nos calculs.

Tableau 2: Calcul des ratios d'analyse

Constat :

On constate qu'environ 20% de la part de disponibilité sont en dehors de la fourchette autorisée par le code CIMA en acceptation des engagements réglementés. Procéder à investir sur les valeurs mobilières (actions et ou les obligations) permettra à la SONAVIE de mieux couvrir ses engagements.

Analyse de la situation des frais de gestion de la SONAVIE au 31 juillet 2014

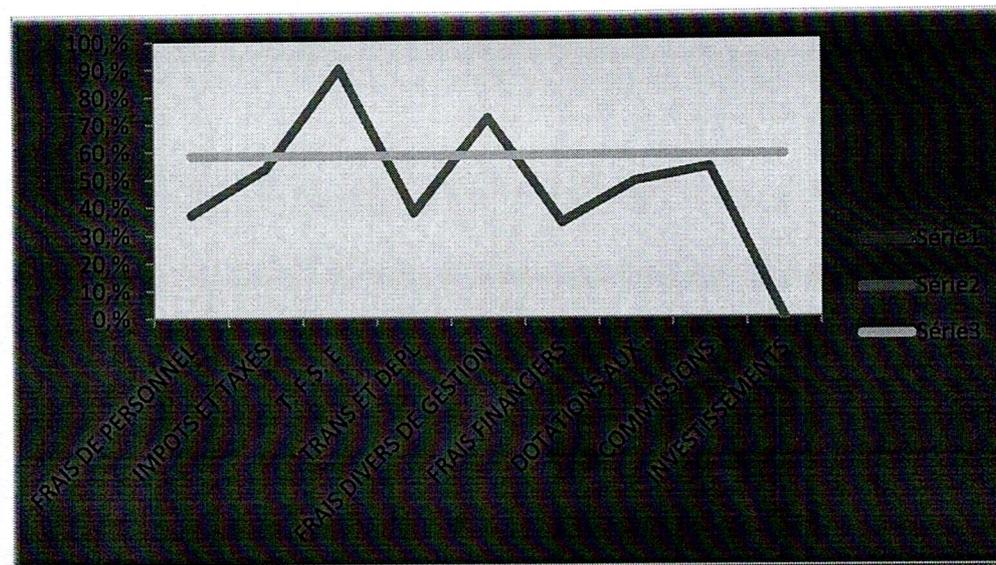
Ces données sont en milliers de Francs CFA.

TABLEAU DE SUIVI BUDGETAIRE 2014										
MONTANT EN MILLIERS F CFA	ANNEE 2013			ANNEE 2014				ANNEE 2014		
	Du 01/01/2013 Au 31/12/2013			01/01/2014 Au 31/07/2014				Prév An	ECARTS (budget restant)	Taux Exe.
	Prévisions Annuelles	Réali. An.	Taux Exécut.	Prev. 7 mois	Réali. 7 mois	Ecart	Taux Real.			
FRAIS DE PERSONNEL	277 679	270 667	97%	171 108	109 156	61 952	64%	293 328	184 172	37%
IMPOTS ET TAXES	99 437	84 231	85%	66 537	61 221	5 315	92%	114 063	52 842	54%
TRAVAUX FOURNITURES ET SERVICES	175 000	200 602	115%	107 917	166 334	-58 418	154%	185 000	18 666	90%
TRANSPORTS ET DEPLACEMENTS				10 500	6 797	3 703	65%	18 000	11 203	38%
FRAIS DIVERS DE GESTION	243 500	282 527	116%	162 750	201 250	-38 500	124%	279 000	77 750	72%
FRAIS FINANCIERS	27 000	15 110	56%	16 333	9 561	6 772	59%	28 000	18 439	34%
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	123 000	187 866	153%	71 750	60 000	11 750	84%	123 000	63 000	49%
SOUS TOTAL FRAIS GENERAUX	945 615	1 041 003	110%	606 895	614 320	-7 426	101%	1 040 391	426 071	59%
COMMISSIONS	286 767	337 495	118%	173 890	160 586	13 304	92%	298 096	137 511	54%
TOTAL GENERAL FRAIS DE GESTION	1 232 382	1 378 498	112%	780 784	774 906	5 878	99%	1 338 487	563 581	58%
INVESTISSEMENTS	535 000		46%	179 432	0	179 432	0%	358 864	358 864	0%
EMISSIONS DES PRIMES				2 508 388	2 027 228	481 160	81%	4 300 093		47%
RATIO=FDG/PRIMES				24%	30%			24%		
RATIO= COM/PRIMES				7%	8%			7%		
RATIO= FG/PRIMES				31%	38%			31%		

Données de la cellule audit et contrôle de gestion et nos calculs

Tableau 6: Suivi budgétaire de janvier à juillet

Graphique du suivi budgétaire.



Graphe 2: Graphe du suivi budgétaire.

NB : en remarquant que :

Si 12 mois correspondent à 100% de la prévision annuelle du budget, alors 7 mois correspondront à $\frac{7}{12} = 58\%$

Alors tous les ratios qui auront un taux de réalisation supérieur à 58% en 7 mois ont dépassé leurs prévisions. Tout est à relativiser car certains postes budgétaires peuvent être exécutés en totalité au début de l'année tel que le loyer qui peut être payé annuellement au début de l'exercice.

Commentaires et recommandations

En analysant le tableau de suivi budgétaire, on voit que globalement de Janvier à Juillet les réalisations qui s'élèvent à 774 906 017 FCFA sont inférieures aux prévisions qui sont de 780 784 328 FCFA. Le budget est exécuté à hauteur de 99% dans la période sous revue.

On peut déduire ici qu'à l'issue des sept (07) mois, les réalisations ne se montrent pas alarmantes globalement. Tous les postes budgétaires ont leurs réalisations en dessous de leurs prévisions à l'exception de deux (2) à savoir : le poste des frais divers de gestion et le poste des travaux fournitures et services extérieurs (voir graphique).

Nous allons rentrer dans le détail de la composition de ces deux postes pour savoir les causes du dépassement.

Ces montants sont en francs CFA.

Détails du postes des travaux fournitures et services extérieurs :				
RUBRIQUES	PREVISION 2014	REALISATION AU 31/07/2014	TAUX REAL	SOMME RESTANTE POUR 5MOIS
LOYERS	17 000 000	39 855 591	234%	0
ENTRETIEN VEHICULES	5 000 000	1 955 916	39%	3044084
ENTRETIEN IMMEUBLE	5 000 000	3 529 800	71%	1470200
ENTRETIEN MAT. ELECT & MEC ENCO	4 000 000	3 180 900	80%	819100
ENTRETIEN MOB. BUREAU	1 000 000	309 500	31%	690500
GARDIENNAGE & NETTOYAGE	18 000 000	6 760 725	38%	11239275
MOBILIER & PETIT MATERIEL	2 000 000	1 282 000	64%	718000
EAU & ELECTRICITE	15 000 000	11 936 318	80%	3063682
AUTRES FOURNITURES	28 000 000	19 774 175	71%	8225825
HONORAIRES	40 000 000	47 055 677	118%	0
ASSURANCES	50 000 000	30 693 839	61%	19306161
TOTAL	115 000 000	110 000 000		13 665 559

Données de la comptabilité et nos calculs

Tableau 7: Détails du poste des TFSE

Détails du postes des frais divers de gestion				
RUBRIQUES	PREVISION 2014	REALISATION AU 30/06/2014	TAUX REAL	SOMME RESTANTE POUR 5 MOIS
ANNONCES & INSERTIONS	6 000 000	3 122 500	52%	2877500
PUBLICITE COLLECTIVE	94 000 000	85 048 600	90%	8951400
MISSIONS	25 000 000	19 383 637	78%	5616363
RECEPTION	15 000 000	2 975 309	20%	12024691
FOURNITURES & IMPRIMES	45 000 000	25 703 892	57%	19296108
AUTRES FOURNITURES	8 000 000	7 233 966	16%	766034
DOCUMENTATION	10 000 000	17 447 994	174%	0
AFFRANCHISSEMENTS	2 000 000	2 042 450	102%	0
TELEPHONE	13 000 000	8 073 515	62%	4926485
COTISATIONS	14 000 000	12 268 419	88%	1731581
FRAIS CONSEIL D'ADMINIST	47 000 000	17 950 000	38%	29050000
TOTAL	279 000 000	211 250 292		49 749 708

Données de la comptabilité et nos calculs

Tableau 8: Détails du poste des frais divers de gestion.

La nécessité du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance : cas de la SONAVIE

• **Les travaux fournitures et services extérieurs** :

Ils ont connu un dépassement de 58 417 774 FCFA par rapport à leurs prévisions sur la période janvier – juillet soit un taux de réalisation de 154%.

Pour ce poste dont l'exécution est faite à hauteur de 90% rapportée aux prévisions annuelles, on ne dispose désormais que de 18 665 559 FCFA pour les 5 mois à venir.

Le dépassement est surtout dû aux éléments suivants :

- Les loyers : taux de réalisation de 234%
- Entretien Immeuble : taux de réalisation de 71%
- Entretien Matériel Electrique: 80% de taux de réalisation
- Eau et Electricité : taux de réalisation de 80%
- Les honoraires : 118% de taux de réalisation

Pour les cinq (05) mois à venir, nous devons être très prudents par rapport à tous les décaissements liés aux éléments cités ci-dessus. Nous recommandons pour cela que tous les employés de la SONAVIE s'impliquent dans la gestion avec efficacité de la consommation d'eau et d'électricité, imprimés et papier. Ainsi avec le suivi rigoureux du chef de service de la logistique et du contrôleur de gestion, ces frais vont sans doute être améliorés dans les mois à venir.

Les frais divers de gestion : Sur la période janvier – juillet, ils ont subi aussi un dépassement de l'ordre de 38 500 282 FCFA par rapport à leurs prévisions soit un taux de réalisation de 124%.

Le budget alloué à ce poste a été exécuté à hauteur de 72% rapporté à la prévision annuelle, et le montant restant pour l'année est de 77 749 718 FCFA.

Le dépassement est dû aux éléments suivants :

- Publicité collective : taux de réalisation de 90% ;
- Missions : taux de réalisation de 78% ;
- La documentation : 174% de taux de réalisation ;
- Affranchissements : 102% de taux de réalisation ;
- Les cotisations : taux de réalisation de 88%.

Pour les cinq (5) prochains mois, les dépenses liées aux éléments cités ci-dessus doivent être faites avec beaucoup de prudence, au risque de connaître un dépassement à la clôture de l'exercice 2014 du poste budgétaire concerné.

Il est important de savoir que globalement le budget restant des frais de gestion s'élève à 563 581 403 FCFA et nous devons faire des efforts pour ne pas dépasser ce montant.

Il serait judicieux pour nous de consentir des efforts afin que le budget des dépenses soit maîtrisé, quand on sait que le budget des recettes n'est exécuté qu'à hauteur de 76% sur la période sous revue et de 44% par rapport aux prévisions annuelles.

LES RATIOS :

- **Les frais divers de gestion rapportés aux primes :**

Pour une prévision de 24%, nous réalisons 30% sur la période janvier - juillet. Ici l'idéal c'est d'obtenir moins de 30%. Pour cela nous disposons de 2 solutions :

- Une diminution des frais généraux et/ ou
- Une augmentation des émissions de primes

- **Les commissions rapportées aux primes :**

Sur la période Janvier – juillet, ce ratio est de 8%, pour une prévision de 7%.

- **Les frais généraux rapportés aux primes :**

Pour une prévision de 31 %, nous réalisons 38% sur la période janvier – juillet. Dans le cadre d'une meilleure gestion, ce ratio doit tourner autour de 30% qui est la moyenne du marché.

A l'image des frais généraux, deux solutions sont offertes :

- ✚ Une diminution des frais de gestion et/ou
- ✚ Une augmentation des émissions de primes.

Sachant que certains frais sont incompressibles, nous pouvons conclure que la solution idéale ici c'est une augmentation des émissions de primes.

CHAPITRE IV : UTILITES DES ETATS CIMA

Du fait de l'inversion du cycle économique, le dirigeant d'une compagnie d'assurance doit bien souvent commercialiser et donc fixer le prix de vente de ses produits préalablement à toute connaissance de leur prix de revient. Il se doit par conséquent de fixer pour chacun de ses produits, un prix suffisamment élevé pour garantir une exploitation équilibrée et assez bas, pour lui assurer la compétitivité indispensable à la pérennité de son entreprise dans un secteur aussi concurrentiel que celui de l'assurance. Les états statistiques, parce qu'ils s'appuient sur un passé connu dans ses moindres détails, sont des instruments irremplaçables de prévision de la situation et de l'évolution future des entreprises d'assurances. Ils peuvent donc être adoptés dans le cadre d'un reporting interne.

- Le bilan :

Un bilan comptable est un document comptable synthétisant ce qui est possédé par une société (son actif) et ce qu'elle doit (le passif). Il fait partie des états financiers d'une entreprise d'assurances au même titre que le compte de résultat.

Le bilan est souvent comparé à une photographie du patrimoine d'une entreprise à la clôture d'un exercice ou à des dates intermédiaires. Il est essentiellement utilisé par les tiers (banques, clients, agents, actionnaires, administrations...) afin de connaître la valeur de la société et de s'assurer de sa solvabilité. Il sert également à déterminer le bénéfice imposable et peut être exploité par les dirigeants afin de piloter des analyses internes.

Il est le reflet de l'activité de l'entreprise et permet ainsi de l'accompagner à chaque stade de son développement. La lecture du bilan donne la possibilité d'anticiper les besoins de l'entreprise, de répondre aux problématiques de financement et de fonctionnement, en y apportant des solutions adaptées.

- Le compte d'exploitation général (CEG).

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

- ✚ les résultats techniques en comparant les primes acquises aux prestations et chargements ;
- ✚ la performance de la politique financière en rapprochant les charges exposées aux produits financiers par nature ;

- ✚ les résultats de la réassurance : un résultat de réassurance en faveur des réassureurs de façon chronique peut nous interpeller sur la qualité de notre programme de réassurance.

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

- L'état C1

Il est une ventilation des principaux postes qui composent le compte d'exploitation général d'une entreprise par catégorie.

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

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

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

- ETAT C4 : Engagement réglementés et leur couverture

Les engagements réglementés dont les entreprises d'assurances doivent être en mesure de justifier l'évaluation sont les suivants :

- ✚ Les provisions techniques suffisantes pour le règlement intégral de leurs engagements vis-à-vis des assurés ou bénéficiaires de contrats ;
- ✚ Les postes du passif correspondant aux autres dettes privilégiées ;
- ✚ Les dépôts de garantie des agents, des assurés et des tiers, s'il y a lieu ;
- ✚ Une provision de prévoyance en faveur des employés et agents destinée à faire face aux engagements pris par l'entreprise envers son personnel et ses collaborateurs.

Ce tableau permet de connaître si les engagements de la société sont bien couverts sinon prendre le plus urgent des mesures correctives afin d'éviter tout désagrément avec les autorités de contrôle qui peuvent prendre des sanctions allant du blâme au retrait d'agrément pur et simple. Cela permet au dirigeant d'anticiper le contrôle.

- ETAT C5: Liste synthétique des placements

Cet état fait une synthèse sur les placements de la société et fait ressortir les produits financiers des placements ainsi que les charges financières. Cela permet aux dirigeants de la société d'apprécier les placements et de les comparer au taux d'intérêt technique utilisé lors de la tarification surtout en assurance vie en fin de faire face à leur engagement envers les assurés et bénéficiaires de contrat. Dans tous les cas le taux d'intérêt des placements doit être supérieur au taux d'intérêt technique utilisé lors du calcul de la cotisation. Ce tableau nous donne aussi une idée sur les dépréciations des valeurs mobilières et les amortissements des valeurs immobilières.

- ETAT C11 - Calcul de la marge de solvabilité

L'état C11 permet au dirigeant de vérifier à tout moment l'équation suivante pour savoir si leur entreprise a la possibilité de faire face à ses dettes :

Valeur réelle des actifs > Valeur comptable des passifs + Exigence de marge

De façon générale, les capitaux propres ont vocation à absorber les chocs exceptionnels que l'on ne peut intégrer de façon raisonnée dans le calcul des provisions. Il faut donc prévoir la détention d'un certain montant de ressources supplémentaires, pouvant servir de secours en cas de provisions insuffisantes. L'exigence minimale de marge de solvabilité est la richesse minimale dont doit disposer une société pour faire face aux aléas évoqués, selon le Code des assurances

- Compte de perte et profit (CPP) :

Le compte de profits et pertes présente un descriptif objectif des charges et des produits de l'entreprise au cours de l'exercice comptable en question. Le résultat du compte s'obtient à partir du résultat du compte d'exploitation générale de l'entreprise. Il prend en compte les pertes et profits sur exercices antérieurs (les rappels d'impôts, les rentrées sur créances amorties etc.)

Le solde de ce compte constitue le résultat net global, porté en fin d'année au compte de résultat en instance d'affectation.

CONCLUSION GENERALE :

Compte tenu de l'adage usuel « faire confiance c'est bien mais contrôler c'est mieux », dans un environnement difficilement contrôlable, nous avons essayé d'exprimer quelques réflexions sur l'importance du rôle que peut jouer la fonction contrôle de gestion dans une activité à hauts risques (l'engagement de l'assureur résultant d'un événement futur incertain) en l'occurrence : l'assurance.

Le contrôle généralement élevé de l'encadrement de cette activité par les pouvoirs publics (Direction Nationale des Assurances et la CRCA) a pour but de maintenir un équilibre entre les parties contractantes (assurés et assureurs) tant au niveau de la conclusion du contrat d'assurance qu'au niveau du dénouement de ses effets et ce, par la sauvegarde des intérêts de la partie faible notamment les assurés et bénéficiaires de contrats. Ce qui oblige l'assureur à contrôler en permanence sa gestion pour être en conformité avec les normes réglementaire.

On voit alors que le rôle de contrôleur de gestion dans l'assurance est à la fois essentiel et complexe.

Autant la direction commerciale et/ou la direction de l'informatique sont indispensables au fonctionnement quotidien d'une compagnie d'assurance, autant le contrôle de gestion devrait apparaître comme une fonction vitale. Car sans un contrôleur de gestion, une direction générale est comme un capitaine d'une embarcation voulant entrer dans un petit port les yeux bandés et du coton dans les oreilles...

Dans toute entreprise, il est nécessaire d'instaurer un système de contrôle de gestion qui va favoriser la durabilité de la société, puisqu'il constitue un moyen de renforcement, un moyen de solidité de l'entreprise par rapport à son environnement : concurrence et mondialisation de l'économie. La valorisation de cette fonction au sein des compagnies d'assurance constitue sans doute un enjeu essentiel de leur développement. Il s'agit là d'un choix qui ne peut émaner que de la Direction Générale, à qui il revient de donner à la fonction de contrôle de gestion toute son importance dans le processus de pilotage de l'activité, en lui donnant les moyens d'accéder à l'information partout dans l'entreprise, c'est-à-dire en lui donnant le pouvoir et l'autorité indispensable à cette traque à l'information.

Il faut la placer alors de plus près possible de la Direction générale, afin d'éviter que les jeux de pouvoirs ne perturbent l'efficacité de cette fonction clé. En outre le contrôle de gestion

doit être intégré dans le circuit des décaissements (dépenses) pour maîtriser les frais de gestion, ainsi le contrôleur de gestion émet son avis conformément au budget alloué à chaque poste budgétaire pour que les prévisions sur chaque poste budgétaire ne dépassent pas les réalisations.

Enfin, nous estimons avoir contribué à la prise de conscience du rôle éminemment déterminant de la fonction de contrôle de gestion dans les entreprises d'assurances.

LISTES DES ANNEXES

Annexes 1 : Organigramme de la SONAVIE

Annexe 2 : Etat C 1 2013 de la SONAVIE

BIBLIOGRAPHIE:

HENRI BOUQUIN : la maîtrise des budgets dans une entreprise. Edition EDICEF 1992.

ISSA MAHAMADOU MAIGA : Cours de Contrôle de Gestion DESS-A.

DENIS NEITER : Cours de Comptabilité des sociétés d'assurance.

Manuel de procédure 2008 de la SONAVIE.

Rapport annuel de la SONAVIE 2013.

Budget 2014 de la SONAVIE.

Rapport annuel 2012 du comité des assureurs du Mali.

SITE WEB: www.piloter.org

www.memoireonline.com,

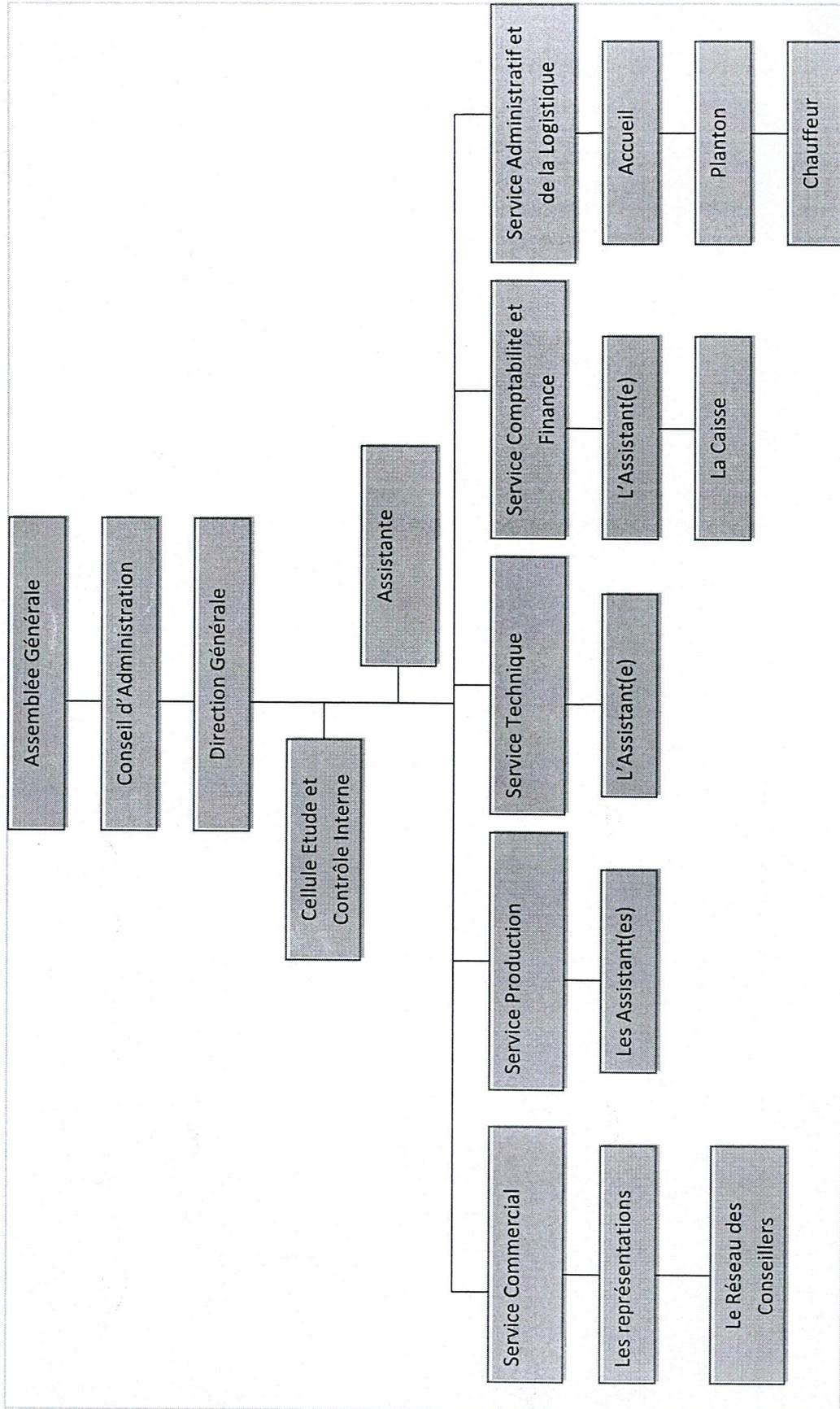
www.scribd.com,

www.wikipedia.com

<i>DEDICACES</i>	i
REMERCIEMENTS.....	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
SOMMAIRE.....	v
Liste des tableaux :	vi
Liste des figures :	vi
Liste des graphes :	vi
RESUME	vii
Abstract.....	viii
INTRODUCTION :	1
PARTIE I : DESCRIPTION DU CADRE DE STAGE	2
CHAPITRE I : HISTORIQUE ET ORGANISATION DE LA SOCIETE NOUVELLE D'ASSURANCE VIE (SONAVIE).....	4
SECTION 1 : HISTORIQUE ET GENERALITE.....	4
1. CREATION	4
2. STATUT JURIDIQUE :	4
3. L'ORGANISATION ACTUELLE DE LA SOCIETE :	5
a. L'ASSEMBLEE GENERALE	5
b. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	6
c. LA DIRECTION GENERALE	6
SECTION 2 : LE FONCTIONNEMENT DES DIFFERENTES STRUCTURES :	6
a. LE SERVICE COMMERCIAL:.....	7
b. LE SERVICE PRODUCTION :	8
c. LE SERVICE TECHNIQUE	9

d. LE SERVICE COMPTABILITE ET FINANCES	11
e. LE SERVICE ADINISTRATIF ET DE LA LOGISTIQUE	13
f. CELLULE ETUDE, AUDIT, ET ACTUARIAT	14
CHAPITRE II: ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DE LA CELLULE ETUDES, AUDIT ET ACTUARIAT :	15
CHAPITRE III : TACHES EFFECTUEES AU COURS DU STAGE :	18
PARTIE II : LA NECESSITE DU CONTRÔLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE: CAS DE LA SONAVIE	22
CHAPITRE I : DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE DE GESTION	23
PARAGRAPHE 1 : DÉFINITION	23
PARAGRAPHE 2 : LES OBJECTIFS DU CONTROLE DE GESTION	27
CHAPITRE II : LES RATIOS D'ANALYSE	29
PARAGRAPHE 1 : DEFINITION ET ROLE DES RATIOS	29
PARAGRAPHE 2 : CALCULS ET ANALYSES DES RATIOS DE LA SONAVIE:	36
CHAPITRE III : LES PRINCIPAUX OUTILS DU CONTROLE DE GESTION	37
SECTION 1 : LE TABLEAU DE BORD	37
PARAGRAPHE1: DEFINITION ET ROLE DES TABLEAUX DE BORD	37
PARAGRAPHE 2 : EXEMPLES DE TABLEAU DE BORD	38
SECTION 2 : LA GESTION BUDGETAIRE	42
PARAGRAPHE1 : DEFINITION	42
PARAGRAPHE2 : ROLE DES BUDGETS	42
CHAPITRE IV : UTILITES DES ETATS CIMA	51
CONCLUSION GENERALE :	54
LISTES DES ANNEXES	56
BIBLIOGRAPHIE:	57

ANNEXE 1



ANNEXE 2

Société: SONAVIE
Pays : MALI

Exercice: 2013

Compte d'Exploitation - ETAT C1 - Vie et Capitalisation

	Assurances individuelles					Assurances collectives					Ensemble		
	Contrat en cas de vie	Contrat en cas de décès	Mixte	Epargne	Titre de capitalisation	Complémentaires	Contrat en cas de vie	Contrat en cas de décès	Mixte	Epargne		Titre de capitalisation	Complémentaires
Primes émises (7010 à 7013, 704, 706, 7901, 7904, moins 73 et 793).....	597 332 949	1 773 720	656 691 673	1 339 000	0	0	70 739 595	1 665 142 744	31 168 503	0	0	0	0
A déduire : annulations (7019).....	0	0	0	0	0	0	0	22 561 176	0	0	0	0	0
Primes nettes.....	597 332 949	1 773 720	656 691 673	1 339 000	0	0	70 739 595	1 642 581 568	31 168 503	0	0	0	0
Produits de place, nets de charges.....	57 279 435	170 086	62 971 460	128 399	0	0	6 783 398	157 510 386	2 988 809	0	0	0	0
A déduire : intérêts crédités aux provisions mathématiques nettes de cessions.....	42 628 248	126 580	46 864 341	95 557	0	0	5 048 281	117 221 683	2 224 318	0	0	0	0
Produits financiers nets.....	14 651 187	43 505	16 107 118	32 843	0	0	1 735 077	40 288 703	764 491	0	0	0	0
Subventions d'exploitation.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Part des assureurs dans les sinistres et capitaux.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Part des réassureurs dans les provisions mathématiques à la clôture de l'exercice.....	0	0	0	0	0	0	0	27 300 852	0	0	0	0	0
A déduire : part des réassureurs dans les provisions mathématiques à l'ouverture de l'exercice.....	0	0	0	0	0	0	0	1 865 598	0	0	0	0	0
A déduire : intérêts crédités aux provisions mathématiques sur cession.....	0	0	0	0	0	0	0	3 891 375	0	0	0	0	0
Commissions sur cession.....	0	0	0	0	0	0	0	65 296	0	0	0	0	0
Sinistres et charges incombant aux réassureurs.....	69 162 894	0	0	0	0	0	0	32 774 003	0	0	0	0	0
Solde débiteur.....	681 147 030	1 817 225	672 798 791	1 371 843	0	0	72 474 662	1 715 644 274	31 932 994	0	0	0	0
Total.....	681 147 030	1 817 225	672 798 791	1 371 843	0	0	72 474 662	1 715 644 274	31 932 994	0	0	0	0

Société: SONAVIE
Pays : MALI

Exercice: 2013

Compte d'Exploitation - ETAT C1 - Vie et Capitalisation

	Assurances individuelles					Assurances collectives					Ensemble		
	Contrat en cas de vie	Contrat en cas de décès	Mixte	Epargne	Titre de capitalisation	Complémentaires	Contrat en cas de vie	Contrat en cas de décès	Mixte	Epargne		Titre de capitalisation	Complémentaires
Sinistres survenus.....	22 543 331	0	45 177 475	0	0	0	0	391 082 787	0	0	0	0	0
Autres échus.....	131 658 992	0	152 091 657	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arrivés à échéance.....	272 352 170	0	190 266 618	0	0	0	21 855 024	0	0	0	0	0	0
Participations aux excédents liquidés.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestations échues.....	426 754 493	0	387 535 750	0	0	0	21 855 024	391 082 787	0	0	0	0	0
Provisions math. à la clôture de l'exercice.....	1 218 321 193	3 617 682	1 339 389 337	2 731 026	0	0	144 280 565	3 350 211 870	63 571 326	0	0	0	0
A déduire : provisions math. à l'ouverture de l'exercice.....	1 194 111 141	3 545 793	1 312 775 461	2 676 756	0	0	141 413 472	3 283 637 632	62 308 059	0	0	0	0
A déduire : participation aux excédents incorporés dans l'exercice.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A déduire : intérêts crédités aux provisions math. brutes de cessions.....	42 641 242	126 619	46 878 627	95 596	0	0	5 048 820	117 257 415	2 224 996	0	0	0	0
Virement de provisions math. (3105).....	-18 431 189	-54 730	-20 862 751	-41 316	0	0	-2 182 727	-50 683 177	-961 729	0	0	0	0
Commissions (65 et 69S).....	68 687 937	203 903	75 491 671	153 928	0	0	8 132 050	188 827 165	3 583 055	0	0	0	0
Autres charges affectées.....	204 155 769	506 220	224 443 348	457 642	0	0	24 177 296	561 399 697	10 652 736	0	0	0	0
Primes cédées aux réassureurs.....	0	0	0	0	0	0	0	152 866 618	0	0	0	0	0
Solde créditeur.....	681 147 030	1 061 832	5 590 773	801 589	0	0	20 493 019	472 161 184	18 658 932	0	0	0	0
Total.....	681 147 030	1 817 225	672 798 791	1 371 843	0	0	72 474 662	1 715 644 274	31 932 994	0	0	0	0

1 - Les catégories « vie » et « décès » regroupent respectivement les contrats disposant uniquement d'une garantie en cas de vie et ceux disposant uniquement d'une garantie en cas de décès.

2 - La catégorie « mixte » recoupe l'ensemble des contrats disposant à la fois d'une garantie en cas de vie et d'une garantie en cas de décès.

3 - Les contrats retraite ou les contrats en cas de vie avec contre assurance des provisions mathématiques sont regroupés dans la catégorie « épargne », tandis que les titres de capitalisation sont regroupés dans la catégorie « capitalisation ».

