CONFERENCE INTERAFRICAINE DES MARCHES D'ASSURANCES

(CIMA)

Institut International des Assurances
(I.I.A.)
BP: 1575 Yaoundé
Tél : (+237) 22 20 71 52 - Fax (+237) 22 20 71 51
Email : iia@iiacameroun.com
Site web: www.iiacameroun.com
Yaoundé / République du Cameroun

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

(Cycle III, 21ème promotion 2012-2014)

THEME :

NECESSITE ET MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE : CAS D'UA-VIE COTE D'IVOIRE

Présenté et soutenu par :
ODJE Koffi Martial
DESS-A 21e Promotion
2012 - 2014

Sous la direction de :
DIABATE Fatou
Responsable du Service
Actuariat et Audit Interne
UA-Vie Côte d'Ivoire

Novembre 2014

DEDICACE

- *A mon feu père, Odjé Jules OKO, qui n'a pu goûter un seul fruit de ce qu'il a semé en moi ;*

- *A ma mère, Madame Obrou Madeleine MODY, pour son amour, toutes ses prières, tous ses sacrifices et soutiens qui conduisent aujourd'hui à ma réussite ;*

- *A ma fille, Mlle Abo Noëllie Emmanuella ODJE, ma source d'inspiration et ma raison de vivre ;*

- *A ma grande sœur, Madame Abo Marguerite KAMON et à mon grand frère, Monsieur Alloh Paul KAMON, tous deux que je considère comme mes parents adoptifs, pour leurs soutiens sans faille à ma réussite.*

- *A ma grande sœur, Mlle Augustine ODJE, pour tout son soutien et sa protection.*

REMERCIEMENTS

Il n'est évidemment pas possible de nommer individuellement les nombreuses personnes dont l'appui, les observations et suggestions ont contribué à la rédaction et à l'amélioration de notre mémoire. Soyez chaleureusement remerciées.

Particulièrement, nos premiers remerciements vont à l'endroit du Directeur Général de l'Institut International des Assurances (I.I.A), Dr. **Roger Jean-Raoul DOSSOU-YOVO**, du Directeur des Etudes de l'I.I.A, Monsieur **Dembo DANFAKHA** et tout le personnel de l'institut pour leur contribution à la formation des cadres Africains en Assurance.

Notre gratitude va également à l'endroit de Monsieur **Karim DIARASSOUBA**, Directeur des Assurances de Côte d'Ivoire (DNA), Monsieur **Assi Lucas ANEY**, son Sous-directeur et tout leur personnel pour leurs assistance et conseils tout au long de notre formation.

Ensuite, nos sincères remerciements aux dirigeants de l'Union des Assurances de Côte d'Ivoire Vie (UA-Vie) et leurs collaborateurs qui ont accepté de nous accueillir et nous encadrer dans le cadre de notre stage. Nous tenons plus précisément à remercier :

- ✓ Monsieur **Almamy TIMITE**, Directeur Général d'UA-Vie ;
- ✓ Madame **Nelly DIALLO**, Responsable de la Division Règlements ;
- ✓ Madame **Fatou DIABATE**, Responsable du Service Actuariat et Audit Interne ;
- ✓ Monsieur **Thierry KOUADIO**, Responsable de la Division Finances Comptabilité et Ressources Humaines ;
- ✓ Monsieur **Bertin ASSAMOI**, Contrôleur de gestion ;
- ✓ Et bien évidemment, toute l'équipe de l'actuariat et des règlements.

Enfin, une pensée particulière pour toute la 21^{e} promotion DESS-A et la 11^{e} promotion MST-A de l'I.I.A avec qui nous avons vécu d'excellents moments de partage et d'échange.

« On ne se construit jamais seul » (Sagesse populaire)

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFRICA-RE : Société Africaine de Réassurance

Art. : Article

BIC : Bénéfices industriels et commerciaux

CEG : Compte d'Exploitation Générale

Cf. : Confer, notation indiquant au lecteur qu'il se réfère à une partie du mémoire.

C.I.C.A. : Conférence Internationale du Contrôle d'Assurance des Etats africains

CICA-RE : Compagnie Commune de Réassurance des Etats membres de la C.I.C.A.

C.I.M.A. : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances

C.R.C.A. : Commission Régionale du Contrôle des Assurances

DAF : direction administrative et financière

DAT : Dépôt à terme

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

D.N.A. : Direction Nationale des Assurances

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

FCFA : Franc des Communautés Financières d'Afrique

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IARD : Incendie, Accidents et Risques Divers

Max : Maximum

MS : Marge de solvabilité

MST-A : Maîtrise en Sciences et Techniques en Assurance.

PM : Provision Mathématique

PREC : Provision pour risques en cours

PSAP : Provision pour sinistre à payer

SCI : Société Civile Immobilière

UAP : Union des Assurances de Paris

UA-Vie : Union des Assurances de Côte d'Ivoire Vie

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Comparaison Contrôle de gestion et Audit interne 13

Tableau 2 : Comparaison Contrôle de gestion et Contrôle interne 14

Tableau 3 : Avantages et inconvénients des différents rattachements du contrôle de gestion..... 35

Tableau 4 : budget annuel d'une société d'assurances..... 42

Tableau 5 : Extrait du tableau B de l'état C10 50

Tableau 6 : Eléments constitutifs de la marge de solvabilité disponible..... 54

Tableau 7 : Analyse de la couverture de la marge de solvabilité..... 54

Tableau 8 : Répartition des salariés et non salariés d'UA-vie 67

Tableau 9 : Evolution du chiffre d'affaires d'UA-Vie..... 70

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Illustration du découpage de R. Anthony par H. Bouquin 7

Figure 2 : Le triangle de la performance 18

Figure 3 : Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale comme assistant 32

Figure 4 : Rattachement du contrôle de gestion à la DAF 32

Figure 5 : Rattachement du contrôle de gestion à ses « clients internes ». 32

Figure 6 : Les trois rôles du contrôleur 37

Figure 7 : Processus du contrôle de gestion 39

Figure 8 : Système de planification 40

Figure 9 : Processus du contrôle budgétaire 64

Figure 10 : Processus de reporting mensuel 73

RESUME

Le secteur des assurances semble globalement solide. Cependant, il est confronté à des défis importants qui contribuent depuis quelques années à une montée en puissance de la fonction de contrôle de gestion.

En effet, face à la mondialisation de l'économie entrainant une rude concurrence dans le secteur des assurances, face aux nouvelles attentes des clients mais aussi des actionnaires et aux exigences accrues de la réglementation des assurances, les compagnies d'assurance ont nécessairement besoin de mettre en place des outils leur permettant de piloter et améliorer leur performance globale pour leur survie dans ce marché. Plus que jamais, un contrôle de gestion efficace est celui qui permettra de comprendre et mesurer tous les impacts de la stratégie de l'entreprise d'assurance en matière de résultat, de solvabilité et de création de valeur.

En outre, les spécificités du modèle économique de l'assurance (notamment l'inversion du cycle de production), qui expliquent l'existence d'une réglementation spécifique débouchant sur des règles comptables et prudentielles propres, justifient en grande partie la nécessité du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance.

Enfin, contrairement à une entreprise classique, la pratique du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance est particulière avec l'utilisation d'outils (ratios, tableaux de bord etc.) propres au secteur des assurances, compte tenu de ses spécificités.

ABSTRACT

The insurance industry seems generally solid. However, it faces significant challenges in recent years contributing to a rise of the function of management control.

In fact, faced with the globalization resulting in a tough competition in the insurance sector, faced with new expectations of customers but also shareholders and the increased demands of insurance regulation, insurers necessarily need implement tools to manage and improve their overall performance to survive in this market. More than ever, an efficient management control is which allows us to understand and measure the full impact of the strategy of the insurer's result, credibility and value creation.

In addition, the specificities of the insurance sector (especially the inversion of the production cycle), which explain the existence of specific regulations leading to specific accounting and prudential rules, are major reasons why the need for control management from insurer.

Finally, unlike a traditional enterprise, the practice of management control in an insurance company is special with the use of specific tools for the insurance industry (ratios, dashboards, etc.), because of its characteristics.

SOMMAIRE

DEDICACE i
REMERCIEMENTS ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS iii
LISTE DES TABLEAUX iv
LISTE DES FIGURES v
RESUME vi
ABSTRACT vii
SOMMAIRE viii
AVANT-PROPOS ix
INTRODUCTION GENERALE 1
PREMIERE PARTIE : NECESSITE DU CONTRÔLE DE GESTION DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE 4
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LE CONTROLE DE GESTION 5
SECTION 1 : CONCEPTS DE CONTROLE DE GESTION 5
SECTION 2 : TYPOLOGIE DES FONCTIONS CONTROLE DE GESTION 10
SECTION 3 : ESPACE D'ACTION DU CONTROLE DE GESTION 11
CHAPITRE 2 : LE CONTROLE DE GESTION DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES 15
SECTION 1 : MISSIONS ET EVOLUTIONS DU CONTROLE DE GESTION DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES 15
SECTION 2 : CONTROLE DE GESTION ET PERFORMANCE DE LA COMPAGNIE D'ASSURANCE 17
SECTION 3 : LE CONTROLE DE GESTION FACE AUX PARTICULARITES DE L'ASSURANCE 22
SECTION 4 : LIMITES DU CONTROLE DE GESTION 29
CONCLUSION ET RESUME DE LA 1ERE PARTIE 29
SECONDE PARTIE : APPROCHE OPERATIONNELLE DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE 30
CHAPITRE 1 : LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE 31
SECTION 1 : L'ORGANISATION DU SERVICE DE CONTROLE DE GESTION 31
SECTION 2 : METHODOLOGIE DU CONTROLE DE GESTION 39
SECTION 3 : LES CARACTERISTIQUES D'UN BON SYSTEME CONTROLE DE GESTION 65
CHAPITRE 2 : LE CONTRÔLE DE GESTION A UA-VIE 66
SECTION 1 : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE D'UA-VIE 66
SECTION 2 : SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION D'UA-VIE 71
SECTION 3 : ANALYSE CRITIQUE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION D'UA-VIE ET QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR SON AMELIORATION 87
CONCLUSION ET RESUME DE LA DEUXIEME PARTIE 92
CONCLUSION GENERALE 93
BIBLIOGRAPHIE 94
LES ANNEXES 95
TABLE DES MATIERES 100

AVANT-PROPOS

Les gouvernements de quatorze Etats d'Afrique[1], considérant la nécessité économique et financière de poursuivre en commun la rationalisation de leurs marchés nationaux d'assurances, ainsi que la nécessité de renforcer la protection des assurés, des bénéficiaires des contrats et des victimes de dommages, ont institué le 10 juillet 1992 la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances en abrégé C.I.M.A. Conscients également de l'action menée en matière de formation et soucieux de renforcer cette politique en vue de répondre aux besoins nouveaux de l'assurance en Afrique, ces Etats ont maintenu en place l'Institut International des Assurances (I.I.A.) créé en 1972.

L'I.I.A. est donc l'institution de la C.I.M.A. chargée de la formation des cadres d'Assurance qui exercent aussi bien dans les Directions Nationales des Assurances (D.N.A.), à la CICA-RE que dans les sociétés privées d'assurances et de réassurances. La formation dans cet institut est d'une durée de deux (02) ans repartie comme suit : une phase théorique d'une durée de dix-huit (18) mois suivie d'un stage pratique de six (06) mois en entreprise à l'issue duquel un mémoire est présenté et soutenu par l'étudiant.

Dans le cadre de ce stage académique, nous avons été accueilli par l'Union des Assurances de Côte d'Ivoire Vie (UA-Vie), leader régional (C.I.M.A.) en assurance Vie et membre du groupe SUNU.

En vue de nous imprégner du fonctionnement d'UA-Vie, nous avons effectué des séjours dans ses différentes structures. C'est à l'issue de notre passage au Service de Contrôle de gestion à la Division Finances, Comptabilité et Ressources Humaines que nous nous sommes rendu compte de ceci : le contrôle de gestion est à l'état embryonnaire. La proposition faite donc aux dirigeants de cette compagnie d'écrire sur le contrôle de gestion a été acceptée.

Dans le but de montrer à ces dirigeants l'importance du contrôle de gestion pour un assureur et leur fournir une méthodologie de mise en place d'un véritable système de contrôle, notre mémoire porte sur « la nécessité et mise en place d'un système de contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance : cas d'UA-Vie cote d'ivoire ».

[1] *Bénin, Burkina-Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, Sénégal, Tchad et Togo. Les Comores n'ont pas encore ratifié le Traité. La Guinée Bissau a adhéré à la CIMA le 15 avril 2002 et a ratifié le traité en 2007*

« Scio me nihil scire[2] » : dixit Socrate.

Traduction : « Tout ce que je sais, c'est que je ne sais rien »

Cette citation du père de la philosophie grecque nous appelle à une plus grande humilité vis-à-vis du savoir.

Donc, j'apprends toujours.

[2] *Maxime en latin*

INTRODUCTION GENERALE

Le secteur des assurances représente le marché des prestations de services visant la mutualisation des risques, par la gestion efficace des fonds constitués par les assureurs, sur la base des primes encaissées des assurés, en vue de la compensation des préjudices générés par les risques assurés.

Ce secteur économique s'est intégré dans le processus de mondialisation plus tôt qu'autres secteurs. Avec cette mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les assureurs se livrent une concurrence très agressive pour la commercialisation de leurs produits sur un marché mondial, où seules les compagnies bien organisées peuvent se permettre une bonne part. A l'inverse, les sociétés de faible organisation et qui ne maîtrisent pas leurs coûts de fonctionnement sont inévitablement vouées à disparaître ou à végéter au profit des concurrents. Ces assureurs n'ont guère le choix : leur survie passe nécessairement par l'amélioration de leur performance globale (économique, financière et sociale).

Dans ce contexte caractérisé par la recherche d'un optimum d'efficacité dans la gestion des entreprises, le contrôle de gestion apparaît comme l'outil permettant le pilotage et l'amélioration de cette performance.

En effet, Le pilotage de l'entreprise d'assurance et de sa performance relève de la direction générale et des responsables opérationnels. Le rôle du contrôle de gestion est de favoriser ce pilotage en mettant à disposition des outils et dispositifs sur lesquels ils pourront s'appuyer.

Cet argument est soutenu par Robert N. Anthony[3] dans sa définition du contrôle de gestion de 1965 où il affirme que : « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* ».

En outre, au regard des définitions de l'assurance, notamment celle du Professeur Joseph HEMARD selon laquelle : « *l'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime), pour lui ou pour un*

[3] ***Robert Newton Anthony**, considéré comme le père du contrôle de gestion Professeur à la Division de la recherche, Graduate School of Business Administration de l'Université de Harvard.*

tiers en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur, qui prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique », l'on s'aperçoit que l'assureur vend des promesses de protection par indemnisation, dans l'éventualité de l'existence d'un risque. Pour donc protéger les intérêts des assurés, des souscripteurs et bénéficiaires de contrats d'assurance, cette activité est encadrée par une forte réglementation, notamment comptable et des règles prudentielles (marge de solvabilité, règles sur les placements…). Pour cela, pour être en mesure d'honorer à tout moment ses engagements vis-à-vis des assurés, l'assureur est obligé de veiller en permanence à sa solvabilité, à la suffisance de ses provisions techniques et sur la qualité de ses placements.

Enfin, le secteur des assurances a la réputation d'être particulier par rapport aux autres secteurs économiques pour au moins les raisons suivantes : un cycle de production inversé, pluriannuel contrairement aux autres etc.

Ainsi, le contrôle de gestion voit son rôle, au sein d'une compagnie d'assurance, renforcé non seulement par l'existence de ces contraintes réglementaires (solvabilité, représentativité), mais aussi par les particularités du secteur.

Face à l'intensification de la concurrence dans le secteur des assurances, ses particularités structurelles propres qui le différencient des autres secteurs économiques et surtout face à une réglementation sans cesse croissante et de plus en plus complexe, les préoccupations des dirigeants de compagnies d'assurance est de savoir si le contrôle de gestion est l'outil par excellence pour piloter la performance de leurs entreprises.

Autrement dit, est-ce vraiment nécessaire, voire obligation pour un assureur de disposer d'un système de contrôle de gestion ? Pourquoi un contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance ? De quoi s'agit-il ? Quel est son rôle ? Sans cet outil, une compagnie d'assurance ne peut-elle pas être performante ? Pourquoi le secteur des assurances est-il particulièrement concerné ? Doit-il avoir un système particulier adapté au secteur des assurances ? Et comment le piloter ?

Devant une telle problématique, notre étude visera un double objectif :

- ✓ Primo, il s'agira de démontrer aux dirigeants des compagnies d'assurance à quel point le contrôle de gestion est fondamental, voire vital pour leurs sociétés ;
- ✓ Secundo, leur présenter la méthodologie de mise en place d'un système de contrôle de gestion chez un assureur.

L'hypothèse qui fonde notre recherche est que l'absence ou même la faible efficacité du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance constituerait un obstacle et un facteur de blocage du développement de la gestion des différentes fonctions au sein de l'entreprise et par conséquent un frein à sa performance et à sa compétitivité.

Dans notre recherche, nous tenterons, dans une première partie, de démontrer la nécessité pour une compagnie d'assurance de disposer d'un système de contrôle de gestion. Puis, dans la deuxième partie de notre exposé, il s'agira pour nous de présenter la méthodologie d'implantation du contrôle de gestion dans une société d'assurance tout en analysant le cas d'UA-Vie.

PREMIERE PARTIE : NECESSITE DU CONTRÔLE DE GESTION DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE

Dans cette partie de notre mémoire, nous essayerons de démontrer l'impératif du contrôle de gestion pour une compagnie d'assurance dans sa gestion. Pour y arriver, nous devons, dans un premier temps, cerner la notion de contrôle de gestion dans sa généralité (Chapitre 1) avant de l'évoquer dans le secteur spécifique des assurances (Chapitre 2).

CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LE CONTROLE DE GESTION

Appréhender le concept de contrôle de gestion semble une condition primordiale pour pouvoir démontrer sa nécessité et présenter sa mise en œuvre dans une compagnie d'assurance. C'est cette raison qui nous motive à consacrer ce chapitre à la présentation de la notion de contrôle de gestion à travers sa définition et ses objectifs, ses missions et les domaines dans lesquels le contrôle de gestion s'applique. Mais auparavant, il sera question de comprendre les mots-clés qui le composent et de donner sa position dans la gestion d'une entreprise.

SECTION 1 : CONCEPTS DE CONTROLE DE GESTION

§1 : Les notions de contrôle / gestion

1. Définition des concepts de base

Pendant son évolution, depuis son origine[4] jusqu'à nos jours, le mot « **contrôle** » a connu plusieurs sens. Il peut désigner un examen, une vérification, une surveillance ou une maîtrise etc. Aujourd'hui, avec les évolutions dont il fait l'objet, le mot « contrôle » a deux significations relatives à des notions assez différentes :

- ✓ **une notion de vérification, de surveillance** portant sur le caractère légal et régulier de quelque chose ;
- ✓ **une notion de domination, de maîtrise** d'une situation qui peut être également perçue comme le fait de diriger une entreprise : contrôler son organisation.

Dans notre exposé, il s'agira de comprendre la notion de « contrôle » au sens de « maîtrise » et non de vérification. Car, la notion de « maîtrise » est présentée par les spécialistes comme une acception plus précise du terme « contrôle » dans l'expression contrôle de gestion[5]. Elle apparaît moins restrictive et plus noble que « contrôle », au sens de vérification à but disciplinaire (contrôler pour sanctionner).

---

[4] *Au plan étymologique, le mot contrôle provient de « contrerole » (1242), emprunté au latin médiéval contrarotulus (contra et rotulus) qui définit le 2e registre (rôle) qui permet de vérifier les inscriptions portées sur le 1er. D'où le sens premier en français de vérification, de surveillance (contrôle fiscal, de police...). En 1419, il apparaît le mot « contreule » qui signifie vérification et en 1611, le mot est orthographié « contrerolle » ou « contrôle ».*

[5] *De BODT et Henri Bouquin (2001, p. 115 de « Le contrôle de l'investissement ») soulignent ainsi « qu'il est désormais admis que la notion de contrôle doit s'entendre au sens de maîtrise ». Toutefois, comme le souligne Bouquin (2001, p. 33), la maîtrise ne se distingue de la vérification que parce qu'elle la dédouble : « pour que vérifier soit utile, il faut avoir réuni les conditions a priori de la maîtrise ».*

Quant au mot « **gestion** », il désigne l'utilisation d'une façon optimale des moyens mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

2. Place du contrôle de gestion dans le processus de contrôle organisationnel

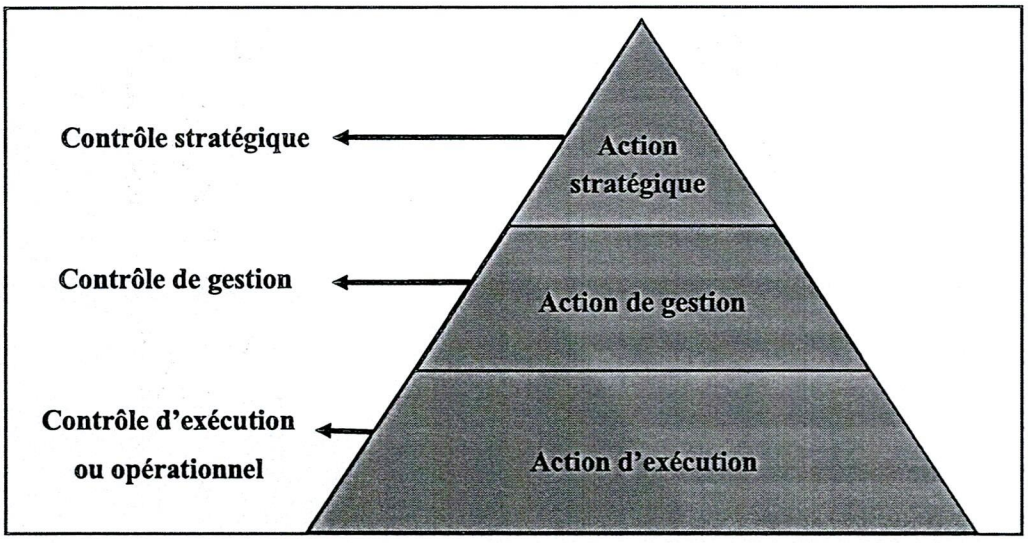
On définit le contrôle organisationnel comme un ensemble de mécanismes et de processus permettant à une firme de s'assurer que les décisions et les comportements qui sont développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités.

Ainsi, le contrôle d'une organisation suppose que celle-ci définit explicitement ou implicitement un état désiré auquel sera comparé l'état réel dans l'exécution. De cette comparaison, s'il se dégage une différence significative, des actions correctives seront mises en œuvre pour tenter d'atteindre l'état escompté. Le contrôle ainsi défini renferme dans son fonctionnement deux logiques à savoir :

- ✓ la **logique de régulation** par laquelle l'action de l'entreprise est de chercher à faire revenir son organisation vers l'état désiré ;
- ✓ la **logique de l'auto apprentissage** qui signifie que l'action corrective menée permet d'acquérir une expérience de la réalité et l'accumulation d'expériences va pousser le responsable de l'organisation à bien considérer l'état désiré.

Robert Newton Anthony a proposé un célèbre découpage des processus organisationnels en trois niveaux distinguant la stratégie, la gestion courante (ou tactique) et les opérations élémentaires. A chaque niveau il fait correspondre un processus de contrôle organisationnel comme le présente le schéma suivant :

Figure 1 : Illustration du découpage de R. Anthony par H. Bouquin[6]



i. **le contrôle (ou planification) stratégique :** il consiste à décider des objectifs de l'organisation et des moyens nécessaires pour atteindre ses buts. il s'agit d'actions stratégiques réalisées par le sommet de la hiérarchie.

ii. **le contrôle de gestion :** Il joue un rôle d'interface entre contrôle stratégique et le contrôle opérationnel permettant aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes ont été, sont ou seront cohérents. Ce sont des actions de gestion le plus souvent accomplies par les responsables de département.

iii. **le contrôle opérationnel** est le processus qui consiste à garantir que les tâches spécifiques sont mises en œuvre de façon efficace et efficiente. les objectifs et les moyens étant fixés, il s'agit essentiellement de se conformer aux instructions fournies (base de la hiérarchie).

[6] ***Henri Bouquin, Les fondements du contrôle de gestion (1994)*** *: Il est professeur de sciences de gestion à l'Université de Paris-Dauphine. Il consacre son activité aux dispositifs de contrôle et de pilotage des entreprises et des organisations : contrôle de gestion, comptabilité de gestion, audit opérationnel.*

§2 : Définition et objectifs du contrôle de gestion

1. Définition du contrôle de gestion

Comme présenté précédemment, le contrôle de gestion est une composante du contrôle organisationnel. Plusieurs spécialistes en gestion en ont donné des définitions. Le contrôle de gestion est défini par le père de la discipline, R. N. Anthony, comme « *le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Anthony, 1965, p.17).

On notera de cette définition que faire du contrôle de gestion requiert que les managers se soient fixé des objectifs. Puis, dans un second temps, ils doivent vérifier que les moyens mobilisés l'ont été pour atteindre les objectifs de l'organisation (efficacité) et qu'ils ont permis de minimiser les facteurs de production nécessaires (efficience).

Il s'agit donc de créer un lien entre les actions des membres de l'organisation et les objectifs qu'ils doivent atteindre. Le contrôle de gestion s'intéresse essentiellement aux ressources utilisées dans le but d'éviter tout gaspillage. C'est là une vision très comptable du contrôle de gestion que cet auteur présente.

Mais, pour sortir de ce cadre purement comptable, Anthony affermit (en 1988) sa définition en affirmant que : « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies* ».

Ainsi, il fait apparaître la nature managériale du contrôle de gestion.

En somme, nous pouvons retenir du contrôle de gestion qu'il est un outil d'aide à la décision qui s'appuie sur un système d'informations. Il est conçu pour maîtriser la gestion de l'entreprise ; c'est-à-dire pour prévoir, exécuter et contrôler les performances[7] de l'entreprise analysées dans un environnement soumis à l'incertitude.

2. Les objectifs du contrôle de gestion

Dans toutes les définitions, l'objectif du contrôle de gestion est identique ; il s'agit de s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie de la société en mettant en relation trois

[7] *En gestion, le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience. Cette notion sera examinée dans la suite.*

éléments dont les objectifs à atteindre, les ressources mises à sa disposition et les résultats escomptés. De façon spécifique, le contrôle de gestion vise :

- ✓ **L'efficacité,** c'est-à-dire la capacité à atteindre l'objectif, à atteindre un résultat conforme à l'objectif fixé ;
- ✓ **L'efficience,** c'est-à-dire la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu ;
- ✓ **la pertinence,** c'est-à-dire la cohérence des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs.

§3 : Mission du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de définir 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 meilleures délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

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

1. 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.

2. 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.

3. 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 tableaux de bord.

4. 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.

SECTION 2 : TYPOLOGIE DES FONCTIONS CONTROLE DE GESTION

On distingue quatre types de contrôle de gestion à travers ses fonctions :

1. La fonction contrôle de gestion discrète

Dans cette catégorie, la délégation de l'autorité au contrôleur de gestion n'est pas considérable pour les dirigeants et que ceux-ci exercent pleinement leurs responsabilités. La créativité de même que la réactivité des dirigeants sont donc exploitées à leur maximum. Le rôle du contrôleur de gestion est donc masqué. Selon les spécialistes, ce style de contrôle peut dériver à un contrôle interne ou même à une mauvaise gestion de l'entreprise. De ce fait, cette sorte de contrôle de gestion devrait être bien évaluée avant son utilisation puisqu'une bonne gestion est essentielle pour le bon fonctionnement d'une entreprise.

2. La fonction contrôle de gestion partenaire

De logique financière et marketing, la fonction contrôle de gestion partenaire est la délégation des études nécessaires à la prise de décision, coté financier, des managers opérationnels aux contrôleurs de gestion. Ces derniers font part de leurs connaissances, projets, activités en cours et supervisent de près l'ensemble. Tout en maintenant leur autonomie, ce partenariat entre les managers opérationnels et les contrôleurs de gestion est source de bénéfices organisationnels.

3. La fonction contrôle de gestion garde-fou

La fonction contrôle de gestion « garde-fou » est associée à des logiques de changement fonctionnel et est également discernée d'une étape de la formation des cadres dirigeants. Son premier objectif est de limiter les déviations en termes de dépenses.

4. La fonction contrôle de gestion omnipotente

Ce type de contrôle est aménagé de manière à engendrer une surveillance et une mise sous tension continue des opérationnels. Cette fonction contribue à centraliser la problématique des coûts dans toutes les décisions au sein de l'organisation. En contrepartie, elle est capable d'inhiber les opérationnels, soutenir la myopie d'une organisation quelconque et constituer un frein marquant à l'innovation.

SECTION 3 : ESPACE D'ACTION DU CONTROLE DE GESTION

De par sa nature, le contrôle de gestion entre en liaison avec d'autres activités et d'autres fonctions de l'entreprise.

1. Contrôle de gestion et Stratégie

La stratégie est déterminée par la direction générale. Cette dernière précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger à long terme. La formulation d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion.

2. Contrôle de gestion et Marketing

Le marketing planifie et met en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange satisfaisant pour le consommateur. Le marketing détermine sa politique de prix par référence au prix moyen observé sur le marché ou par référence au coût estimé par les services de contrôle de gestion. Le prix quelque soit son mode de détermination, a un impact sur les volumes demandés par les consommateurs. Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing en fournissant régulièrement des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur et sur les marges par produits ou par circuit de distribution. Outre le suivi de ces indicateurs de marketing, le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing à améliorer leur performance en les assistant dans l'élaboration de leur budget et leurs plans d'action.

3. Contrôle de gestion et Finance

La fonction financière gère l'ensemble des transactions réalisées avec les établissements financiers et avec les marchés financiers. Les financiers cherchent des financements à moindre coûts et des investissements créateurs de valeur pour l'entreprise.

L'étude de la rentabilité des investissements de toute nature est menée conjointement par la fonction financière et le contrôle de gestion. La première fonction sélectionne, conçoit le modèle et les critères de choix à appliquer (valeur actuelle ; taux interne de rentabilité...) tandis que la seconde fonction assiste les opérationnels pour la prévision et la sélection des données pertinentes. Enfin, l'ensemble de la démarche prévisionnelle (plans stratégique et opérationnel, budget) réalisée par le contrôle de gestion a un impact non négligeable en matière de communication financière de l'entreprise.

4. Contrôle de gestion et GRH

Le contrôle de gestion interfère avec la fonction des ressources humaines, principalement quant à l'organisation de entreprise et à la rémunération du personnel. En effet, le contrôle de gestion intervient dans le découpage de l'entreprise en entités plus ou moins autonomes. Il mesure la performance des activités de l'entreprise et aussi celle des responsables de ces activités. L'évaluation de la performance des responsables doit être, en théorie, associée à la réalisation d'un objectif préalablement assigné et négocié. Toutefois, en pratique, le respect du budget est souvent utilisé pour apprécier cette performance. Le contrôle de gestion fournit également des indicateurs pour le pilotage des ressources humaines (taux de rotation, pourcentage de personnel intérimaire) et de l'évolution de la masse salariale.

5. Contrôle de gestion et Audit interne

L'audit interne est une fonction d'assistance de la direction générale de l'entreprise. Il se définit comme la fonction chargée de l'examen méthodologique d'une situation par une personne indépendante qui s'assure de la validité matérielle des éléments qu'il doit contrôler, qui vérifie la conformité des traitements de ces faits avec les règles, les normes et les procédures en place, en vue d'exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes. Il a pour but de déceler les problèmes et de développer les recommandations, conformément à la règle des trois « R » : rechercher - reconnaître - remédier.

On pourrait alors imaginer le contrôle de gestion marcher sur les plates-bandes de l'audit interne, mais il semble que cela ne soit pas le cas, et ce pour plusieurs raisons :

- ✓ les interventions des auditeurs sont ponctuelles, cycliques et répétitives, voire discontinues alors que le contrôleur de gestion agit en suivi ;
- ✓ l'audit interne est, en règle générale, concentré sur la conformité de procédures, alors que le contrôle de gestion effectue un conseil plus fondamental.

Il existe des modes de coopération entre audit interne et contrôle de gestion. Tout d'abord pour les raisons invoquées ci-avant : le contrôle de gestion agit dans les intervalles de temps qui séparent deux missions d'audit. L'un rend une analyse précise et symptomatique d'éventuels dysfonctionnements ou améliorations, l'autre fait en sorte que d'ici la prochaine mission, le problème soit réglé ou encore que de nets progrès soient enregistrés. En second lieu, l'audit interne veille à ce que les procédures de saisie de données comptables ou physiques soient respectées. La fiabilité des données exploitées par le contrôleur de gestion dépend donc du travail de l'audit interne.

Le tableau de synthèse suivant fait une analyse comparative entre audit interne et contrôle de gestion :

Tableau 1 : Comparaison Contrôle de gestion et Audit interne

Audit interne	Contrôle de gestion
1- Action intermittente 2- Fonctionnel 3- Intervention a posteriori 4- Fonction de constatation 5- Recherche de l'information de façon indépendante 6- Peut faire appel à l'expertise externe Objectif : évaluer l'exactitude du flux d'informations et l'efficacité de l'action	1- Responsabilité permanente 2- Opérationnel dans les services financiers 3- Prévisionnel 4- Aide à définir les objectifs à atteindre 5- Reçoit l'information et demande les informations 6- Fait partie généralement du personnel de l'entreprise Objectif : mettre en place des méthodes de prévisions et un système d'information aux Directions et aux services.

(Source : Analyse comparative faite par A. MIKOL[8] et H. STOLOWY[9].)

6. Contrôle de gestion et Contrôle interne

On définit le contrôle interne comme le processus mis en œuvre pour fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des trois objectifs que sont la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité de l'information financière et la conformité aux lois et règlements.

[8] ***Alain MIKOL** est Professeur au département Financial Reporting and Audit du campus Paris d'ESCP Europe.*
[9] ***Hervé STOLOWY** est professeur de comptabilité à HEC Paris*

En mode opératoire, le contrôle interne est au service du contrôle de gestion. Il constitue pour ce dernier un outil privilégié.

Toutefois, des différences entre ces deux types de contrôle sont relevées dans le tableau signalétique suivant :

Tableau 2 : Comparaison Contrôle de gestion et Contrôle interne

	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Leur nature	Un ensemble de sécurités	Un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise.
Leurs objectifs	Pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise il faut : ✓ Protection du patrimoine ✓ Qualité de l'information ✓ Amélioration des performances ✓ Application des instructions de direction	✓ Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation ✓ Vérifier si les objectifs fixés sont atteints ✓ Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation
Leurs manifestations	Organisation et mise en place de la procédure	✓ Budgets : élaboration ✓ Etats budgétaires par centre de coût ou de profit ✓ Production/suivi de l'analyse des résultats ✓ Rapports

*(**Source** : J. Consulting, Séminaire de perfectionnement aux méthodes, outils et techniques de contrôle de gestion, décembre 1986, p.12.)*

Conclusion

La connaissance du concept de contrôle de gestion en tant qu'outil de maîtrise et de pilotage de la gestion et de l'organisation d'une entreprise, sa position dans le contrôle organisationnel, ses objectifs et missions et ses rapports avec d'autres notions de gestion nous permet aisément d'entamer le chapitre suivant dédié à la démonstration de la nécessité du contrôle de gestion pour un assureur.

CHAPITRE 2 : LE CONTROLE DE GESTION DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES

SECTION 1 : MISSIONS ET EVOLUTIONS DU CONTROLE DE GESTION DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES

Le contrôle de gestion est récent dans le secteur des assurances puisqu'il s'y est développé dans les années 90. Il s'est dans un premier temps focalisé sur la production de tableaux de bord et sur le contrôle budgétaire (signalement des dépassements). Ce n'est que progressivement que le contrôle de gestion s'est transformé en un contrôle de gestion orienté métier dans ce secteur. Ce qui l'a conduit à se développer sur les axes suivants :

- ✓ l'anticipation ;
- ✓ la mesure de la performance ;
- ✓ la proposition d'action en vu d'accroître cette performance.

En effet, tout organisme d'assurance doit pouvoir faire face à ses engagements envers les assurés dans une période future. Il doit être solvable et ne pas faire faillite dans l'intervalle. Cette notion d'engagement sur le futur est spécifique au secteur des assurances et exige donc une prudence et des règles de gestion beaucoup importantes que dans une industrie classique étant donné que la défaillance ne peut être tolérée tant que tous les engagements ne sont pas honorés. C'est ainsi que, depuis le 10 juillet 1992 (date de création de la CIMA), les exigences du code des assurances ont eu pour impact l'augmentation des reportings, surtout que les assureurs sont dans la stricte obligation de transmettre un dossier annuel[10] aux autorités de contrôle (DNA, CRCA).

En outre, dans la recherche d'un optimum d'efficacité et d'efficience (amélioration constante de la performance) dans leur gestion face aux exigences des consommateurs qui ne cessent de croître dans un environnement économique hautement concurrentiel, la plupart des compagnies d'assurance ont eu recours à des systèmes de contrôle de gestion

[10] ***Art.425 du Code CIMA.***- *Dossier annuel – Envoi : « Les entreprises remettent au Ministre en charge des assurances dans l'Etat membre, dans les trente jours qui suivent la réunion de leur assemblée générale et au plus tard le 1er août de chaque année, un dossier relatif aux opérations effectuées au cours de l'exercice écoulé. Ce dossier est produit en trois exemplaires ... Il comprend : des renseignements généraux ; les documents énumérés à l'article 422. Elles doivent adresser les mêmes documents dans les mêmes conditions à la Commission de contrôle des assurances. »*

pour s'assurer de la bonne mise en œuvre de leur stratégie et prendre si besoin des mesures correctives.

Ce qui a, et va continuer de renforcer le rôle du contrôle de gestion et entrainer également un décloisonnement des fonctions de l'entreprise puisqu'il y a une nécessité de collaboration étroite entre le service de contrôle de gestion et les autres. Cette collaboration accrue renforce le rôle du contrôle de gestion qui est par nature une fonction transverse et pivot. Par exemple, dans une compagnie d'assurance, les frontières qui pouvaient exister dans le modèle traditionnel d'organisation avec d'un coté des services de contrôle de gestion dédiés au suivi de l'activité et à la production des budgets et de l'autre coté les services d'actuariat chargés de tarifer les produits et calculer les provisions tendent donc à disparaitre.

Mais, est-ce vraiment nécessaire, voire vital, de nos jours, pour un assureur de disposer d'un système de contrôle de gestion pour le pilotage de sa gestion ? Et qu'est ce qui pourrait justifier cette nécessité ? La suite du mémoire nous en dira plus.

La nécessité pour une compagnie d'assurance d'utiliser un système de contrôle de gestion pour le pilotage de son organisation peut s'expliquer par sa volonté d'améliorer constamment sa performance dans un environnement hyperconcurrentiel (section 2) et par les spécificités du secteur d'assurance (section 3).

SECTION 2 : CONTROLE DE GESTION ET PERFORMANCE DE LA COMPAGNIE D'ASSURANCE

§1 : Le concept de performance

A - Définition de la performance

La performance globale traduit la capacité d'une organisation, généralement située dans un environnement concurrentiel, à atteindre ses objectifs et, en particulier, à satisfaire ses clients par des produits ou des services d'un bon rapport qualité/prix tout en préservant les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes.

En gestion, la performance est définie comme la combinaison de deux notions : efficacité et efficience. C'est-à-dire qu'une organisation performante doit être à la fois efficace et efficiente. La performance se traduit également par la pertinence : la cohérence entre les moyens et les objectifs.

1. Notion d'efficacité

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

Dans une entreprise, l'objectif doit être :

- ✓ en cohérence avec la finalité de l'entreprise ;
- ✓ préalablement défini et mesurable ;
- ✓ accompagné du résultat attendu.

L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable.

2. Notion d'efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

En résumé, la performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

3. Notion de pertinence

On pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

Mesurer donc la performance revient à mesurer ces trois dimensions qui la composent.

Cette logique peut être illustrée par le schéma suivant :

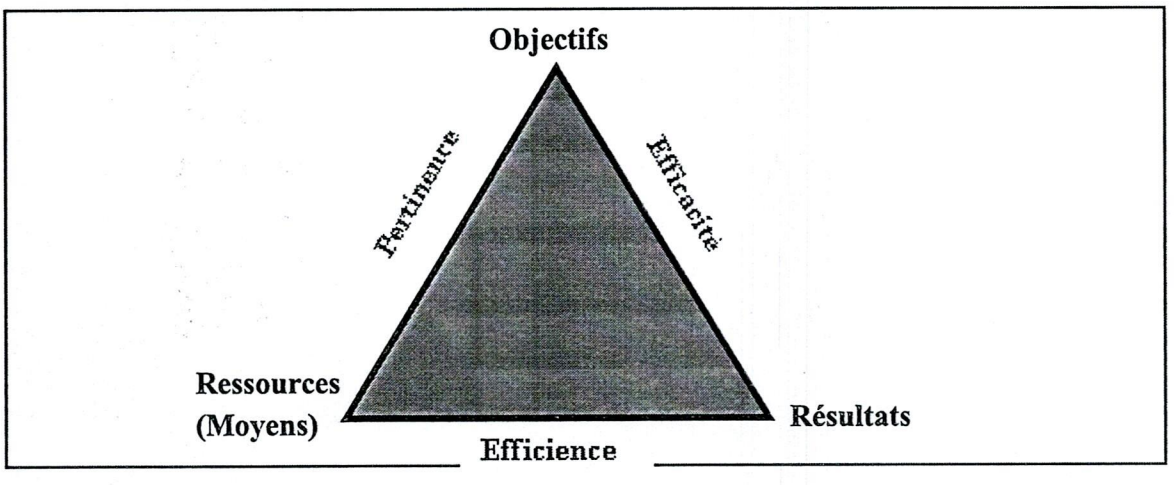


Figure 2 : Le triangle de la performance

B - Les déterminants de la performance globale

La performance a longtemps été réduite à sa dimension économique et financière. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation économique et financière de la performance à une approche plus globale incluant une dimension sociale. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent.

La performance d'une entreprise lie indéfectiblement la performance sociale et la performance économique et financière. Dès lors elle est déterminée par les caractéristiques suivantes :

1. La performance économique et financière

La performance économique et financière est liée à l'organisation, au système de production ou à sa stratégie.

Elle consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise.

2. La performance humaine (sociale)

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants. Même si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau. À compétence égale, les performances peuvent être différentes.

§2 : L'obligation de performance d'une compagnie d'assurance

Comme déjà signifié, le secteur des assurances est un secteur économique qui a connu le phénomène de mondialisation de l'économie bien plus vite que d'autres secteurs. En effet, le risque, élément essentiel de l'assurance, ne peut pas être toujours rigoureusement encadré, retenu et traité dans les frontières nationales, puisque la protection de risque par l'assurance impose souvent une implication externe. Le processus d'internationalisation des assurances, donc de mondialisation, est reflété par les exigences de la dispersion et de la division du risque. En conséquence, à juste raison on à recours à la coassurance, à la réassurance et même à la rétrocession, le plus souvent au-delà du cadre national.

Comme conséquence, cette mondialisation et l'ouverture des marchés engendrent une farouche concurrence entre les assureurs qui, pour survivre, doivent nécessairement en tout instant améliorer leurs performances (économique, financière et sociale).

En d'autres termes, dans un tel environnement économique extrêmement concurrentiel, la maîtrise de l'organisation, de l'ensemble des processus et des activités apparaît primordial pour une société d'assurance afin d'éviter des pertes inutiles, favoriser l'utilisation efficiente des ressources disponibles, obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et ainsi être plus performante et compétitive.

En outre, pour être plus compétitifs, les assureurs se sont lancés dans une véritable course à la réduction des frais de gestion, qui a pour conséquence de favoriser le recours à la rationalisation des ressources. Cependant, toutes ces stratégies rendent plus complexe la gestion de l'entreprise qui ne peut être mieux cernée et maîtrisée que par des outils appropriés.

Face à ces turbulences de l'environnement économique qui menace constamment la performance des assureurs, le contrôle de gestion constitue, au travers de ses outils que nous analyserons en détails dans la seconde partie de l'exposé, une réponse jugée essentielle à un moment donné pour piloter leurs organisations.

§3 : Les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance d'une compagnie d'assurance

Les premiers modèles de contrôle de gestion développés depuis environ deux décennies sont fondés sur la maîtrise de la performance économique et financière.

La performance économique et financière se mesure par un système d'informations comptables et des indicateurs de compétitivité, qualité, efficacité et efficience. C'est l'évaluation quantitative et qualitative de l'activité de l'entreprise ; la qualité se mesurant par la satisfaction des clients, la conformité des produits, l'efficacité des processus et la mobilisation des salariés.

Ces modèles de contrôle de gestion conduit à une vision de la performance qui laisse dans l'ombre les potentialités sociales de la firme.

Il s'agit là d'un contrôle de gestion essentiellement orienté vers la recherche de la compétitivité à partir de la maîtrise de la relation valeur-coût.

Mais, de plus en plus, ce modèle contrôle de gestion déplace l'attention du pilotage physico-financier (pilotage par les chiffres) vers la gestion des ressources humaines (pilotage des hommes), donc vers la performance sociale.

L'analyse de la performance sociale, quant à elle, se matérialise le plus souvent en termes de motivation et de satisfaction des salariés dans le domaine social à travers des indicateurs extracomptables.

Au bout du compte, le contrôle de gestion permet de piloter la performance globale de l'entreprise d'assurance en mettant en place des indicateurs financiers, pour surveiller la survie de l'entreprise et des indicateurs sociaux portant sur la motivation des personnes, pour veiller au développement de l'entreprise.

SECTION 3 : LE CONTROLE DE GESTION FACE AUX PARTICULARITES DE L'ASSURANCE

L'assurance repose sur une idée simple : sa vocation première est de réduire l'incertitude. Pour cela, elle prend en charge les risques, elle indemnise en cas de sinistre et facilite la prise de risque. En outre, l'assurance est une industrie à part entière qui présente des particularités qui la diffèrent des autres secteurs économiques, notamment l'existence d'un cycle de production inversé, de la notion de mutualité… C'est donc un secteur particulièrement concerné par le contrôle de gestion.

En effet, dans une entreprise classique, 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.

Pourtant, dans le secteur l'assurance, cette mission prend toute son originalité pour les raisons suivantes :

§1 : Les spécificités du secteur des assurances

1. Inversion du cycle de production

L'industrie de l'assurance est caractérisée par une inversion de son cycle de production.

En assurance, le chiffre d'affaires (la prime d'assurance) est encaissé immédiatement, c'est-à-dire en début de cycle. La prestation, qu'il s'agisse d'une indemnité ou d'un capital à verser, n'intervient qu'ultérieurement. Ce phénomène est amplifié par le décalage possible entre la survenance du fait générateur de l'indemnité (le sinistre) et le règlement effectif de cette indemnité.

Il en découle les conséquences suivantes :

- ✓ L'assureur va détenir une masse de capitaux extrêmement importante, qu'il devra gérer, et qui lui permettra de dégager des résultats financiers.
- ✓ L'assureur doit constituer des provisions qui serviront à couvrir ses engagements vis-à-vis de ses assurés. Néanmoins le prix de revient réel (l'indemnité et les frais de gestion) ne sera connu qu'à long terme.

- ✓ Les assureurs devront être en mesure d'établir des résultats par exercice de survenance en plus de la comptabilité classique tenue en exercice d'inventaire (l'année civile).
- ✓ En outre, si à toute prime ne correspond pas obligatoirement un sinistre, à une prime faible peut correspondre un sinistre important, voire démesuré, d'où l'importance de la coassurance et de la réassurance.

2. Cycle de production pluriannuel

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.

3. Omniprésence de la notion de risque

Le risque est défini comme l'évènement dommageable contre la survenance duquel on cherche à se prémunir. C'est l'élément essentiel de l'assurance. En effet, l'assurance en un mot est un transfert de risques des assurés vers l'assureur (cf. définition du Professeur HEMARD). Le risque est donc l'essence de l'assurance.

Le transfert de risques chez l'assureur lui fait courir également des risques tels que :

- **Le risque de perte** : la probabilité pour l'assureur de réaliser un résultat d'exercice négatif ;
- **Le risque de ruine** : l'assureur dispose de fonds propres (ou marge de solvabilité) pour faire face au risque de perte éventuelle. Le risque de ruine survient si ces fonds n'arrivent pas à couvrir la perte annuelle.

D'où l'omniprésence de la notion de risque dans le secteur des assurances.

4. La notion de mutualité

L'assureur compense les risques qui lui sont transférés au sein d'une mutualité dont les statistiques doivent lui permettre d'établir une juste tarification (cf. définition du Professeur HEMARD). L'assurance repose donc essentiellement sur une mutualité sans laquelle il ne peut y avoir d'assurance.

5. Le réseau de distribution

Les modes de distribution de l'assurance sont très variés. Dans sa forme de distribution traditionnelle, l'assurance s'appuie sur des intermédiaires, notamment les agents généraux et les courtiers d'assurances. Ces intermédiaires en assurance sont des personnes physiques ou morales qui appartiennent à la catégorie des travailleurs non salariés. Ils sont rémunérés par des commissions versées par l'assureur.

L'agent général exerce une profession libérale. Il est le mandataire d'une société ou de plusieurs sociétés d'assurances pour des branches différentes. Le portefeuille constitué par les clients de son agence est la propriété de la société d'assurance qu'il représente.

Le courtier a un statut de commerçant (inscrit au registre du commerce et des sociétés). Il est le mandataire de l'assuré et n'est pas lié à une société d'assurance. Il place les contrats auprès des sociétés dont les produits sont les plus adaptés aux besoins de ses clients. Le portefeuille de clients lui appartient.

La distribution peut également être réalisée par des réseaux de salariés, ainsi que les bureaux des sociétés sans intermédiaires (MSI), et les réseaux bancaires (réseaux de bancassurance). Parallèlement à ces réseaux, les assureurs peuvent travailler en vente directe.

Dans la pratique de nombreux assureurs optent aujourd'hui pour le développement d'une approche multi canal soit en réalisant des opérations de croissance interne ou externe ou par la mise en œuvre de partenariat.

Le réseau de distribution dans le secteur d'assurance peut être un facteur important de risque de conflits dans la stratégie des compagnies d'assurances. Une raison de plus qui renforce l'idée d'y mettre en place un service de contrôle de gestion.

En tout, ces particularités expliquent l'existence d'une forte réglementation dans le secteur des assurances, qui débouche sur des règles comptables propres et des règles prudentielles fortes (solvabilité, règles sur les placements, fiscalité, ...), le tout dans un contexte où le contrôle de l'Etat est omniprésent. C'est aussi un environnement mouvant : Ces règles, face à l'émergence de nouveaux risques, tendent à évoluer et à se développer au travers notamment de la mise en place de nouvelles directives.

§2 : Le cadre réglementaire du secteur des assurances

A - Principe de la réglementation

Dès que les activités de l'assurance se sont développées, il est apparu indispensable de fixer un certain nombre de règles, afin de protéger les assurés[11] et de canaliser les sommes d'argent gérées par les assureurs. Cette surveillance trouve son fondement dans ce qui suit :

- La prestation de l'assurance est spécifique, car elle est liée à des événements futurs dont la survenance reste incertaine à la date de conclusion du contrat ;
- La situation de l'assuré peut devenir précaire si, après un sinistre, il n'en obtient pas de dédommagement ;
- Il est extrêmement difficile aux assurés d'apprécier les clauses du contrat et les perspectives d'évolution de la situation financière de l'assureur.

Ainsi, l'augmentation de la pression réglementaire constitue un autre enjeu majeur de la gestion d'entreprise, car les textes réglementaires (Code CIMA) auxquels les assureurs sont soumis ne cessent d'évoluer et les pressions devenues innombrables.

B - Environnement comptable et prudentiel

La compréhension des règles comptables est une condition nécessaire pour pouvoir analyser les performances financières de l'entreprise et comprendre les mécanismes propres à l'activité d'assurance.

1. Les principes comptables de l'assurance

Les principes généraux qui régissent la tenue de la comptabilité des assurances sont édictés aux articles 400 à 429 du Code CIMA.

Comme déjà vu plus haut, l'activité d'assurance se caractérise principalement par une inversion du cycle de la production et un décalage possible entre la survenance du fait dommageable et le règlement effectif de l'indemnité, rendant original sa comptabilité.

Le plan comptable applicable aux entreprises d'assurances des pays membres de la CIMA est défini dans le code en ses articles 430 à 432 et les états statistiques présentés à l'article 433.

---

[11] *Art.300 du code CIMA : « Le contrôle s'exerce dans l'intérêt des assurés, souscripteurs et bénéficiaires de contrats d'assurance et de capitalisation »*

2. Les états financiers et statistiques

Les états financiers d'une compagnie d'assurance sont composés (Art. 422 du code CIMA) de :

- ✓ le bilan ;
- ✓ le compte d'exploitation générale ;
- ✓ le compte général de pertes et profits ;
- ✓ le compte des résultats en instance d'affectation.

Outre ces comptes, les assureurs de la zone CIMA doivent établir chaque année les états statistiques suivants :

- **état C1** : Compte d'exploitation générale par catégories ;
- **état C4** : Engagements réglementés et actifs représentant ces engagements ;
- **état C5** : Liste détaillée et état récapitulatif des placements ;
- **état C9** : Ventilation par exercice de souscription et par branche des primes arriérées, encaissements et annulations ;
- **état C10** : Ventilation par exercice de survenance des sous-catégories de véhicules terrestres à moteur ;
- **état C10a** : Ventilation par sous-catégorie d'opérations ;
- **état C10b** : Paiements et provisions pour sinistres, par exercice (assurances terrestres) ;
- **état C10c** : Paiements et provisions pour sinistre, par exercice (transport) ;
- **état C11** : Marge de solvabilité ;
- **état C20** : Mouvement au cours de l'exercice inventorié des polices, capitaux ou rentes assurés ;
- **état C21** : Détail, par année de souscription des capitaux ou rentes sortis au cours de l'exercice inventorié ;
- **état C25** : Participations des assurés ou des porteurs de contrats aux résultats techniques et financiers.

3. Les engagements réglementés et leur couverture

Le pilier de la solvabilité est de couvrir par des actifs « sûrs, liquides et rentables » ses engagements réglementés (provisions techniques suffisantes et autres éléments du passif).

L'article 334 du Code CIMA prévoit que les compagnies d'assurance doivent évaluer de manière suffisante les engagements réglementés inscrits au passif de leur bilan.

Ces engagements réglementés (cf. état C4) recouvrent :

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

Leur couverture est assurée par (cf. état C4) :

- ✓ Les placements ;
- ✓ Certains actifs techniques.

4. La marge de solvabilité

- **Définition :**

Il s'agit de l'ensemble des ressources constituées notamment par le capital, les réserves, les plus ou moins values latentes, destinées à pallier une insuffisance des provisions techniques, ou une forte variation de la sinistralité. Les sociétés d'assurances des pays membres de la Conférence Internationale des Marchés d'Assurances (CIMA) doivent justifier de l'existence d'une telle marge conformément à l'article 337 du code des assurances. Il s'agit de s'assurer que la société d'assurance dispose de fonds propres suffisants pour soutenir son activité et faire face aux imprévues inhérentes à l'opération d'assurance.

- **Eléments constitutifs de la marge de solvabilité disponible :**

L'article 337-1 du code CIMA définit les éléments constitutifs de la marge disponible :

- ✓ Le capital social versé et 50% du capital non versé (+) ;
- ✓ Les réserves libres de toute nature (+) ;
- ✓ Les bénéfices reportés (+) ;
- ✓ Les plus-values latentes (+) ;
- ✓ Les actifs incorporels (immobilisations incorporelles, frais d'établissement…)(-)
- ✓ Les moins-values (-)
- ✓ Le report à nouveau négatif ou report de perte (-)

- **La marge de solvabilité minimale réglementaire :**

Le législateur a cherché à définir une marge minimale qui soit de l'activité de l'entreprise mesurée au sens de ses engagements envers les assurés et bénéficiaires de contrats.

Le calcul de cette marge minimale réglementaire diffère selon que la société exerce en IARD ou en Vie. Il sera présenté et analysé dans la deuxième partie du mémoire.

§3 : Impératifs du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance face aux spécificités du secteur

La nécessité du contrôle de gestion paraît encore plus évidente dans le domaine de l'assurance du fait de ses spécificités analysées plus haut.

En effet, il faut dire que toutes les entreprises doivent tenir une comptabilité précise de toutes les opérations et de tous leurs engagements. C'est une obligation légale puisque pour ses besoins fiscaux, statistiques et d'ordre public, l'Etat impose des normes précises à la comptabilité de toutes les entreprises et, en particulier des arrêtés périodiques de bilan et de comptes d'exploitation. Mais, pour les assureurs, compte tenu des particularités propres à leur secteur, les exigences publiques vont au-delà de celles imposées aux autres entreprises puisqu'un plan comptable particulier à l'assurance (PCA art. 430 à 432 du code CIMA) est obligatoire et que des états comptables et statistiques complexes (Art. 433 du code CIMA) doivent être régulièrement fournis aux autorités de contrôle (DNA et CRCA). Par ailleurs, la tenue d'une comptabilité est aussi une nécessité économique pour la compagnie d'assurance puisque ses dirigeants doivent pouvoir à tout moment connaitre sa situation, vérifier si les actifs sont toujours suffisants pour honorer leurs engagements et si les prix de vente des produits sont toujours supérieurs au coût de revient.

Mais, le plus souvent, les exigences légales pour produire les états comptables et statistiques permettant également aux dirigeants de suivre de près l'évolution de la compagnie sont annuelles (Art. 422, 425 du code CIMA).

D'où la nécessité, pour être plus performant dans la gestion de la compagnie d'assurance, de mettre en place un système de contrôle de gestion qui permettra de suivre régulièrement (par jour, par semaine, par mois ou par trimestre) son évolution et son développement à travers des outils que nous analyserons dans la deuxième partie.

SECTION 4 : LIMITES DU CONTROLE DE GESTION

Même si le contrôle de gestion apporte un incontestable intérêt dans l'organisation et la gestion d'une compagnie d'assurance, il n'est pas cependant l'arme absolue contre les défaillances et il convient donc d'en préciser les limites.

Le contrôle de gestion comporte une triple limite qu'il est nécessaire de connaître afin d'en faire un usage prudent et avisé :

- ✓ Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système. Le contrôle de gestion n'est pas la panacée.
- ✓ Une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si l'on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels, etc.).
- ✓ Les indicateurs du contrôle de gestion ne détectent pas tout. Les managers ne doivent pas se contenter de ces indicateurs, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients.

CONCLUSION ET RESUME DE LA 1ère PARTIE

En fin de compte, le terme de « contrôle » devra être pris au sens de « maîtrise » et non de « surveillance » à but disciplinaire. Ainsi, le contrôle de gestion, une composante du contrôle organisationnel, se définit comme un processus de pilotage de la performance globale de l'entreprise à travers des outils que nous étudierons dans la suite.

Pour toute entreprise, la nécessité du contrôle de gestion se justifie essentiellement par la recherche permanente de l'amélioration de sa performance globale dans un environnement concurrentiel engendré notamment par l'ouverture des marchés.

Mais, pour une compagnie d'assurance, cette nécessité paraît encore plus évidente du fait des spécificités du secteur dans lequel elle beigne.

Face à cela, la question qui se pose désormais est de savoir s'il existe un contrôle de gestion propre au secteur des assurances ? Comment mettre en place ce système de pilotage ? Quels sont les outils et les acteurs du système ? Etc. L'objectif de la deuxième partie du mémoire sera d'essayer de répondre à ces préoccupations et présenter le cas d'UA-Vie afin d'effectuer des propositions visant l'amélioration de son système de contrôle de gestion.

SECONDE PARTIE : APPROCHE OPERATIONNELLE DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE

Dans cette partie du mémoire, nous allons nous appesantir de prime abord sur la méthodologie d'implantation d'un système de contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance (Chapitre 1) ; avant d'examiner le cas d'UA-Vie pour enfin essayer à notre humble niveau d'apporter quelques suggestions pour son amélioration (Chapitre 2).

CHAPITRE 1 : LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE

La méthodologie du contrôle de gestion est différenciée selon les entreprises et les niveaux de responsabilité. Il n'y a pas de modèle standard de contrôle de gestion applicable dans toutes les entreprises d'assurance. En effet, il découle de la grande diversité des activités et des acteurs du secteur des assurances que le système de contrôle de gestion à mettre en œuvre devra s'adapter aux caractéristiques de l'entreprise. Il sera différent selon :

- ✓ les objectifs de l'entreprise ;
- ✓ sa taille et son organisation (décentralisé ou non) ;
- ✓ le marchés sur lesquels l'entreprise se positionne (vie, non vie, niveau de concurrence,…) ;
- ✓ les caractéristiques de son mode de distribution ;
- ✓ Des moyens disponibles, etc.

Mais, cette pratique du contrôle de gestion est encore plus variée dans son organisation.

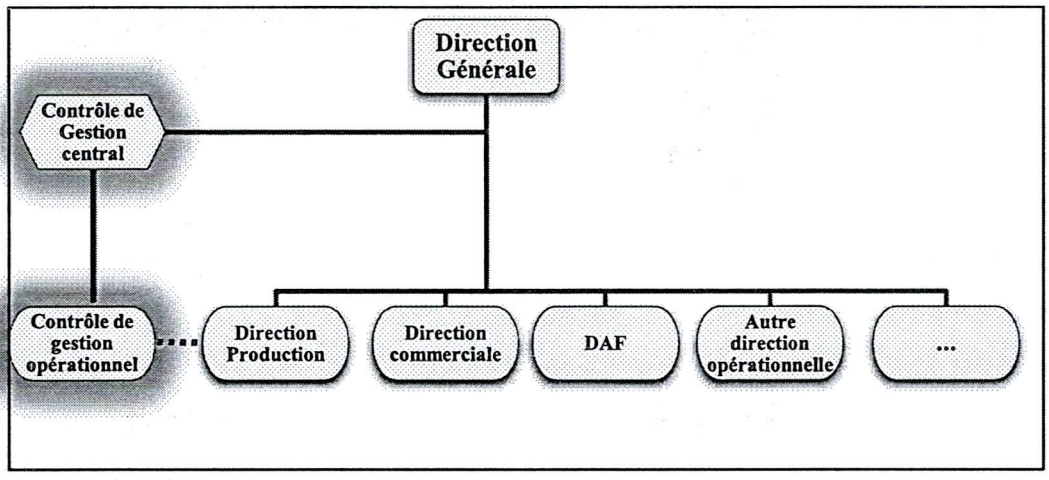
SECTION 1 : L'ORGANISATION DU SERVICE DE CONTROLE DE GESTION

§1 : Le positionnement du contrôle de gestion

1. Les possibilités de rattachement du contrôle de gestion

L'efficacité du processus de contrôle de gestion est fortement corrélée à l'organisation de l'entreprise. Un service de contrôle de gestion peut être rattaché à la direction générale, à la direction administrative et financière (DAF), ou encore aux directeurs ou responsables opérationnels (DO/RO) comme le présentent les figures suivantes :

Figure 3 : Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale comme assistant



Dans ce cas de figure, le service de contrôle de gestion joue un rôle de conseil, une fonction d'assistance : directement rattaché à la direction générale, le service contrôle de gestion, travaille à tous les niveaux de la structure puis globalise les informations.

Figure 4 : Rattachement du contrôle de gestion à la DAF

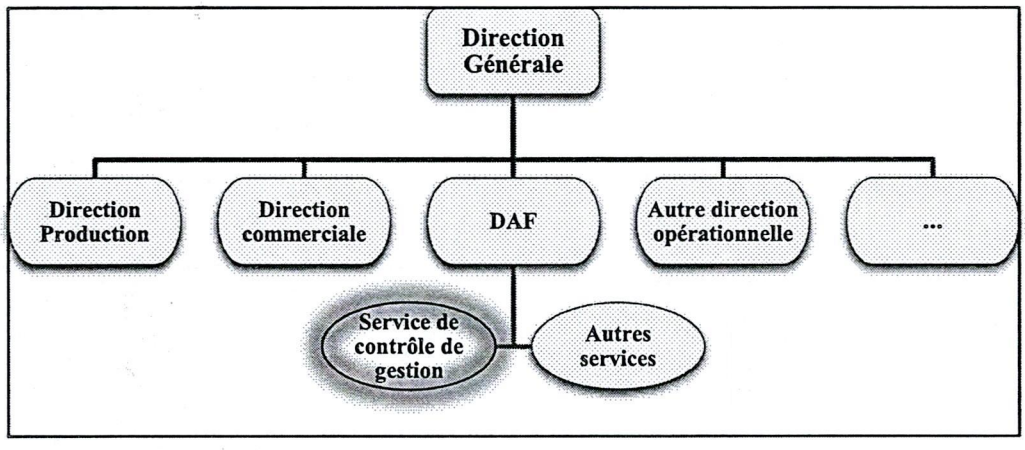
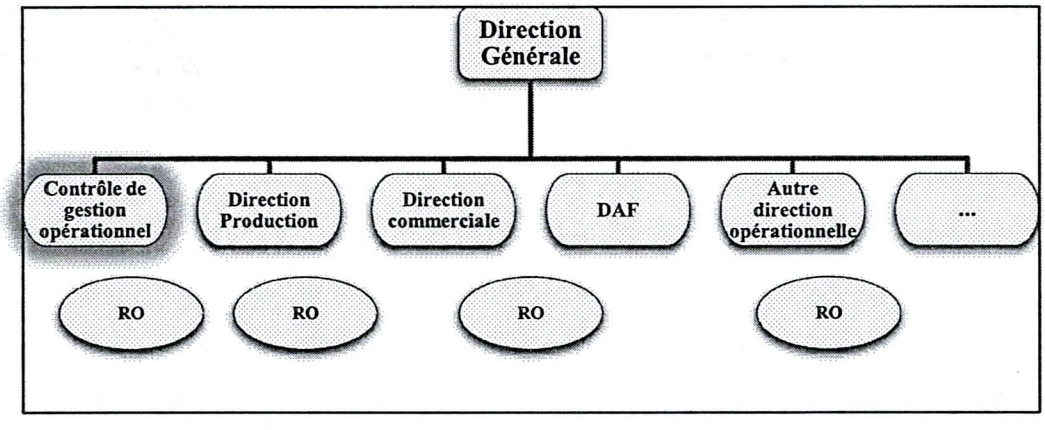


Figure 5 : Rattachement du contrôle de gestion à ses « clients internes[12] ».



[12] *Sommairement, on peut identifier trois catégories de clients internes pour le contrôleur de gestion : le supérieur hiérarchique direct, les collègues opérationnels et le contrôle de gestion central.*

Dans ces cas, le contrôle de gestion a une fonction opérationnelle : soit le contrôle de gestion est intégré à la fonction financière (figure 4), soit il est indépendant si l'entreprise est très grande (figure 5).

2. Les critères de rattachement

Pour un contrôle de gestion, les trois lieux de rattachement pratiqués sont la direction générale en tant que fonction d'assistance, la direction générale en tant que direction centrale et la direction financière en tant que service.

Les critères de rattachement du contrôle de gestion peuvent se résumer schématiquement par trois exigences. La première concerne l'indépendance du contrôle de gestion, la seconde porte sur la disponibilité de l'information, enfin la troisième s'intéresse à la proximité du contrôle de gestion avec les opérations.

a- L'indépendance du contrôle de gestion

Qui dit rattachement hiérarchique dit subordination. Dans la mesure où l'information de gestion constitue le cœur du contrôle de gestion, il est préférable que ce dernier soit indépendant de ceux qu'il doit contrôler. C'est une règle élémentaire. L'indépendance du contrôle de gestion a plusieurs modes de manifestation, parmi lesquels :

- ✓ la pertinence du traitement de l'information de gestion ;
- ✓ les délais de remontée de cette information.

En dehors de la remontée d'information, le contrôle de gestion doit de surcroît conserver une certaine indépendance dans d'autres domaines. Par exemple, le contrôle de gestion est chargé, entre autres, d'évaluer l'opportunité et le coût de certains investissements. Afin de ne pas soumettre ces choix aux seules contraintes liées aux sources de financement, il peut être préférable pour l'entreprise (à partir d'une taille qui le permette, bien sûr) de séparer les organes de financement de ceux de choix d'investissement (contrôle de gestion).

L'organisation du contrôle de gestion en service fonctionnel rattaché à la direction générale est à cet effet la plus apte à garantir l'indépendance de cette activité. Le contrôle de gestion possède donc sa propre direction et s'organise en service fonctionnel en parallèle du reste de la structure (figures Figure 3 ou 5).

b- La disponibilité des informations

À ses débuts, et aujourd'hui encore dans les entreprises organisées de manière traditionnelle, ou de petite taille, le contrôle de gestion est rattaché à la direction administrative et financière (Figure 4). En termes de traitement des données comptables, les avantages sont de plusieurs ordres. Par une telle organisation, on peut en effet :

- ✓ éviter les ressaisies de mêmes données ;
- ✓ éviter la formation de deux canaux parallèles d'information (comptabilité et contrôle de gestion) dans lesquels transitent les mêmes données de base ;
- ✓ et ainsi s'assurer d'une plus grande fiabilité des informations produites.

Cette pratique s'explique en général par des contraintes légales pesant sur la production du reporting financier (cf. les états statistiques).

c- La proximité du contrôle avec les opérationnels

On imagine mal le contrôleur de gestion dépourvu d'une connaissance minimale de l'activité de ses « clients internes ». Dans ce contexte, la proximité entre contrôle et terrain est nécessaire. Pour pouvoir répondre à cette exigence, l'attache doit être d'ordre hiérarchique (cf. Figure 5).

3. Avantages et inconvénients des différents rattachements du contrôle de gestion

Le tableau de synthèse suivant nous présente les principaux avantages et inconvénients potentiels de chacun des rattachements possibles susmentionnés, pour un contrôle central et local.

Tableau 3 : Avantages et inconvénients des différents rattachements du contrôle de gestion

	Contrôle central		Contrôle local	
	Avantages	**Inconvénients**	**Avantages**	**Inconvénients**
Direction Générale	✓ Autonomie par rapport aux comptables et autres RO, ✓ Indépendance du contrôle, ✓ Position plus proche du conseil interne et l'aide à la décision.	✓ Système coûteux, ✓ Risque de contrôle bureaucratisé et détaché des affaires.	✓ Autonomie par rapport aux comptables, ✓ Indépendance du contrôle.	✓ Risque de déconnexion par rapport au terrain, ✓ Risque de contrôle centripète.
Direction financière	✓ Accès facilité à l'information comptable, ✓ Partage du système d'information, ✓ Système économique.	✓ Contrôle de gestion très comptable, ✓ Déconnection par rapport au terrain («canal parallèle»).	✓ Remontée d'information comptable facilitée, ✓ Relative indépendance vis-à-vis du management local.	✓ Contrôle centripète, ✓ Faible prise en compte des spécificités et des besoins du terrain.
Directions opérationnelles	En cas de rattachement hiérarchique à la Direction Financière ou la Direction Générale, on se retrouve dans les cas décrits ci-dessus.	En cas de rattachement hiérarchique à la Direction Financière ou la Direction Générale, on se retrouve dans les cas décrits ci-dessus.	✓ Proximité du terrain, ✓ les contrôleurs sont au service du terrain.	✓ Remontée d'information vers la direction générale moins fiable, ✓ Risque d'un contrôle «à la solde» du management local.

*(**Source** : Le contrôle de gestion Organisation, outils et pratiques, 3e édition, DUNOD Paris, 2008, P. 291)*

Une fois la position du contrôle de gestion donnée au sein de l'entreprise, la curiosité nous pousse vers son organisation.

§2 : Organisation interne du service de contrôle de gestion

A - Logique d'organisation d'un service de contrôle de gestion

Organiser un service, c'est en premier lieu assigner des tâches, des missions, des fonctions à chacun des membres de l'équipe. Reste à savoir comment procéder à cette distribution des rôles.

En tenant compte du fait que le contrôle de gestion fonctionne autour d'un ensemble précis d'outils (budgets, tableaux de bord, plans d'actions…) que nous verrons dans la suite, une voie classique s'impose : une personne (ou un groupe de personnes) par outil. Cette méthode est simple, et favorisant le développement d'une expertise sur chaque outil. Elle n'en présente pas moins des inconvénients notoires. En effet, les outils de contrôle de gestion exigent une forte cohérence entre eux. Le fait de confier un outil par personne appelle un cloisonnement du processus, auquel on ne peut remédier que par une consultation constante des uns et des autres au sein du service ; ce qui peut entraîner une perte de temps et d'énergie considérable. Il est également nécessaire de souligner la faible autonomie de chaque personne du fait du manque de vue de l'ensemble.

On peut préférer à cette organisation technique, fréquente dans les entreprises de taille importante, une personne par « entité » : une personne (ou une équipe) est assignée à une entité de l'entreprise, pour laquelle elle gère les outils, produit de l'information, fournit du conseil. Elle peut concevoir et articuler des outils spécifiques à ses entités qu'elle contrôle. Cette méthode requiert elle aussi une consultation régulière des membres de l'équipe. Mais, une fois ces contraintes posées et un ensemble d'objectifs défini, les membres de l'équipe peuvent travailler de manière quasi-autonome. Cette organisation offre donc les services d'un vrai conseil et, dans la mesure où elle débouche sur une meilleure connaissance des problèmes des opérationnels. Elle conduit à une meilleure efficacité quand il s'agit de coproduire les résultats.

C'est donc au contrôleur de gestion, en tant que chef de service, de procéder au choix du type de système à mettre en place.

B - Les principaux acteurs du système de contrôle de gestion et leurs rôles

1. Le contrôleur de gestion

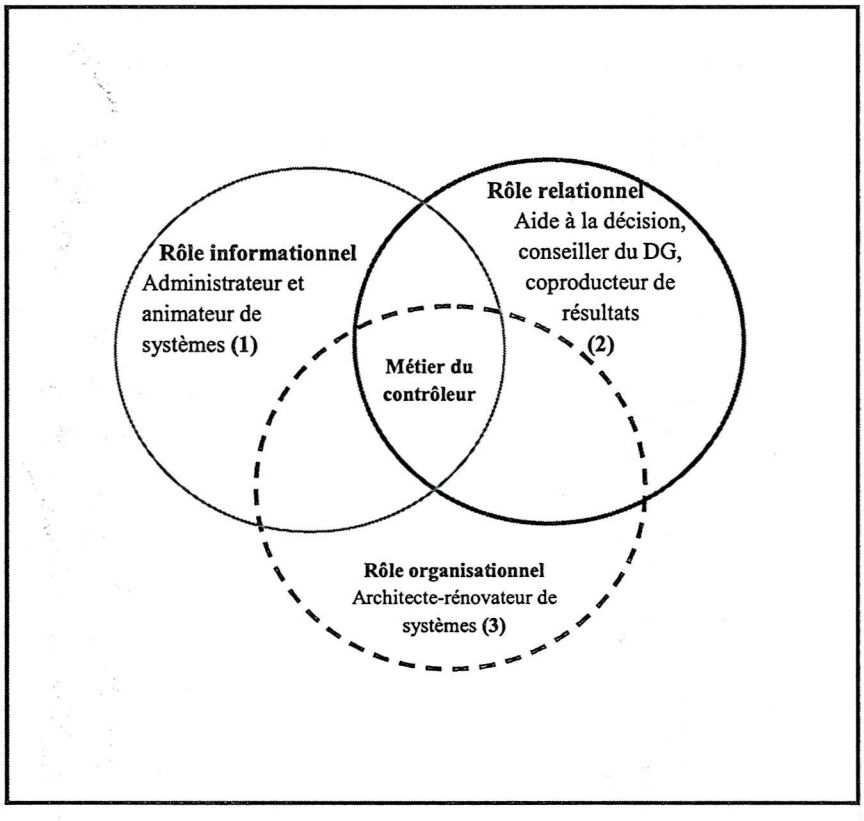
a- Son rôle

Le contrôleur de gestion joue les rôles suivants :

- ✓ la collecte, la diffusion et l'organisation de l'information de gestion (1) ;
- ✓ le conseil et l'aide à la décision (2) ;
- ✓ la structuration des procédures de gestion, du système d'information et d'organisation (3).

Il est important pour le contrôleur de garder en tête les trois dimensions de son métier, de maintenir sa volonté d'opérer sur les trois et d'exercer les trois rôles (cf. figure 6).

Figure 6 : Les trois rôles du contrôleur



*(**Source** : Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques 3e édition P.277)*

b- Son profil et ses qualités

La formation requise pour exercer le métier de contrôleur de gestion doit être constitué de connaissances en assurance, comptables, financières, statistiques et fiscales. La connaissance des méthodes de consolidation, la maîtrise des produits et méthodes de financement et de placement à court terme peuvent constituer des atouts supplémentaires.

Un contrôleur doit être en mesure d'aborder les situations d'entreprise avec un sens pratique, de l'analyse et de la synthèse confirmées.

Au-delà des connaissances financières, un contrôleur de gestion doit aussi être doté d'une solide assise dans :

- ✓ **Le domaine d'organisation** : un contrôleur de gestion doit savoir organiser un service, ou du moins déceler les dysfonctionnements dans l'organisation d'une entité.
- ✓ **Le domaine des systèmes d'information** : les systèmes d'information et leurs fondements informatiques sont nécessaires pour le contrôleur de gestion. Dans certaines entreprises, il peut avoir à développer lui-même une application informatique de gestion. Dans d'autres cas, il en sera l'utilisateur.
- ✓ **La gestion des ressources humaines** : elle permet au contrôleur de gestion de comprendre comment établir des relations avec les autres acteurs de l'entreprise tout en gérant son équipe.
- ✓ **Les techniques d'expression :** le contrôleur de gestion doit pouvoir comprendre a priori les préoccupations de ses interlocuteurs. Par exemple, on peut exiger de lui de connaître les techniques d'assurance, notamment s'il doit mesurer le niveau de couverture des engagements de la compagnie.

c- Sa place dans la structure

La place du contrôleur de gestion détermine également l'importance relative des rôles qu'il sera amené à jouer et du contenu de son travail. Le niveau de responsabilité est important dans la capacité à influencer l'organisation. En réalité, quelle que soit la taille de l'entreprise, il faut pratiquement arriver au plus haut niveau de la fonction pour pouvoir initier et mener de réels projets de réorganisation des systèmes.

2. Les autres acteurs

Les acteurs principaux du contrôle de gestion, outre le contrôleur de gestion, sont les managers de l'entreprise (directeurs ou responsables opérationnels). L'on pourra ajouter indirectement les autres collaborateurs dans le processus de contrôle de gestion.

D'une manière générale, l'ensemble du personnel d'une compagnie d'assurance joue un rôle dans le système de contrôle de gestion. Il est donc nécessaire que chaque collaborateur ait une connaissance et l'information nécessaire pour le bon fonctionnement du système.

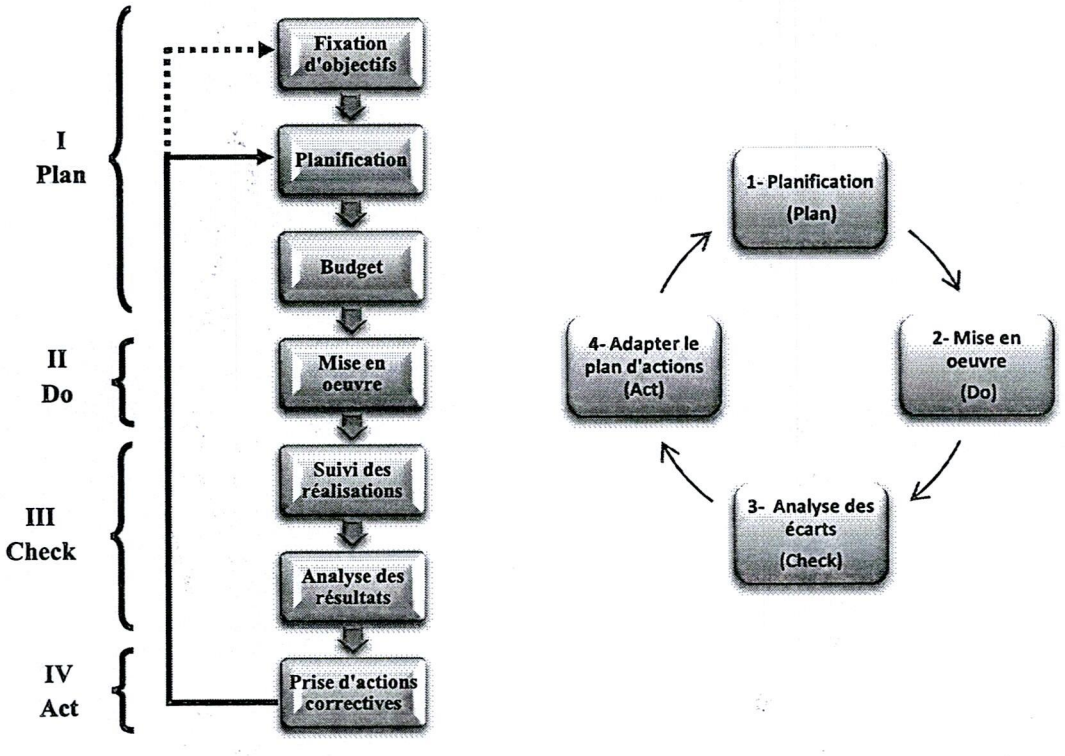
SECTION 2 : METHODOLOGIE DU CONTROLE DE GESTION

§1 : Processus du contrôle de gestion

Selon les orientations des dirigeants de la compagnie d'assurance, les responsables opérationnels planifient, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveau, et agissent encore. Le contrôle de gestion les aide à prévoir les effets de leurs décisions, à mesurer et à interpréter leurs résultats, à anticiper les résultats futurs.

Le contrôle de gestion repose sur un processus débutant par la fixation des objectifs que les responsables devront s'appliquer à réaliser. C'est un cycle constitué de quatre principales étapes comme le présente les schémas suivants :

Figure 7 : Processus du contrôle de gestion



*(**Source** : Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques 3e édition, P. 3)*

1. La planification

Le point de départ du processus est une planification au cours de laquelle on définit les objectifs à long terme, puis on les traduit en actes opérationnels à travers les politiques de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines et de gestion financière. Les objectifs sont la déclinaison quantifiée et datée, opérationnelle des buts généraux ou missions incombant aux responsables. Leur formation doit être claire, précise, située dans le temps et doit pouvoir faire l'objet d'une mesure ou du moins d'une évaluation objective.

L'objet de la planification est de préparer longtemps à l'avance le choix de l'activité de l'entreprise et les modalités de son application pour assurer sa survie et son développement en limitant les risques d'erreurs graves.

Le système de planification comporte plusieurs étapes conformément au schéma suivant :

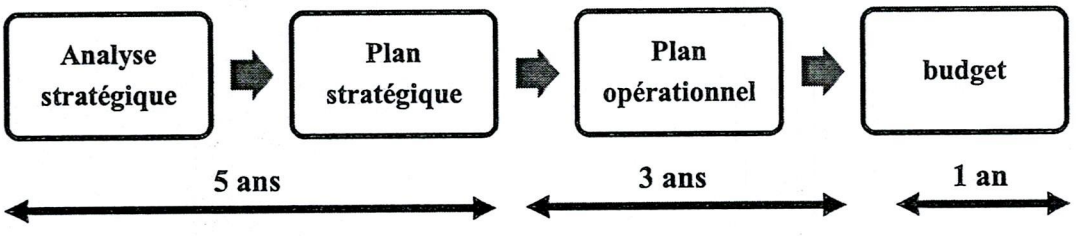


Figure 8 : Système de planification

a- Le plan stratégique

Le plan stratégique est défini à long terme (5 ans en général). Son élaboration repose sur 3 phases :

- ✓ L'analyse de l'environnement dans lequel baigne la compagnie (concurrentiel, social, institutionnel …)
- ✓ L'analyse interne qui consiste à diagnostiquer les forces et faiblesses de cette dernière ;
- ✓ La détermination des objectifs généraux de l'entreprise.

b- Le plan opérationnel

Le plan opérationnel met en pratique les orientations du plan stratégique au niveau des divisions fonctionnelles de l'entreprise. C'est la programmation détaillée à moyen terme des actions à mener pour réaliser le plan stratégique. Il est établi pour une durée d'environ 3 ans et quantifie pour chaque division, les objectifs à atteindre et les moyens nécessaires. Il servira de base à l'élaboration des budgets annuels. Son élaboration s'opère selon les étapes suivantes : (i) la définition des objectifs par centre de responsabilité ; (ii) la détermination des moyens ; (iii) l'appréciation des hypothèses ; (iv) la valorisation des objectifs et moyens des centres de responsabilité ; (v) l'élaboration du plan d'ensemble ; (vi) l'approbation et diffusion du plan.

c- Le budget

Le budget est un plan à court terme chiffré, comportant une affectation de ressources et une assignation de responsabilité. Il est l'adaptation à court terme des objectifs à moyen terme des plans opérationnels. C'est un document prévisionnel préparé par la Direction Générale avec l'aide du Service de Contrôle de Gestion et de la Comptabilité et arrêté par le Conseil d'Administration. Il fixe les objectifs que le Conseil assigne à tous les collaborateurs de la société en termes de résultat net et donc de chiffre d'affaires, de qualité de la souscription, de charges et d'investissements.

Le processus budgétaire se construit sur la base de l'horizon annuel, mais certains postes peuvent s'insérer dans des plans de développement ou des budgets d'investissements pluriannuels. Il part de l'éclatement des objectifs au niveau de chaque entité de la société.

Le budget est établi en tenant compte des résultats des exercices les plus récents et des enseignements qui en sont tirés par les responsables opérationnels et la Direction générale en vue d'améliorer les résultats futurs.

Il doit servir de guide à l'action de tous les collaborateurs de la société et tout écart entre lui et le déroulement réel observé au cours d'un exercice, doit être détecté rapidement, analysé, expliqué et donner lieu, si nécessaire, à des mesures correctives appropriées.

Le tableau suivant (Tableau 4) est un exemple de cadre pour le budget d'une société d'assurance :

Tableau 4 : budget annuel d'une société d'assurances

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

(Source : Manuel International de l'Assurance – Jérôme YEATMAN P.296)

Il peut être établi branche par branche ou par grandes catégories d'activité (par exemple Automobile, Dommages, Transport, Vie, Autres).

2. La mise en œuvre et le suivi des opérations, l'analyse des résultats et la prise d'actions correctives

Les étapes de « planification » (Plan), au sens de fixation d'objectifs, de gestion prévisionnelle et de budgétisation, sont suivies d'une phase de réalisation (Do), dont les résultats sont soigneusement enregistrés puis analysés (Check), afin de se traduire par des actions correctives (Act). Ces corrections portent le plus souvent sur les actions à mener,

les moyens à mettre en œuvre et la façon de les mettre en œuvre, mais peuvent, en cas extrême, remettre en cause les objectifs eux-mêmes.

§2 : Les principaux outils du contrôle de gestion

Dans sa mission traditionnelle, pour piloter et mesurer la performance d'une entreprise, le contrôle de gestion utilise comme outils des tableaux de bord, des ratios, la comptabilité analytique, et le contrôle budgétaire. Ceux-ci sont basés sur le système d'information décisionnelle (et sa base technique, le système informatique) qui constitue en ce sens l'outil majeur du contrôle de gestion.

A - Le système d'information décisionnelle[13]

Collecter, créer, synthétiser, analyser, diffuser de l'information afin d'aider la prise de décisions, tel est l'un des impératifs majeurs qui expliquent et justifient classiquement le contrôle de gestion.

En effet, la décision étant fonction de l'information, il est essentiel d'améliorer toujours plus l'information du décideur. D'où tout le travail de traitement d'information qui consiste à concevoir des ratios et des tableaux de bord, à établir des prévisions, à calculer les coûts de revient ou encore les écarts entre budgets et réalisations.

Le service de contrôle de gestion est, avec l'actuariat, celui qui extrait et traite le plus régulièrement des données issues des systèmes de gestion et des systèmes financiers. Ils doivent donc contribuer à l'évolution et amélioration des systèmes d'information décisionnels.

B - Les ratios et indicateurs clés en assurance

Un ratio est un rapport significatif entre deux données chiffrées caractéristiques de la situation d'une entreprise, qui s'exprime le plus souvent sous forme de pourcentage (%). Les ratios représentent des outils importants pour analyser les caractéristiques et la santé de chaque société.

---

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

Pour le contrôle de gestion ils représentent un outil de pilotage et permettent de :

- ✓ fournir des indications sur la structure de l'activité ;
- ✓ analyser l'évolution de la société ;
- ✓ se fixer des objectifs à atteindre dans le cadre de plans à court, moyen ou long terme ;
- ✓ se comparer à d'autres sociétés du marché etc.

Cependant, il faut noter qu'un ratio seul n'a pas de signification réelle, c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative.

1. Ratios et indicateurs en assurance vie

a- Ratios d'activités commerciales

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

$$\frac{\textbf{\textit{Primes émises (N)}}}{\textbf{\textit{Primes émises (N-1)}}} \textit{ ou } \frac{\textbf{\textit{Primes acquises (N)}}}{\textbf{\textit{Primes acquises (N-1)}}} \quad (1)$$

Ce ratio de base, reflète la croissance du chiffre d'affaires de la société. Le calcul sur la base des primes émises reflète la croissance du quittancement alors que le ratio sur les primes acquises traduit la croissance du chiffre d'affaires comptable. Dans la pratique ces ratios peuvent être très proches lorsque le taux de report des primes sur l'exercice suivant est faible.

Tout comme en assurance non vie, ce ratio qui est un élément de communication financière pour les entreprises d'assurance doit, cependant, être interprété avec une certaine prudence en assurance vie du fait de la coexistence d'une activité épargne et d'une activité prévoyance moins significative en terme de prime mais à plus haut niveau de marge.

Le taux de croissance des primes peut être calculé par activité (prévoyance, épargne), par type de contrat (individuel, collectif), par contrat et par réseau. Il peut également être calculé net ou brut de réassurance.

- **Taux de croissance d'affaires nouvelles**

$$\frac{\textbf{\textit{Affaires nouvelles (N)}}}{\textbf{\textit{Affaires nouvelles (N-1)}}} \quad (2)$$

Ce ratio peut également être calculé en montant comme en volume. Il traduit le dynamisme des réseaux de distribution et permet de mesurer l'impact des opérations

commerciales. Il est cependant important d'être vigilant lors de l'analyse de ce ratio notamment s'il est calculé sur l'ensemble de la société puisqu'il peut mélanger des contrats de natures très différentes. Une analyse par branche ou par type de produits est souvent nécessaire.

- **Taux d'apports**

$$\frac{\textbf{\textit{Apports nets}}\ (N)}{\textbf{\textit{Portefeuille}}\ (01/01/N)}\ (3)$$

Il mesure la capacité des réseaux de distribution à faire entrée de nouvelles affaires en portefeuille au cours de l'exercice.

- **Taux de croissance collecte nette**

La collecte nette est égale à la différence entre les primes et les prestations.

$$\textbf{\textit{Collecte nette}}\ (N) = \textbf{\textit{Primes émises}}\ (N) - \textbf{\textit{Prestations}}\ (N)\ (4)$$

Cet indicateur prend tout son sens pour l'activité épargne. Il permet d'apprécier la capacité de l'assureur à générer de l'encours supplémentaire qui lui permettra d'augmenter sa marge future.

Il faut rappeler que les prestations sont constituées des sinistres, des rachats (partiels ou totaux), des liquidations des contrats échus et plus marginalement des arrérages. Le taux de croissance de la collecte nette est donc défini par la formule suivante :

$$\frac{\textbf{\textit{Collecte nette}}\ (N)}{\textbf{\textit{Collecte}}\ (N-1)}\ (5)$$

- **Taux de collecte**

$$\textbf{\textit{Taux de collecte}} = \frac{\textbf{\textit{Primes émises}}\ (N)}{\textbf{\textit{Provisions mathématiques}}\ (01/01/N)}\ (6)$$

Ce ratio exprime le poids des primes émises de l'année comparée aux encours de début d'année.

Rappel : le code CIMA (Art.334-2) définit les provisions mathématiques comme « la différence entre les valeurs actuelles des engagements respectivement pris par l'assureur et par les assurés ». C'est le poste le plus important du passif du bilan d'un assureur vie. L'essentiel de ces provisions est constitué par les comptes d'épargne individuels accumulés par les assurés. Ces comptes sont la somme des versements successifs de

chaque assuré majorés des intérêts et des participations aux bénéfices[14] financiers ristournés par l'assureur aux assurés. Dans le cas des contrats d'assurance décès, la provision mathématique tient compte de ce que la prime commerciale payée par l'assuré est « nivelée », c'est-à-dire elle est la même pendant toute la durée du contrat alors que le risque décès augmente avec l'âge de l'assuré et que la prime technique devrait donc augmenter année après année. Le trop perçu au cours des premières années du contrat est mis en provision pour compenser le moins perçu au cours des dernières années.

- **Taux de croissance du portefeuille**

$$\frac{\textbf{\textit{Nombre contrats en portefeuille}}\ (31/12/N)}{\textbf{\textit{Nombre contrats en portefeuille}}\ (31/12/N-1)} \quad (7)$$

Ce ratio mesure la croissance du portefeuille en nombre de contrats. Il s'explique d'une part par le nombre d'affaires nouvelles souscrites et d'autre part par le nombre de résiliations enregistrées.

b- Ratios d'activités techniques

b_1- Analyse des frais de gestion

Les frais de gestion sont composés des frais d'acquisition des contrats et des frais généraux (frais d'administration, frais de gestion des sinistres[15] et autres charges de gestion). Pour son analyse, les ratios suivants peuvent être calculés :

- **Evolution des frais de gestion**

$$\frac{\textbf{\textit{Frais de gestion}}\ (N)}{\textbf{\textit{Frais de gestion}}\ (N-1)} \quad (8)$$

Ce ratio devra permettre au contrôle de gestion de mesurer l'évolution des frais de gestion de la compagnie et d'en rechercher des explications.

- **Ratio de frais de gestion**

$$\frac{\textbf{\textit{Frais de gestion}}\ (N)}{\textbf{\textit{Primes émises}}\ (N)} \quad (9)$$

Dans la pratique, le seuil acceptable est de 35%.

---

[14] *La participation aux bénéfices est une pratique spécifique à l'assurance vie qui consiste à allouer aux assurés ou bénéficiaires des contrats, une bonne partie des bénéfices techniques (90%) et financiers (85%) réalisés par l'assureur.*

[15] *Les frais de gestion des sinistres comportent : les commissions relatives à la gestion des prestations ; les frais des services en charge de la gestion des prestations (sinistres, rachats, échéances, rentes) ; les frais informatiques pouvant être rattachés à la gestion des prestations ; les frais liés aux contentieux, etc.*

En outre, on remarque que ce ratio peut être décomposé en un ratio sur les frais d'acquisition et un ratio sur les frais généraux :

- **Ratio de frais d'acquisition**

$$\frac{\textbf{Frais d'acquisition } (N)}{\textbf{Primes émises } (N)} \quad (10)$$

Porté à moins de 20%, ce ratio indique un résultat favorable pour l'assureur.

- **Ratio de frais généraux**

$$\frac{\textbf{Frais généraux } (N)}{\textbf{Primes émises } (N)} \quad (11a)$$

La situation agréable pour l'assureur serait d'obtenir un ratio de frais généraux inférieur ou égal à 15%.

Celui-ci peut être désagrégé et donner la formule suivante :

$$\frac{\textbf{Frais d'administration et charges } (N)}{\textbf{Primes émises } (N)} + \frac{\textbf{Frais de gestion des sinistres } (N)}{\textbf{Primes émises } (N)} \quad (11b)$$

Il serait prudent pour un assureur d'obtenir moins de 8% pour la première composante et moins de 7% pour la seconde.

Enfin, il faut savoir que les frais de gestion des sinistres sont inclus dans les prestations. On pourra donc ressortir le montant de ces frais et calculer le ratio suivant :

$$\frac{\textbf{Frais de gestion des sinistres } (N)}{\textbf{Prestations } (N)} \quad (12)$$

Ce premier ratio mesure le poids des frais de gestion des sinistres dans les prestations.

b_2- Analyse des résultats techniques

- **Taux de croissance des provisions mathématiques**

Ce ratio se calcule ainsi :

$$\frac{\textbf{Provisions Mathématiques } (N)}{\textbf{Provisions Mathématiques } (N-1)} \quad (13)$$

C'est un indicateur primordial en assurance vie puisque c'est sur la gestion de ses provisions mathématiques que l'assureur va réaliser une grande partie de sa marge.

- **Taux de sinistralité (S/P)**

Ce ratio a beaucoup plus d'utilité en assurance IARD qu'en assurance vie. En effet, en assurance vie, la sinistralité ne concerne que les opérations de prévoyance, c'est-à-dire les assurances offrant des garanties en cas de décès. Elle ne concerne nullement les opérations d'épargne, de capitalisation, encore moins les opérations en cas de vie.

Le taux de sinistralité se calcule ainsi :

$$\frac{S}{P} = \frac{\textbf{Charge des sinistres brute de réassurance } (N)}{\textbf{Primes acquises brutes de réassurance } (N)} \quad (14)$$

La norme pour les assureurs est un taux inférieur ou égal à 65%. Ce ratio peut être vu globalement, comme être calculé par produit. C'est un indicateur assez pertinent pour montrer la rentabilité ou le déficit d'un produit.

- **Taux de chute**

Symétriquement au taux de collecte (ratio 6), on peut calculer :

$$\textbf{Taux de chute} = \frac{\textbf{Prestations } (N)}{\textbf{Provisions Mathématiques } (01/01/N)} \quad (15)$$

Ce taux exprime le pourcentage des encours sortis en cours d'année. Il permet, de façon approximative, d'estimer le nombre d'années d'écoulement de l'encours en l'absence de production nouvelle.

Dans les analyses, le taux de collecte **(6)** est associé au taux de chute pour aboutir au **taux de collecte nette** défini comme suit :

$$\textbf{Taux de collecte}(N) - \textbf{Taux de chute}(N) = \frac{\textbf{Primes émises } (N) - \textbf{Prestations } (N)}{\textbf{Provisions mathématiques } (01/01/N)} \quad (16)$$

- **Incidence de la réassurance**

L'impact de la politique de réassurance de la société peut être mesuré à partir des ratios suivants :

✓ ***Taux de cession de primes***

$$\theta = \frac{\textbf{Primes cédées}(N)}{\textbf{Primes émises brutes de réassurance } (N)} \quad (17)$$

✓ ***Taux de conservation de primes***

$$1 - \theta = \frac{\textbf{Primes émises brutes de réassurance} - \textbf{Primes cédées}(N)}{\textbf{Primes émises brutes de réassurance } (N)} \quad (18)$$

Le taux de conservation de primes doit être raisonnable pour un assureur et doit être supérieur au égal à 50%.

✓ ***Taux de conservations de sinistres***

$$1 - \beta = \frac{\textbf{Charge de sinistres nettes } (N)}{\textbf{Charge de sinistres brute } (N)} \quad (19)$$

avec β = taux de cession sinistres

Dans sa politique de réassurance, la situation est favorable à l'assureur que lorsqu'il conserve plus de primes qu'il ne garde de sinistres afférents. En d'autres termes, le cas favorable pour lui se traduit par l'inégalité suivante :

$$1 - \theta \geq 1 - \beta \quad \textit{équivalent à} \quad \theta \leq \beta$$

✓ ***Ratio de sinistralité***

$$\frac{S'}{P'} = \frac{\textbf{Charge de sinistres nette } (N)}{\textbf{Primes acquises nettes } (N)} \quad (20)$$

La réassurance favorise la situation de l'assureur que lorsque ce ratio est inférieur ou égal à 50%.

- **Accent particulier sur l'analyse de la sinistralité.**

Rappelons que le ratio de sinistralité (S/P) décrit a priori une situation avantageuse pour l'assureur quand il est inférieur ou égal à 65%. Cependant, ce ratio devra être interprété avec prudence dans le cas de bonis ou malis significatifs.

En effet, la limite de l'appréciation de ce ratio réside dans le fait que la charge de sinistres intègre les gains (bonis) et pertes (malis) dégagés lors du règlement des sinistres antérieurs à l'exercice étudié (N). Si le règlement de ces sinistres anciens est supérieur au montant des provisions constituées, l'assureur est globalement en situation de mali (sous provisionnement). Dans le cas contraire, si le règlement de ces sinistres anciens est inférieur au montant des provisions constituées, l'assureur est globalement en situation de boni. L'existence de bonis est révélatrice d'une politique de provisionnement plus ou moins prudente adoptée par la société.

La compagnie doit présenter des informations relatives à la liquidation des sinistres dans les tableaux A et B de l'état statistique C10 (Art. 433 du code CIMA). Le contrôleur de gestion devra s'en servi pour le calcul des bonis ou malis.

Exemple de calcul :

Tableau 5 : Extrait du tableau B de l'état C10

(Avec des données à titre d'exemple)

Exercice d'inventaire	Opérations	Exercice de survenance			
		N-3	N-2	N-1	N
N-3	Règlements cumulé (Rgt.C.)	307			
	PSAP	610			
N-2	Règlements cumulé (Rgt.C.)	630	355		
	PSAP	300	700		
N-1	Règlements cumulé (Rgt.C.)	762	728	409	
	PSAP	200	400	800	
N	Règlements cumulé (Rgt.C.)	917	881	840	471
	PSAP	100	300	450	800

A l'exercice d'inventaire N, le calcul se fait par exercice de survenance avec la formule suivante :

$$Boni/mali = PSAP_{(N-1)} - [(Rgt.C._{(N)} - Rgt.C._{(N-1)}) + PSAP_{(N)}]$$

Ce qui donne : A l'exercice d'inventaire N,

- ✓ Pour l'exercice de survenance N-3 : mali = 200 – [(917-762) + 100] = - 55
- ✓ Pour l'exercice de survenance N-2 : mali = 400 – [(881-728) + 300] = - 53
- ✓ Pour l'exercice de survenance N-2 : mali = 800 – [(840-409) + 450] = - 81

Dans cet exemple, ces résultats démontrent une imprudence de cette société en matière de provisionnement de sinistres à payer.

- **Résultat technique**

✓ ***Ratio de résultat technique***

$$\frac{Résultat\ technique\ (N)}{Primes\ émises\ (N)}\ ou\ \frac{Résultat\ technique\ (N)}{Primes\ acquises\ (N)} \quad (21)$$

Il exprime pour 100 FCFA de primes émises (ou acquises) le résultat technique dégagé par l'assureur. Ce ratio peut être calculé net de réassurance et brut de réassurance.

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

✓ ***Ratio combiné***

Il combine le ratio de sinistralité et le ratio de frais de gestion.

$$\textbf{ratio combiné} = \frac{\textbf{Charge des sinistres brute } (N)}{\textbf{Primes acquises brutes } (N)} + \frac{\textbf{Frais de gestion } (N)}{\textbf{Primes émises } (N)} (22)$$

Le ratio combiné permet d'évaluer la marge existante avant prise en compte du résultat financier. Il mesure la rentabilité technique de la société.

Un ratio supérieur à 100% est défavorable à l'assureur et signifie que la marge avant prise en compte du résultat financier est négative. En d'autres termes, les dépenses sont supérieures aux recettes et la société aura recours au résultat financier pour soutenir le résultat technique.

Ce ratio est donc à compléter par le ratio de revenus financier pour donner le ratio d'exploitation :

✓ ***Ratio d'exploitation***

$$\textbf{ratio d'exploitation} = \textbf{ration combiné} \pm \frac{\textbf{résultat financier } (N)}{\textbf{Primes émises } (N)} (23)$$

$$(résultat\ financier = produits\ financiers - charges\ financières)$$

Dans ce ratio, le résultat financier contribue au résultat technique. A priori, le second améliore le premier. Cependant, si le résultat financier est négatif (c'est-à-dire si les charges financières sont supérieures aux produits financiers) alors, il détériore la situation de l'assureur.

c- Ratios d'activités financières

- **Taux de rendement financier**

$$\frac{\textbf{résultat financier } (N)}{\textbf{Primes émises } (N)} (24)$$

En zone CIMA, le taux moyen actuel est de 4%. Alors, si le taux de la société est en dessous, alors, ses placements ne sont pas rentables.

- **Taux de rendement des actifs gérés**

$$\textbf{taux de rendement comptable} = \frac{\textbf{résultat financier } (N)}{\textbf{Actifs gérés } (N)} (25)$$

Ce ratio permettra de connaitre le rendement financier dégagé pour 100 FCFA d'actifs gérés. Un taux d'au moins 1% est favorable à l'assureur.

$$\textbf{taux de rendt réel} = \frac{\textbf{Résultat financier } (N) + \textbf{variation des plus values latentes } (N)}{\textbf{Actifs gérés } (N)} (26)$$

La valeur des actifs gérés correspond à celle des actifs appartenant à la société d'assurance et gérés par les banques (immobilisation en bourse, SCI, DAT, valeur mobilière, prêts admis, titre de participation etc.). On pourra retenir soit la valeur nette comptable, soit la valeur de réalisation. Par simplification on pourra aussi prendre la valeur des placements indiquée au bilan.

Le résultat financier réel intègre la variation du stock de plus-values latentes (*La "plus value" est l'augmentation de la valeur d'un bien dont l'évolution est constatée entre la date de son acquisition et la date de sa réalisation. Il s'agit alors d'une plus-value dite "effective". En revanche, lorsque le calcul est fait d'une manière théorique avant que ce bien ait fait l'objet d'une cession, la plus value est dite "latente".*)

Il est nécessaire aussi de suivre et d'analyser le stock de plus-values, car une entreprise peut lisser son résultat financier en réalisant des plus-values, mais lorsque les marchés sont peu favorables, son stock de plus-values peut diminuer, voire devenir négatif. Cette analyse peut se faire à partir du taux de réalisation des plus-values et le taux d'évolution du stock.

- **Taux de réalisations des plus-values latentes**

$$\frac{\textbf{Plus values réalisées } (N)}{\textbf{Plus values latentes } (01/01/N)} (27)$$

- **Taux d'évolution des plus-values latentes**

$$\frac{\textbf{Plus values latentes } (31/12/N)}{\textbf{Plus values latentes } (21/12/N-1)} (28)$$

d- Ratios de la structure financière

i- Provisions techniques et solvabilité

- **Taux de provisionnement sinistres**

$$\frac{PSAP\ (31/12/N)}{Primes\ émises\ (N)} \quad (29)$$

En assurance vie, la provision pour sinistres à payer (PSAP) correspond à l'ensemble des capitaux décès, capitaux à terme, arrérages de rentes et rachats survenus et restant à payer. Elle tient compte également des sinistres survenus dans l'année, mais connus tardivement.

Conformément aux dispositions des articles 334-12 et 334-13 du code CIMA, les modalités de calcul de la PSAP sont les suivantes :

- ✓ La méthode du dossier par dossier (méthode réglementaire) ;
- ✓ Les méthodes statistiques (cadence de règlements, coût moyen etc.).

Nous ne rentrerons pas dans les détails de ces méthodes dans ce mémoire.

- **Taux de provisionnement cotisations**

$$\frac{PREC\ (31/12/N)}{Primes\ émises\ (N)} \quad (30)$$

Le taux minimum est de 36%. Le plus souvent ce ratio ne respecte pas cette norme. Dans ce cas, on parlera de sous-provisionnement dès qu'il est inférieur à 25%.

Rappel : La provision pour risques en cours (PREC) est, à l'instar de la PSAP, un engagement réglementé (voir l'état C4 Art.433 du code CIMA.).

Elle est destinée à couvrir les risques et les frais généraux afférents, pour chacun des contrats à prime ou cotisation payable d'avance, à la période comprise entre la date de l'inventaire et la prochaine échéance de prime ou cotisation ou, à défaut, le terme fixé par le contrat (Art. 334-9 du code CIMA).

Conformément aux articles 334-9 et 334-10 du code CIMA, les modalités de calcul de la PREC sont les suivantes :

- ✓ La méthode réglementaire des 36% ;
- ✓ La méthode prospective.

Nous ne rentrerons pas non plus dans les détails de ces méthodes dans ce mémoire.

- **Couverture des engagements réglementés (ER) :**

$$\textbf{Taux de couverture des ER} = \frac{\textbf{Actifs représentatifs (31/12/N)}}{\textbf{Engagements réglementés (31/12/N)}} \textbf{(31)}$$

Un ratio de plus de 100% garantit une couverture des engagements réglementés par les actifs représentatifs. La non-couverture est exprimée par un ratio strictement inférieur à 100%.

- **Marge de solvabilité :**

$$\textbf{Taux de couverture de MS} = \frac{\textbf{Marge de solvabilité disponible (31/12/N)}}{\textbf{Marge de solvabilité légale (31/12/N)}} \textbf{(32)}$$

- **Méthode de calcul de la marge de solvabilité disponible (MS_d) :**

Tableau 6 : Eléments constitutifs de la marge de solvabilité disponible

(Données à titre d'exemple)

Eléments constitutifs (Art. 337 du code CIMA)	Signe affecté	Exemple (exercice N)
Le capital social versé et 50% du capital non versé	(+)	+ 1700
Les réserves libres de toutes natures	(+)	+ 600
Les bénéfices reportés	(+)	+ 0
Les plus-values latentes	(+)	+ 170
Les actifs incorporels (immobilisations incorporelles, frais d'établissement etc.)	(-)	- 3
Les moins-values	(-)	- 0
Le report à nouveau négatif ou report de perte	(-)	- 450
Marge de solvabilité disponible (MS_d)	=	**2 017**

- **Méthode de calcul de la marge de solvabilité minimale réglementaire (MS_{min}) :**

En assurance vie, la référence de calcul est le montant des provisions mathématiques (PM). La formule ci-dessous permet le calcul de la marge réglementaire, conformément aux dispositions de l'article 337-3 du code CIMA :

$$\boldsymbol{MS_{min} = 5\% * PM * Max(85\%; \theta)}$$

$$avec: \theta = taux\ de\ conservation\ PM = \frac{PM\ nette\ de\ réassurance}{PM\ \ brute\ de\ réassurance}$$

- **Analyse à effectuer :**

Tableau 7 : Analyse de la couverture de la marge de solvabilité

(Données à titre d'exemple)

Marge de solvabilité minimum réglementaire	*1 078*
Marge de solvabilité disponible	*2 017*
Excédent / déficit de couverture	***939***
Taux de couverture	***187%***

La société est dans la stricte obligation de couvrir l'exigence minimale de marge de solvabilité avec les éléments constitutifs, sous peine de sanctions pouvant aller jusqu'au retrait d'agrément. Cependant, un taux de couverture de 100% de la marge de solvabilité minimale n'est pas gage absolu de solvabilité. Une couverture plus supérieure serait plus sûre (la norme fixée généralement est de 300%).

ii- Structure de l'actif

Le bilan représente à une date donnée la situation patrimoniale de l'entreprise. Du fait de l'inversion du cycle de production, le bilan d'une compagnie d'assurance présente des spécificités fortes par rapport à une entreprise traditionnelle :

- ✓ à l'actif, qui représente l'ensemble des avoirs et créances de la société, le montant des placements est extrêmement significatif ;
- ✓ au passif, qui reflète l'ensemble des dettes de l'entreprise, les engagements envers les assurés (les provisions) constituent les postes les plus importants (*les ratios ont été déjà calculés*).

Pour l'actif, plusieurs ratios peuvent être calculés pour évaluer le poids de ses éléments dans sa structure. Ainsi, on peut calculer :

- Part des immeubles

$$\frac{\textbf{Immeubles et sociétés immobilières } (31/12/N)}{\textbf{Actifs gérés } (31/12/N)} (33)$$

- Part des valeurs mobilières (*Poste le plus important de l'actif*)

$$\frac{\textbf{Valeurs mobilières } (31/12/N)}{\textbf{Actifs gérés } (31/12/N)} (34)$$

- Part des disponibilités

$$\frac{\textbf{Disponibilités } (31/12/N)}{\textbf{Actifs gérés } (31/12/N)} (35)$$

iii- Moyens techniques de couverture

- Taux de couverture des engagements techniques par des actifs rémunérateurs

$$\frac{\textbf{Actifs gérés en valeur nette comptable } (31/12/N)}{\textbf{Provisions techniques brutes } (31/12/N)} (36)$$

- Taux de plus values latentes

$$\frac{\textbf{Plus values latentes (31/12/N)}}{\textbf{Actifs gérés (31/12/N)}} \textbf{(37)}$$

iv- Recouvrement des créances

Ces ratios permettent de mesurer la capacité de la société d'assurance à recouvrer ses créances. Il s'agit de :

- **Taux de créances sur clients, agents et courtiers :**

Les cotisations dites « arriérées » présentent les inconvénients suivants pour l'assureur :

- ✓ Elles ne rapportent rien à l'assureur alors que tous les actifs devraient en bonne gestion être rentabilisés.
- ✓ Surtout, elles ont un coût pour l'assureur dont certaines dépenses dépendent des cotisations émises et non pas des cotisations effectivement encaissées : les taxes sur cotisations, les taxes destinées aux frais de contrôle, des cotisations aux organismes professionnels, etc.
- ✓ Certains sinistres restent dus par l'assureur même si la prime n'a pas été payée (sauf dispositions contraires), etc.

Par ailleurs, un arriéré de primes croissant et vieillissant n'est jamais encaissé en totalité. Il est donc nécessaire de les suivre avec les ratios suivants :

$$\frac{\textbf{Créances sur agents, assurés et courtiers (N)}}{\textbf{Primes émises (N)}} \quad \textbf{(38)}$$

La norme pour les assureurs est un taux de 20%.

Si le taux de créances sur clients, agents et courtiers est supérieur 50%, la CRCA considère que l'assureur est dans une situation où les créances seront irrécouvrables. Elles devront donc être constituées en provision.

Cette capacité de recouvrement peut être aussi mesurée en nombre de jour à partir de la formule suivante :

$$\frac{\textbf{Créances sur agents, assurés et courtiers (N)}}{\textbf{Primes émises (N)}} * \textbf{360 jours} \quad \textbf{(39)}$$

Dans ce cas, la norme est d'environ deux mois et demi (2,5). Au-delà, la créance est considérée comme irrécouvrable.

- **Taux de créances sur les réassureurs ou sur les coassureurs :**

$$\frac{\textit{Créances sur réassureurs ou coassureurs}(N)}{\textit{Sinistres à charge des réassureurs}\ (N)} \quad (40)$$

Ce taux est calculé pour évaluer la crédibilité des réassureurs ou coassureurs à honorer leurs engagements vis-à-vis de l'assureur. Il importe de le calculer pour chaque réassureur ou pour chaque coassureur.

Les créances sur les réassureurs ou coassureur doivent faire l'objet d'une gestion active dans la mesure elles ne sont pas rémunérées et doivent donc être recouvrées sans retard.

- **Taux de créances sur le personnel :**

$$\frac{\textit{Créances sur le personnel}(N)}{\textit{Frais de personnel}\ (N)} \quad (41)$$

v- Gestion de la trésorerie

Une compagnie d'assurance encaisse tous les jours des cotisations et des produits divers. Elle fait face aussi à des décaissements aussi nombreux : sinistres, taxes, soldes de réassurance, salaires, loyers etc. La gestion de la trésorerie disponible en caisse et en banque doit faire l'objet d'un suivi quotidien et de prévisions périodiques de façon à ne laisser que le moins possible de liquidités non rémunérées en banque, mais aussi à être sûr que les engagements réglementés, techniques et financiers de la société seront bien honorés aux dates convenues. Il est donc nécessaire de s'assurer que le niveau de trésorerie est suffisant mais pas excessif à travers les ratios suivants :

- **Ratio de liquidité / Frais de gestion annuel :**

$$\frac{\textit{Liquidité}\ (N)}{\textit{Frais de gestion annuel}\ (N)} \quad (42)$$

- ✓ Si ce ratio est inférieur à 20% (*ce qui correspond à 2 mois et demi de frais*), la société peut être considérée comme ayant des difficultés financières ;
- ✓ Entre 20% et 80%, la situation peut être considérée comme « normale » ;

- ✓ Par contre à partir de 100%, la trésorerie de la société est excédentaire par rapport aux besoins normaux, donc elle doit envisager des placements afin d'optimiser son rendement.

- **Ratio Liquidité / Engagements réglementés :**

$$\frac{\textbf{\textit{Liquidité (N)}}}{\textbf{\textit{Engagements réglementés (N)}}} \quad (43)$$

La norme acceptée par la CRCA est d'au moins 10% de taux. Cependant, si elle n'est pas respectée, c'est-à-dire un taux inférieur à 10%, l'assureur a un délai de 3 mois pour redresser sa situation, sous peine de sanctions des autorités de contrôle.

e- Ratios d'analyse du résultat de l'exercice

L'analyse du résultat de l'exercice pourra se faire sur la base des ratios suivants :

$$\frac{\textbf{\textit{Résultat net (N)}}}{\textbf{\textit{Primes émises (N)}}} \textit{ ou } \frac{\textbf{\textit{Résultat net (N)}}}{\textbf{\textit{Primes acquises (N)}}} \quad (44)$$

Le ratio (43) exprime le résultat net obtenu par société pour 100 FCFA de primes collectées.

$$\frac{\textbf{\textit{Résultat net (N)}}}{\textbf{\textit{Capitaux propres (N)}}} \quad (45)$$

Le ratio (44) apprécie le retour sur fonds propres investis.

Rappelons que le retour sur fonds propres investis mesure la rentabilité dégagée durant l'exercice par rapport aux capitaux propres engagés. Il ne mesure pas la rentabilité à long terme de la société mais seulement la rentabilité comptable de l'exercice en question.

D'autres ratios peuvent être calculés comme :

$$\frac{\textbf{\textit{Dividendes versés (N)}}}{\textbf{\textit{Capitaux propres (01/01/N)}}} \quad (46)$$

Le ratio (45) renseigne sur la rémunération perçue par les actionnaires par rapport aux capitaux propres engagés.

$$\frac{\textbf{\textit{Dividendes versés (N)}}}{\textbf{\textit{Résultat net (N)}}} \quad (47)$$

Le ratio (46) présente la part de la rémunération perçue par les actionnaires dans le résultat net de l'exercice.

2. Ratios et indicateurs en assurance non vie

a- Ratios d'activités commerciales

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

Tout comme en assurance vie, les ratios **(1)**, **(2)**, **(3)** et **(7)** peuvent également être calculés en assurance non vie et traduisent la même idée, c'est-à-dire :

- ✓ **(1)** mesure la croissance du chiffre d'affaires de la société.
- ✓ **(2)** et **(3)** reflètent le dynamisme des réseaux de distribution et permet de mesurer l'impact des opérations commerciales.
- ✓ **(7)** évalue la croissance du portefeuille en nombre de contrats.

- **Taux de résiliations**

$$\frac{\textbf{\textit{Nombre de résiliations (N)}}}{\textbf{\textit{portefeuille (01/01/N)}}} \quad (48)$$

Ce ratio ressort la capacité de la compagnie à pouvoir maintenir ses clients au cours de l'exercice.

b- Ratios d'activités techniques

b_1- Ratios d'analyse des frais de gestion

Les ratios proposés dans le cadre de l'assurance vie sont aussi utilisés pour l'assurance non vie. Les normes sont les mêmes qu'en assurance vie.

Cependant, il faut rappeler qu'en assurance non vie, les prestations sont les charges de sinistres constituées du montant des sinistres payés net de recours, plus le montant des frais de gestion afférents au règlement de ces sinistres ainsi que la variation des provisions pour sinistres à payer (Cf. le CEG Art. 433 code CIMA). Ce qui nous permet d'avoir, comparativement à la formule **(12)**, le ratio suivant :

$$\frac{\textbf{\textit{Frais de gestion des sinistres (N)}}}{\textbf{\textit{Charge des sinistres (N)}}} \quad (49)$$

Il mesure le poids des frais de gestion des sinistres dans la charge des sinistres totale.

b_2- Analyse des résultats techniques

- **Taux de sinistralité (S/P)**

$$\frac{S}{P} = \frac{Charge\ des\ sinistres\ brute\ (N)}{Primes\ acquises\ brutes\ (N)} \quad (50)$$

Tout comme en assurance vie, le seuil acceptable pour un assureur est de 65%.

Rappelons que la charge des sinistres regroupe le montant des sinistres payés net de recours, plus le montant des frais de gestion afférents au règlement de ces sinistres ainsi que la variation des provisions pour sinistres à payer. Cela nous permet donc de décomposer le ratio **(49)** de la manière suivante :

$$\frac{Sinistres\ payés\ (N)\ +\ var.prov.sinistres\ (N)}{Primes\ acquises\ (N)} + \frac{Frais\ de\ gestion\ des\ sinistres)}{Primes\ acquises\ (N)} \quad (51)$$

Cette décomposition permet de mesurer les poids respectifs des deux composantes (charges pures de sinistres et frais de gestion de sinistre) dans le ratio de sinistralité.

- **Incidence de la réassurance**

L'impact de la politique de réassurance de la société IARD peut être mesuré à partir des mêmes ratios qu'en assurance vie.

- **Résultat technique**

Les mêmes ratios évoqués dans la partie vie peuvent être utilisés en non vie.

c- Ratios d'activités financières

Les mêmes ratios qu'en assurance vie.

d- Ratios de la structure financière

i- Provisions techniques et solvabilité

- **Taux de provisionnement sinistres**

La PSAP est le poste le plus important du bilan, mais également l'engagement réglementé le plus important en IARD (voir l'état C4 Art.433 du code CIMA.).

Le calcul du ratio est identique à celui de l'assurance. Les méthodes utilisées pour la détermination des PSAP également.

- **Taux de provisionnement cotisations**

Même ratio qu'en assurance vie.

- **Couverture des engagements réglementés (ER)**

Même ratio qu'en assurance vie.

- **Marge de solvabilité :**

Le ratio est identique à celui de la vie. La détermination de la marge de solvabilité constituée également. Cependant, une légère différence s'opère au niveau de la méthode de calcul de la marge de solvabilité minimale réglementaire.

En effet, contrairement à l'assurance vie, conformément aux dispositions de l'article 337-2 du code CIMA, le montant minimum réglementaire de la marge de solvabilité est égal au plus élevé des résultats obtenus par application des deux méthodes suivantes :

La première méthode : **calcul fondé sur les primes**

$$MS_1 = 20\% * primes\ émises\ (N) * Max(50\%; \theta)$$

$$avec, \theta = taux\ de\ conservation\ sinistres = \frac{Charge\ de\ sinistres\ nette\ de\ réassurance}{Charge\ de\ sinistres\ \ brute\ de\ réassurance}$$

La deuxième méthode : **calcul fondé sur la charge moyenne annuelle des sinistres**

$$MS_2 = 25\% * \frac{1}{3} * [S_N + S_{N-1} + S_{N-2}] * Max(50\%; \theta)$$

$$avec\ \theta = taux\ de\ conservation\ sinistres = \frac{Charge\ de\ sinistres\ nette\ de\ réassurance}{Charge\ de\ sinistres\ \ brute\ de\ réassurance}$$

S_N = *charge de sinistres nets de recours de l'exercice N.*

La marge de solvabilité minimum réglementaire

$$MS_{min} = Max(MS_1; MS_2)$$

ii- **Structure de l'actif**

Mêmes ratios qu'en assurance vie.

iii- **Moyens techniques de couverture**

Mêmes ratios qu'en assurance vie.

iv- **Recouvrement des créances**

Mêmes ratios qu'en assurance vie.

v- **Gestion de la trésorerie**

Mêmes ratios qu'en assurance vie.

e- Ratios d'analyse du résultat de l'exercice

Mêmes ratios qu'en assurance vie.

C - Les tableaux de bord

Pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, les managers ou les décideurs ont besoin d'indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableau de bord. Les tableaux de bord sont des documents statistiques et comptables qui permettent aux dirigeants d'une société d'assurance d'en suivre l'évolution. Ils sont composés d'un ensemble d'indicateurs de pilotage et construits de façon périodique afin de guider les décisions et les actions des responsables en vue d'atteindre les objectifs de performance. Le bilan et états statistiques sont les tableaux de bord les plus complets. Cependant, l'intervalle d'un an entre la publication de deux bilans successifs et l'élaboration de ses états CIMA est assez long et les délais de préparation sont souvent importants (jusqu'à 6 mois après la fin de l'exercice) si bien qu'il ne permet pas de réagir assez rapidement. Les dirigeants ont besoin de documents plus fréquents et plus rapidement élaborés.

En sus des états comptables et statistiques CIMA, l'on peut citer les tableaux de bord suivant à titre d'exemple :

- ✓ Tableau d'évolution des émissions de l'exercice nettes d'annulations par branche ;
- ✓ Tableau d'évolution de la sinistralité dans le temps ;
- ✓ Tableau de l'analyse comparative de la sinistralité par branche ;
- ✓ Tableau suivi de la liquidation des sinistres à régler par années de survenance ;
- ✓ Tableau de suivi des arriérés par centre de gestion, par branche et par année d'émission ;
- ✓ Tableau suivi de la production et des arriérés des intermédiaires tels que les courtiers par branche ;
- ✓ Tableau de suivi des apporteurs suivant la sinistralité et l'âge des créances ;
- ✓ Tableau de la couverture des sorties d'un exercice par branche ;

- ✓ Tableau d'analyse des frais généraux, des frais d'acquisition ;
- ✓ Tableau d'analyse des produits de placement ;
- ✓ Tableau de suivi des coûts de la réassurance ;
- ✓ Tableau de suivi de la disponibilité de la trésorerie, etc.

Les tableaux de bord sont donc infiniment variés. Chaque société d'assurance élabore son jeu de tableaux de bord en fonction des caractéristiques particulières de son marché, de son portefeuille, de son réseau de distribution etc. La périodicité de chaque tableau est établie en fonction des besoins de l'utilisateur (journalière, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle) et dépend beaucoup du système d'information de l'entreprise.

- **Le rôle du tableau de bord**

Le tableau de bord est :

- **un instrument de contrôle et de comparaison** : il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire de ce fait l'attention sur les points clés de la gestion et sur leurs dérives éventuelles par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il permet de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître les anomalies qui peuvent influencer les résultats de l'entreprise.
- **un système d'information** qui constitue aussi un outil de dialogue et de communication : Il permet un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.
- **un outil d'aide à la décision :** il donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles, mais il doit être à l'initiative de l'action.

Le tableau de bord est donc un outil privilégié de la démarche de contrôle de gestion. Il doit obéit pour cela à la règle des « 3U » :

- être « Utile », c'est-à-dire permet aux utilisateurs d'évaluer une situation dans la perspective de décider des actions à entreprendre ;
- être ensuite « Utilisable » : l'utilisateur doit pouvoir facilement en extraire une information exploitable, à travers un support synthétique ;
- être enfin « Utilisé » : le tableau de bord doit être un véritable outil au service du management dans la compagnie.

D - La comptabilité analytique[16]

L'analyse et le suivi des frais de gestion revêtent un caractère spécifique dans les sociétés d'assurance dans la mesure où ces frais ont un poids significatif dans les dépenses de ces compagnies et sont soumis à des contraintes (*ratio de frais d'acquisition ≤ 20% ; ratio de frais généraux ≤ 15 ; ratio de frais d'administration ≤ 8 ; ratio de frais de gestion de sinistres ≤ 7% etc.*).

La maîtrise des frais répond également à un objectif de compétitivité puisque ceux-ci entrent dans le calcul du tarif. Leur suivi en vue de leur maîtrise est un objectif classique des services de contrôle de gestion.

La comptabilité analytique est un outil qui permet au contrôleur de gestion d'analyser la rentabilité des produits, ainsi que de suivre et piloter les dépenses des centres de coût de l'entreprise.

E - Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un système de régulation qui correspond à une comparaison permanente de valeurs réalisées et des prévisions chiffrées figurant aux budgets. Il permet de s'assurer que les actions réalisées ont bien été conformes au choix effectués en amont, notamment aux orientations stratégiques. Les analyses d'écarts servent à déclencher des actions correctives conformément à la boucle ci-dessous :

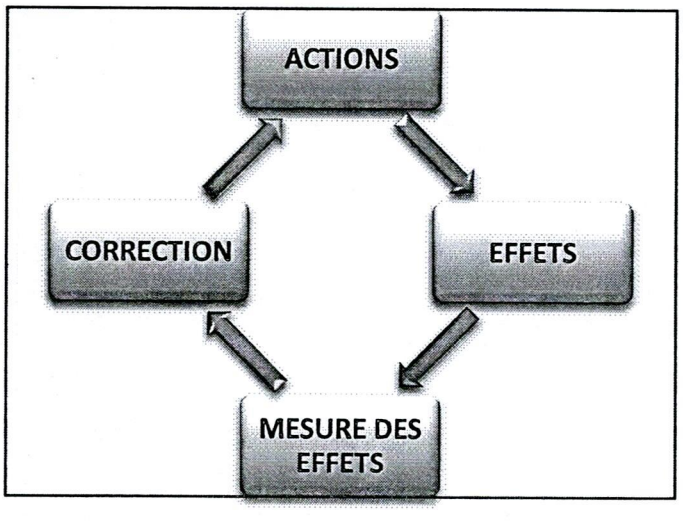


Figure 9 : Processus du contrôle budgétaire

[16] *Par définition, la comptabilité analytique est une technique qui consiste à mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats présentant le plus d'intérêt pour la gestion de l'entreprise.*

SECTION 3 : LES CARACTERISTIQUES D'UN BON SYSTEME CONTROLE DE GESTION

En bref, un bon système de contrôle de gestion devrait idéalement présenter les caractéristiques suivantes :

- ✓ Favoriser l'efficacité, l'efficience et l'économie ;
- ✓ Produire rapidement l'information nécessaire ;
- ✓ Orienter la gestion ;
- ✓ Favoriser l'amélioration continue et la mise en œuvre de nouvelles activités ;
- ✓ Etre peu coûteux ;
- ✓ Et être facile à utiliser et à interpréter.

Après avoir donc montré comment implanter un système de contrôle de gestion, présenté ses principaux acteurs et les différents outils à utiliser dans une compagnie d'assurance, nous analyserons dans la suite le cas d'UA-Vie.

CHAPITRE 2 : LE CONTRÔLE DE GESTION A UA-VIE

SECTION 1 : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE D'UA-VIE

A - Présentation d'UA-Vie

L'« UNION DES ASSURANCES DE COTE D'IVOIRE VIE » est une compagnie d'assurance vie régie par le code des assurances CIMA. Elle est née de la cession d'AXA Vie Côte d'Ivoire au groupe SUNU en 2005.

Tout part du 1er janvier 1985 quand le groupe UAP[17] International crée l'« UNION AFRICAINE VIE ». Et, c'est suite à la fusion des groupes UAP et AXA[18] participations en 1997, que l'UNION AFRICAINE VIE a changé de dénomination le 15 octobre 1998, pour devenir AXA Vie Côte d'Ivoire. En 2005, le groupe AXA ayant décidé de recentrer ses activités en Afrique sur l'assurance dommage, ses filiales vie ont alors été cédées au groupe SUNU[19] dont les promoteurs et dirigeants sont des anciens responsables d'UAP, puis d'AXA. A cet effet, AXA Vie Côte d'Ivoire est devenue le 10 octobre 2005, « UNION DES ASSURANCES de Côte d'Ivoire Vie» en abrégé UA-Vie.

UA-Vie est une société anonyme avec un capital social de deux milliards de FCFA et comme actionnaire principal le groupe SUNU (avec 99,36% contre seulement 0,64% pour les autres)

---

[17] *Union des assurances de Paris était une société d'assurances, créée en 1968 suite à la fusion de trois compagnies d'assurances*

[18] *AXA est un groupe international français spécialisé dans l'assurance depuis sa création, et dans la gestion d'actifs depuis 1994.*

[19] *Le Groupe SUNU est un groupe africain d'assurances présent actuellement sur onze marchés de la Zone CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances). Ses promoteurs sont des professionnels de l'assurance ayant exercé des responsabilités dans de grands groupes internationaux (MGFA-Direction Paris, CIGNA, UAP puis AXA).*

B - Son organisation

Jusqu'au 17 octobre 2014, UA-Vie compte une soixantaine de salariés repartis dans sept (7) divisions et trois (3) services rattachés à la Direction générale et plus de 200 agents mandataires (cf. Tableau 8).

Tableau 8 : Répartition des salariés et non salariés d'UA-vie

Exercice	2012	2013	2014
Personnel Administratif	55	53	54
Personnel Commercial	9	10	11
EFFECTIF SALARIES	**64**	**63**	**65**
Agents Commerciaux :	150	180	230
Agents Généraux	0	0	0
EFFECTIF NON SALARIES	**150**	**180**	**230**
TOTAL	**214**	**243**	**295**

*(**Source** : Service de ressources humaines UA-vie)*

Il s'agit donc d'une structure relativement grande avec l'organigramme joint en annexe (cf. annexe 1).

- **La Direction Générale**

La Direction Générale de l'UA-Vie est composée d'un Directeur Général qui a en charge la gestion quotidienne de la société et assisté par un secrétariat.

- **Le Service Actuariat et Audit Interne**

Rattaché directement au Directeur Général, le service Actuariat intervient en amont dans la conception des différents contrats et leur tarification. En aval, il est chargé de la compilation des données statistiques nécessaires à la projection des engagements d'UA-Vie. De façon spécifique, ce service se charge de :

- Concevoir techniquement les produits d'assurances ;
- Mettre au point les règles et barèmes de tarification applicables à chaque catégorie de risques ;
- Définir les conditions de rentabilité économique et financière des contrats ;
- La réassurance ;
- Etablir les états statistiques ;
- Réaliser des études statistiques ;
- conseiller et accompagner techniquement les structures chargées de la commercialisation des produits, de la production et celle des règlements.

- **Les Services Généraux et Achats**

Ils sont chargés d'assurer la logistique d'UA-Vie : entretien et gestion des immeubles d'exploitation, achats de fourniture de bureau, gestion et mise à location du patrimoine immobilier de l'UA-Vie.

- **Le Service Relations Clients**

Dans sa politique de fidélisation de sa clientèle, UA-Vie a mis en place, depuis le 1er Janvier 2013, un Service Relation Clientèle pour jouer le rôle de premier interlocuteur entre elle et ses clients. En ce sens, ce service est non seulement chargé de centraliser toutes les informations pour les mettre à la disposition des clients, mais aussi de gérer leurs requêtes et améliorer constamment la qualité de service rendus.

- **La Direction Commerciale des Grands Comptes**

Elle a pour principale attribution, la recherche de nouveaux souscripteurs groupe. Pour ce faire, elle propose les produits développés par l'UA-Vie aux entités représentatives, leur permettant ainsi de contracter une ou plusieurs police(s) d'assurance(s) pour un groupe d'individus, ou d'amener un grand nombre d'entre eux à le faire. La vente des produits s'effectue à travers trois services : service « Corporate » pour les contrats groupe ; service chargé de la bancassurance et service chargé de la micro-assurance.

- **La Division Commerciale Individuels**

Elle a deux missions essentielles : l'élaboration et la mise en place d'un plan d'action commerciale, et la gestion et l'animation commerciale du réseau d'agents mandataires et de la cellule gestion clientèle pour la recherche d'une clientèle nouvelle.

Cette division regorge une dizaine d'inspecteurs d'assurance chargés de recruter, de former les agents mandataires aux nouveaux produits, aux nouvelles techniques de vente, de contrôler la qualité des souscriptions et le respect des normes tarifaires et de sélection imposées par UA-Vie. Un centre de profit rattaché à cette division est créé à San-Pedro[20].

[20] *UA-Vie est principalement basée Abidjan (siège social) au Sud de la Côte d'Ivoire. San-Pedro est une ville située au Sud-ouest de la Côte d'Ivoire à 368 Km d'Abidjan.*

- **La Division Finances et Comptabilité et Ressources Humaines**

Elle effectue essentiellement deux grands types d'opérations à savoir, les opérations de comptabilité générale et la gestion de son personnel d'UA-Vie. Elle comporte les services suivants : un service chargé du Contrôle de Gestion, un service de Comptabilité, un service de Trésorerie et de Placement et un service chargé de la Gestion des Ressources Humaines.

- **La Division Informatique**

Elle assure toute la gestion des données et du parc informatique de la société. Toutes les opérations et transactions effectuées par la société sont gérées par des traitements informatiques élaborés et suivis par cette division. Elle comporte une cellule Projet et Développement et une Cellule Exploitation.

- **La Division Production**

Elle est chargée de la rédaction, de l'émission, l'acceptation technique et de l'archivage des polices d'assurances. Elle s'occupe également de la cotation et de la gestion des avenants éventuels sur les polices. Elle est composée de trois cellules : la cellule « Individuels » ; la cellule « Corporate » ; la cellule « Bancassurance ».

- **La Division Règlements**

Elle est chargée d'accueillir et d'enregistrer les déclarations de sinistres, les dossiers de contrats échus, de rentes échues, de les évaluer, les régler et les liquider. Elle gère également les rachats partiels et totaux, les avances sur polices, les prêts accordés aux clients d'UA-Vie etc. En outre, cette Division gère les contentieux existant d'une part entre UA-Vie et les assurés et bénéficiaires des contrats d'assurance et de capitalisation, d'autre part entre UA-Vie et d'autres assureurs.

- **La Division Encaissements et Recouvrement**

Elle a pour principale mission d'assurer le recouvrement des fonds. C'est elle, en effet, qui est chargé de veiller à ce que les souscripteurs soient à jour dans le règlement de leurs primes. Elle gère par le biais de deux services les prélèvements bancaires et les prélèvements à la source.

C - Les activités et positionnement d'UA-Vie sur le marché CIMA

Avec une réalisation de plus de 20 milliards de FCFA comme chiffre d'affaire en 2013, UA-Vie maintient depuis plusieurs années sa position de leader des Assurances vie en Côte d'Ivoire et dans la zone CIMA. Elle réalise jusque là un chiffre largement au dessus de la moyenne en vie en zone CIMA (cf. Annexe 2).

Tableau 9 : Evolution du chiffre d'affaires d'UA-Vie

(En millions de FCFA)

Données de l'assurance vie	2008	2009	2010	2011	2012	Variation 2012/2011
UA-Vie	**14 095,0**	**13 434,2**	**16 030,6**	**18 014,2**	**22 059,6**	**22,5%**
Part de marché	21,13%	18,77%	19,40%	22,50%	23,60%	
Total marché ivoirien	**66 708,2**	**71 568,6**	**82 611,4**	**80 073,9**	**93 460,5**	**16,7%**

*(**Source** : FANAF - Février 2014)*

Cette compagnie connait une forte croissance dans sa collecte de primes (cf. tableau 9) grâce à une multitude de produits (contrats de prévoyance, épargne, capitalisation, mixtes classiques, fausses mixtes etc.) qu'elle développe à destination d'une clientèle composée de particuliers (assurance individuelle) et de personnes morales notamment des entreprises (assurance groupe). La compagnie fait preuve d'expertise en matière d'assurance vie et commercialise ses contrats à travers un dynamique réseau de distribution constitué d'agents mandataires, de courtiers, de banques, d'établissements de micro-finance etc.

UA-Vie est soutenue, dans son activité d'assurance (notamment en prévoyance), par des réassureurs tels que le pool de réassurance du groupe SUNU (SUNU service), la SCOR (Fance), AFRICA-RE (réassureur légal), la CICA-RE (réassureur légal), CONTINENTAL-RE, AXA France (pour la couverture de l'épargne retraite) etc.

Après avoir pris donc connaissance de l'organisation d'UA-Vie, de son fonctionnement et de son positionnement sur le marchés CIMA, nous nous rendons compte de la complexité de sa gouvernance ; par conséquent de la nécessité d'avoir des dispositifs appropriés pour s'assurer de la maîtrise de sa gestion et du pilotage de ses activités.

SECTION 2 : SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION D'UA-VIE

En vue d'apporter notre contribution à son amélioration, nous analyserons dans cette section le système de contrôle de gestion d'UA-Vie.

§1 : Historique du contrôle de gestion à UA-Vie

Le système de contrôle de gestion à UA-Vie est aujourd'hui à un état primaire avec un seul salarié.

Avant Avril 2013, le contrôle de gestion était piloté par le Service Actuariat qui se chargeait essentiellement des reportings mensuels, du suivi du budget annuel et de l'élaboration d'une partie du contrat d'objectifs.

Depuis cette date, en vue d'améliorer ce système de contrôle de gestion et d'accorder plus de fonctions et d'attributions au service en charge, il a été transféré à la Division Finances et Comptabilité et Ressources Humaines. Mais ce service requiert toujours l'appui et la compétence du Service Actuariat et Audit de gestion pour le traitement et analyse des données.

§2 : Environnement du service de système de contrôle de gestion d'UA-Vie

A - Les différentes attributions du service de contrôle de gestion

Le service du contrôle de gestion est piloté par un seul salarié : le contrôleur de gestion. En sa qualité de contrôleur de gestion, ce seul salarié est chargé de :

- ✓ suivi des réalisations par des **reportings mensuels** dans des tableaux de bord ;
- ✓ suivi de la conformité des chiffres de la **visée trimestrielle** ;
- ✓ élaboration d'une partie du **contrat d'objectifs**

Cependant, d'autres tâches lui sont dévolues :

- ✓ La gestion des prêts octroyés par UA-Vie à ses clients : les prêts immobiliers, les avances sur polices ;
- ✓ Le paiement d'impôts : impôt foncier, la patente, l'impôt BIC etc.
- ✓ La lutte anti-blanchiment d'argent et le financement du terrorisme[21] ;

[21] *Des dispositions (Règlement N°0004 /CIMA/PCMA/PCE/SG/08 définissant des procédures applicables par les organismes d'assurances dans les Etats membres de la CIMA dans le cadre de la lutte contre le*

- ✓ Des enquêtes commerciales ;
- ✓ La transmission des rapports mensuels d'UA-Vie à la maison mère en France.

B - Dépendance hiérarchique et relations fonctionnelles.

Le service de contrôle de gestion fait partie intégrante de la Division Finances et Comptabilité et Ressources Humaines. Il est logé au même niveau que les autres services sous tutelle de cette division (le Service de Trésorerie et de Placement, le Service de Comptabilité et le Service chargé de la Gestion des Ressources Humaines) comme le présente l'organigramme d'UA-Vie (cf. Annexe 1).

Avec les autres divisions, il n'entretient que des relations lui permettant d'obtenir les informations nécessaires pour l'accomplissement de ses tâches. A ce niveau, on parlera de circulation horizontale de l'information, car ce service n'a aucun lien de subordination avec ces divisions.

Par ailleurs, ce service n'est pas sous la dépendance directe de la Direction Générale, mais il lui apporte assistance et conseils dans la prise de décisions correctives. Il s'agit là d'une circulation verticale de l'information (ascendante comme descendante).

Enfin, il faut mentionner que le service de contrôle de gestion est continuellement appuyé par le service d'Actuariat et d'Audit interne, mais ne dépend pas de ce dernier.

§3 : Le processus du contrôle de gestion à UA-Vie

Rapelons que le contrôle de gestion à UA-Vie est à un état embryonnaire. Le système fonctionne de la manière suivante :

A - Les Reportings Mensuels

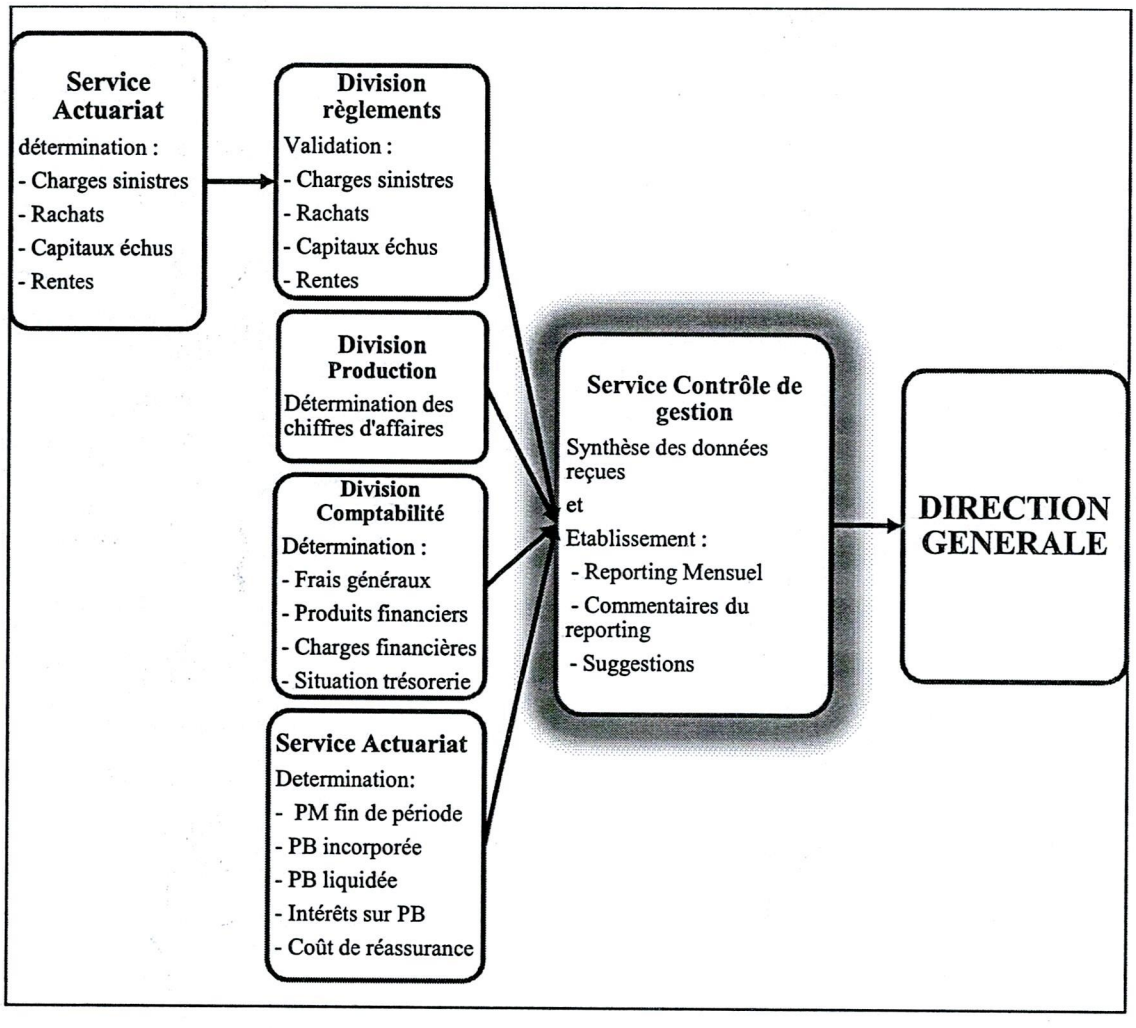
Le contrôleur de gestion effectue le suivi de l'évolution des réalisations par des **reportings mensuels** dans des tableaux de bord. Il s'agit pour lui de consolider de niveau à niveau les données mensuelles recueillies dans chaque entité d'UA-Vie, puis comparer les résultats mensuels obtenus par rapport au budget prévisionnel et par rapport à la même période de l'exercice antérieur (N-1). Par la suite, il analyse, interprète les écarts de comparaisons et suggère des mesures correctives aux dirigeants de l'entreprise, notamment au Directeur Général d'UA-Vie pour des décisions à prendre.

---

blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme) sont prises au niveau des Etat de la CIMA pour lutte contre ce fléau. Ainsi, les fonds placés auprès d'UA-Vie dans le cadre des assurances sont triés.

Le reporting mensuel suit le schéma suivant :

Figure 10 : Processus de reporting mensuel



*(**Source** : Service contrôle de gestion d'UA-Vie)*

Toutes les données transférées par les différents acteurs impliqués dans le processus de reporting (cf. schéma 10) sont auparavant renseignées dans les cinq comptes que constitue le Compte d'exploitation générale (cf. annexe 4). Il s'agit de : (i) Compte Technique, (ii) Compte de Gestion, (iii) Compte Financier, (iv) Compte de Réassurance et (v) Compte de Pertes et Profits.

Le contrôleur de gestion produit une synthèse de ces chiffres dans des tableaux de bord. Puis, il les analyse en tenant compte des données du budget prévisionnel, de la réalisation de la période en cours (N) et les données de l'exercice antérieur (N-1).

Les tableaux de bord utilisés dans le cadre du reporting annuel sont les suivants :

1. Production

Tableau récapitulatif

CHIFFRES D'AFFAIRES					
Libellé	**Réalisation au 31/10/N**	**Réalisation au 31/10/N-1**	**Objectif ramené au 31/10/N**	$\frac{N}{Objectif}$	$\frac{N}{N-1}$
Chiffre d'affaire total	**2 369**	**2 087**	**2 288**	**3,55%**	**13,54%**
Branche individuelle	**1 135**	**1 011**	**1 100**	**3,16%**	**12,25%**
Branche collective	**1 234**	**1 076**	**1 188**	**3,91%**	**14,74%**
Segment Corporate	*427*	*383*	*468*	*-8,84%*	*11,60%*
Segment Bancassurance	*427*	*408*	*407*	*5,07%*	*4,68%*
Microassurance	*380*	*285*	*313*	*21,48%*	*33,38%*

Données à titre d'exemple en millions de FCFA

Ce tableau ressort le chiffre d'affaires mensuel hors acceptations d'UA-Vie et permet au contrôleur de gestion de procéder aux analyses suivantes :

- ✓ Evolution du chiffre d'affaire mensuel par rapport à l'exercice précédent
- ✓ Evolution du chiffre d'affaire mensuel par rapport à l'objectif

Par exemple :

Le chiffre d'affaires au 31 octobre N s'élève à 2,369 milliards FCFA :

- ✓ *En hausse de 13,54% par rapport à l'exercice précédent*
- ✓ *En hausse de 3,55% par rapport à l'objectif*

Le contrôleur de gestion procède ensuite à une analyse plus fine des ces données dans les tableaux faisant ressortir les chiffres par type de produits : produits individuels et produits collectifs.

CHIFFRES D'AFFAIRES BRANCHE INDIVIDUELLE						
Code produit	**Produit**	**Réalisation au 31/10/N**	**Réalisation au 31/10/N-1**	**Objectif ramené au 31/10/N**	$\frac{N}{Objectif}$	$\frac{N}{N-1}$
E101	Produit 1	149	173	195	-23,62%	-13,91%
E102	Produit 2	156	216	186	-15,99%	-27,68%
M028	Produit 3	226	140	215	5,41%	61,73%
T201	Produit 4	212	189	237	-10,40%	11,93%
SUP4	Produit 5	242	145	128	89,73%	67,06%
M030	Produit 6	150	148	141	6,54%	1,15%
Total individuel		**1 135**	**1 011**	**1 100**	**3,16%**	**12,25%**

Données à titre d'exemple en millions de FCFA

Exemple de commentaire :

Le chiffre d'affaire des produits individuels au 31 octobre N s'élève à 1,135 milliards de FCFA :

- ✓ *En hausse de 12,25% par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est due essentiellement à un accroissement du chiffre d'affaires des produits 3 et 5. Cependant, elle a été freinée par la commercialisation des produits 1 et 2.*
- ✓ *En hausse de 3,16% par rapport à l'objectif.*

CHIFFRES D'AFFAIRES BRANCHE COLLECTIVE						
Code produit	**Produit**	**Réalisation au 31/10/N**	**Réalisation au 31/10/N-1**	**Objectif ramené au 31/10/N**	$\frac{N}{Objectif}$	$\frac{N}{N-1}$
C820	Produit 7	236	245	246	-4,31%	-4,00%
T863	Produit 8	192	137	222	-13,86%	39,48%
E804	Produit 9	211	183	188	12,10%	15,35%
PPC7	Produit 10	216	225	218	-1,01%	-4,00%
NA012	Produit 11	250	146	137	82,59%	70,84%
PSS1	Produit 12	130	139	176	-25,95%	-6,05%
Total collectif		**1 234**	**1 076**	**1 188**	**3,91%**	**14,74%**

Données à titre d'exemple en millions de FCFA

Exemple de commentaire :

Le chiffre d'affaire des produits collectifs au 31 octobre N s'élève à 1,234 milliards de FCFA :

- ✓ *En hausse de 14,74% par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse a été favorisée par un accroissement du chiffre d'affaires des produits 8, 9 et 11. Cependant, elle a été ralentie par une légère chute de commercialisation des produits 7, 10 et 12.*
- ✓ *En hausse de 3,91% par rapport à l'objectif*

2. Prestations

Tableau récapitulatif

PRESTATIONS HORS RENTES					
Libellé	**Réalisation au 31/10/N**	**Réalisation au 31/10/N-1**	**Objectif ramené au 31/10/N**	$\frac{N}{Objectif}$	$\frac{N}{N-1}$
Total					
Branche individuelle					
Branche collective					
Segment Corporate					
Segment Bancassurance					
Microassurance					

Ce tableau permet au contrôleur de gestion d'apprécier l'évolution des prestations de la période en cours par rapport à la même période de l'exercice N-1 et par rapport également à l'objectif fixé pour la période. Il en donne des explications et tire des conclusions afin de permettre aux responsables mener des actions correctives.

Ces commentaires sont semblables à ceux de la production.

En outre, le contrôleur de gestion approfondit ses analyses en épluchant les éléments constitutifs des prestations que sont :

- **Rachats**

RACHATS					
Libellé	**Réalisation au 31/10/N**	**Réalisation au 31/10/N-1**	**Objectif ramené au 31/10/N**	$\frac{N}{Objectif}$	$\frac{N}{N-1}$
Total					
Branche individuelle					
Branche collective					
Segment Corporate					
Segment Bancassurance					
Microassurance					

Détail par produit

RACHATS INDIVIDUELS						
Code produit	**Produit**	**Réalisation au 31/10/N**	**Réalisation au 31/10/N-1**	**Objectif ramené au 31/10/N**	$\frac{N}{Objectif}$	$\frac{N}{N-1}$
E101	Produit 1					
E102	Produit 2					
M028	Produit 3					
T201	Produit 4					
SUP4	Produit 5					
M030	Produit 6					
Total individuel						

Les rachats des produits collectifs se décomposent de la manière suivante :

RACHATS COLLECTIFS						
Code produit	**Produit**	**Réalisation au 31/10/N**	**Réalisation au 31/10/N-1**	**Objectif ramené au 31/10/N**	$\frac{N}{Objectif}$	$\frac{N}{N-1}$
C820	Produit 7					
T863	Produit 8					
E804	Produit 9					
PPC7	Produit 10					
NA012	Produit 11					
PSS1	Produit 12					
Total collectif						

- **Sinistres**

Les tableaux et les commentaires sont semblables à ceux des rachats.

- **Capitaux échus**

Les tableaux et les commentaires sont semblables à ceux des rachats.

3. Commissions

Aucun tableau de bord n'est établi pour le suivi des commissions d'apport. Cependant, le contrôleur de gestion évalue tout simplement la variation des commissions de la période, d'une part par rapport au budget prévisionnel, d'autre part par rapport aux commissions de la même période de l'exercice antérieur (N-1) par l'usage des ratios suivants :

$$\frac{\textbf{\textit{Frais d'acquisition (N)}}}{\textbf{\textit{Frais d'acquisition (N-1)}}} \textit{ et } \frac{\textbf{\textit{Frais d'acquisition (N)}}}{\textbf{\textit{Frais d'acquisition prévisionnel}}}$$

4. Frais généraux

FRAIS GENERAUX					
Libellé	**Réalisation au 31/10/N**	**Réalisation au 31/10/N-1**	**Objectif ramené au 31/10/N**	$\frac{N}{Objectif}$	$\frac{N}{N-1}$
Frais de personnel					
Impôts et taxes					
Travaux, fournitures et services extérieurs					
Transports et déplacements					
Frais divers de gestion					
Frais de fonctionnement					
Amortissement et provisions					
Total Frais généraux					

Les commentaires sont identiques à ceux de la production.

Le suivi des frais généraux et des commissions d'apports permet au contrôleur de gestion de mesurer leur impact sur l'activité et le résultat d'UA-Vie.

5. Arriérés de primes

Les tableaux et les commentaires sont semblables à ceux de la production.

6. Produits financiers

PRODUITS FINANCIERS					
Libellé	**Réalisation au 31/10/N**	**Réalisation au 31/10/N-1**	**Objectif ramené au 31/01/N**	$\frac{N}{Objectif}$	$\frac{N}{N-1}$
Produits financiers bruts					
Frais financiers					
Produits financiers nets					

Les commentaires sont semblables à ceux de la production.

7. Réassurance

A ce niveau, le contrôleur de gestion se penche sur le résultat de réassurance. A partir du solde, il juge la politique de réassurance. Est-elle favorable ou pas à l'assureur ?

Le solde de réassurance se détermine comme suit :

Produits cédés aux réassureurs	(22)
Charges cédées aux réassureurs	(23)
Solde de réassurance =	**(23) – (22)**

- ✓ Ce solde est en faveur des réassureurs lorsqu'il est négatif, c'est-à-dire que ceux-ci supportent dans l'ensemble moins de charges qu'ils ont perçu de produits. Le résultat est donc à la charge de l'assureur.
- ✓ Lorsque ce solde est positif, il est favorable à UA-Vie. Ce résultat est donc à la charge des réassureurs.

Par ailleurs, il compare ce résultat à celui de l'exercice antérieur et à celui du budget prévisionnel.

8. Résultat

Le résultat net de la période est le cumul des différents résultats issus des cinq comptes (cf. annexe 4). Il est donc déterminé comme suit :

Résultat Technique	(I)
Résultat de Gestion	(II)
Résultat Financier	(III)
Solde de Réassurance	(IV)
Solde de Pertes et Profits	(V)
Résultat net =	**(I) + (II) + (III) + (IV) + (V)**

On qualifie de :

- ✓ Bénéfice, un résultat net positif, donc favorable à l'assureur ;
- ✓ Perte, un résultat net négatif, donc une situation désastreuse pour l'assureur.

Le contrôleur de gestion procède également à une comparaison de ce résultat par rapport à celui de la même période de l'exercice antérieur et par rapport à l'objectif visé.

B - Budget et visée

1. La visée

La visée est trimestrielle, d'où l'existence de trois visées dans un exercice (Visée 1, Visée 2, Visée 3) ; la quatrième coïncidant évidement avec le bilan de fin d'exercice.

La visée consiste en une projection des réalisations de la période donnée sur la fin de l'exercice (31/12/N). Elle permet de déterminer la réalisation probable de l'exercice N compte des résultats effectivement obtenus à la période de visée et de la comparer à l'objectif fixé afin de mener des actions correctives en cas de déviations. Elle anticipe en quelque sorte la réalisation de l'exercice en cours.

Son processus suit le même schéma que celui du reporting mensuel (cf. schéma 10) et dans la visée, on emploie également les cinq du compte d'exploitation générale (cf. annexe 4).

En outre, le contrôleur de gestion effectue la synthèse et l'analyse des données à travers des tableaux de bord et suivant des rubriques identiques à ceux du reporting mensuel.

Exemple :

Production

Tableau récapitulatif

CHIFFRES D'AFFAIRES					
Libellé	**Visée 3 au 31/12/N**	**Réalisation au 31/12/N-1**	**Objectif ramené au 31/12/N**	$\frac{\textit{Visée 3}}{\textit{Objectif}}$	$\frac{\textit{Visée 3}}{N-1}$
Chiffre d'affaire total	**42 498**	**27 576**	**31 629**	**34,36%**	**54,11%**
Branche individuelle	**20 399**	**13 404**	**15 262**	**33,66%**	**52,19%**
Branche collective	**22 099**	**14 172**	**16 367**	**35,02%**	**55,93%**
Segment Corporate	*7 644*	*5 008*	*6 396*	*19,51%*	*52,64%*
Segment Bancassurance	*7 627*	*5 320*	*5 590*	*36,44%*	*43,36%*
Microassurance	*6 828*	*3 844*	*4 381*	*55,85%*	*77,63%*

Données à titre d'exemple en millions de FCFA

Exemple de commentaire :

Le chiffre d'affaires de la visée 3 de l'exercice N s'élève à 42,498 milliards FCFA (hors acceptations) :

- ✓ *En hausse de 54,11% par rapport à l'exercice précédent.*
- ✓ *En hausse de 34,36% par rapport à l'objectif.*

L'analyse pour la visée 3 sur les principaux produits individuels est la suivante :

CHIFFRES D'AFFAIRES BRANCHE INDIVIDUELLE						
Code produit	**Produit**	**Visée 3 au 31/12/N**	**Réalisation au 31/12/N-1**	**Objectif ramené au 31/12/N**	$\frac{Visée\ 3}{Objectif}$	$\frac{Visée\ 3}{N-1}$
E101	Produit 1	2 717	2 288	2 691	0,97%	18,75%
E102	Produit 2	2 836	2 804	2 574	10,18%	1,14%
M028	Produit 3	4 026	1 892	2 951	36,43%	112,79%
T201	Produit 4	3 788	2 480	3 237	17,02%	52,74%
SUP4	Produit 5	4 298	1 952	1 820	136,15%	120,18%
M030	Produit 6	2 734	1 988	1 989	37,46%	37,53%
Total individuel		**20 399**	**13 404**	**15 262**	**33,66%**	**52,19%**

Données à titre d'exemple en millions de FCFA

Exemple de commentaire :

En individuels :

- ✓ *La visée 3 est de 20,399 milliards de FCFA.*
- ✓ *En hausse de 52,19% par rapport à l'exercice précédent.*
- ✓ *En hausse de 33,66% par rapport à l'objectif.*

L'analyse pour la visée 3 sur les principaux produits collectifs est la suivante :

CHIFFRES D'AFFAIRES BRANCHE COLLECTIVE						
Code produit	**Produit**	**Visée 3 au 31/12/N**	**Réalisation au 31/12/N-1**	**Objectif ramené au 31/12/N**	$\frac{Visée\ 3}{Objectif}$	$\frac{Visée\ 3}{N-1}$
C820	Produit 7	4 196	3 152	3 354	25,10%	33,12%
T863	Produit 8	3 448	1 856	3 042	13,35%	85,78%
E804	Produit 9	3 771	2 408	2 600	45,04%	56,60%
PPC7	Produit 10	3 856	2 912	2 990	28,96%	32,42%
NA012	Produit 11	4 434	1 964	1 937	128,91%	125,76%
PSS1	Produit 12	2 394	1 880	2 444	-2,05%	27,34%
Total collectif		**22 099**	**14 172**	**16 367**	**35,02%**	**55,93%**

Données à titre d'exemple en millions de FCFA

Exemple de commentaire :

En collectifs :

- ✓ *La visée 3 est de 22,099 milliards de FCFA.*
- ✓ *En hausse de 55,93% par rapport à l'exercice précédent.*
- ✓ *En hausse de 35,02% par rapport à l'objectif.*

Etc.

Les commentaires sont aussi pareils à ceux du reporting mensuel.

2. Le budget N+1

Au début du dernier trimestre de l'exercice N, la Division Finances Comptabilité et Ressources Humaines lance la campagne du budget de l'exercice N+1. Cette opération consiste à demander à chaque responsable de division d'UA-Vie de lui communiquer dans un délai indiqué ses prévisions budgétaires pour coordination et synthèse.

Une fois élaboré, le budget est transmis au contrôleur de gestion dans le cadre du contrôle budgétaire pour être analysé à travers des tableaux de bord et suivant des rubriques identiques à ceux du reporting mensuel.

Exemple :

- **Production**

Tableau récapitulatif

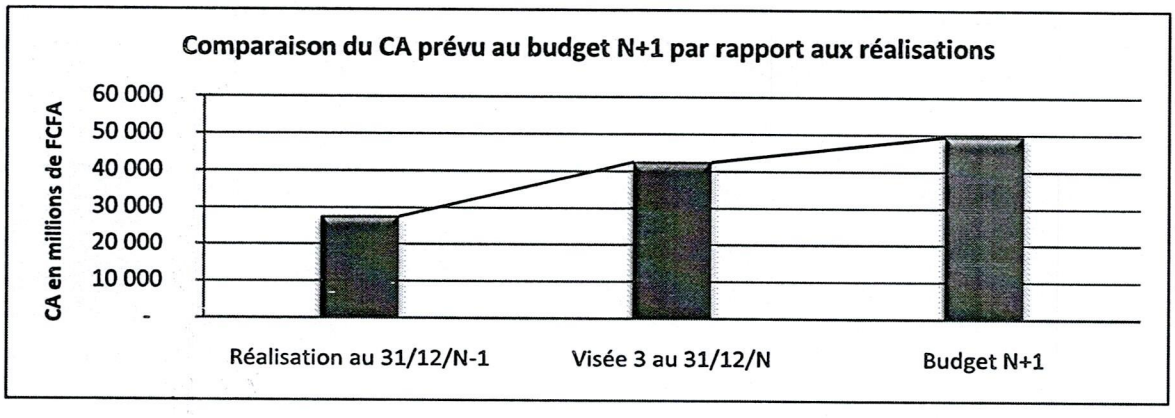
CHIFFRES D'AFFAIRES					
Libellé	**Visée 3 au 31/12/N**	**Réalisation au 31/12/N-1**	**Budget N+1**	$\frac{Bud.N+1}{Visée\ 3}$	$\frac{Bud.N+1}{N-1}$
Chiffre d'affaire total	**42 498**	**27 576**	**49 475**	**16,42%**	**79,41%**
Branche individuelle	**20 399**	**13 404**	**24 085**	**18,07%**	**79,69%**
Branche collective	**22 099**	**14 172**	**25 390**	**14,89%**	**79,16%**
Segment Corporate	*7 644*	*5 008*	*8 558*	*11,96%*	*70,89%*
Segment Bancassurance	*7 627*	*5 320*	*8 581*	*12,51%*	*61,30%*
Microassurance	*6 828*	*3 844*	*8 251*	*20,84%*	*114,65%*

Données à titre d'exemple en millions de FCFA

Exemple de commentaire :

Le chiffre d'affaires prévu pour l'exercice N+1 s'élève à 49,475 milliards FCFA (hors acceptations) :

- ✓ *Soit une progression de 16,42% par rapport à la visée 3 de l'exercice N.*
- ✓ *Soit une progression de 79,41% par rapport au chiffre d'affaires réalisé en N-1.*



L'analyse du chiffre d'affaires prévu en N+1 sur les principaux produits individuels se présente comme suivant :

- ✓ *La prévision N+1 est de 24,085 milliards de FCFA.*
- ✓ *En hausse de 18,07% par rapport à la visée 3 de l'exercice N.*
- ✓ *En hausse de 79,69% par rapport au chiffre d'affaires réalisé en N-1.*

CHIFFRES D'AFFAIRES BRANCHE INDIVIDUELLE						
Code produit	**Produit**	**Visée 3 au 31/12/N**	**Réalisation au 31/12/N-1**	**Budget N+1**	$\frac{Bud.N+1}{Visée\ 3}$	$\frac{Bud.N+1}{N-1}$
E101	Produit 1	2 717	2 288	3 148	15,86%	37,59%
E102	Produit 2	2 836	2 804	3 722	31,24%	32,74%
M028	Produit 3	4 026	1 892	4 745	17,86%	150,79%
T201	Produit 4	3 788	2 480	4 186	10,51%	68,79%
SUP4	Produit 5	4 298	1 952	5 089	18,40%	160,71%
M030	Produit 6	2 734	1 988	3 195	16,86%	60,71%
Total individuel		**20 399**	**13 404**	**24 085**	**18,07%**	**79,69%**

Données à titre d'exemple en millions de FCFA

L'analyse du chiffre d'affaires prévu en N+1 sur les principaux produits collectifs se présente comme suivant :

- ✓ *La prévision N+1 est de 25,390 milliards de FCFA.*
- ✓ *En hausse de 14,89% par rapport à la visée 3 de l'exercice N.*
- ✓ *En hausse de 79,16% par rapport au chiffre d'affaires réalisé en N-1.*

CHIFFRES D'AFFAIRES BRANCHE COLLECTIVE						
Code produit	**Produit**	**Visée 3 au 31/12/N**	**Réalisation au 31/12/N-1**	**Budget N+1**	$\frac{Bud.N+1}{Visée\ 3}$	$\frac{Bud.N+1}{N-1}$
C820	Produit 7	4 196	3 152	4 644	10,68%	47,34%
T863	Produit 8	3 448	1 856	3 914	13,52%	110,88%
E804	Produit 9	3 771	2 408	4 527	20,05%	88,00%
PPC7	Produit 10	3 856	2 912	4 054	5,13%	39,22%
NA012	Produit 11	4 434	1 964	4 927	11,12%	150,87%
PSS1	Produit 12	2 394	1 880	3 324	38,85%	76,81%
Total collectif		**22 099**	**14 172**	**25 390**	**14,89%**	**79,16%**

Données à titre d'exemple en millions de FCFA

En dehors de ces tableaux de bord, contrairement aux reportings mensuels et aux visées, une autre rubrique est ajoutée pour le contrôle budgétaire : la situation financière d'UA-Vie.

- **Situation financière**

i- Provisions mathématiques

PROVISIONS MATHEMATIQUES					
Libellé	**Visée 3 au 31/12/N**	**Réalisation au 31/12/N-1**	**Budget N+1**	$\frac{Bud.N+1}{Visée\ 3}$	$\frac{Bud.N+1}{N-1}$
Titres de capitalisation					
Epargnes pures					
Mixtes					
Prévoyance					
Acceptations					
Total PM					

ii- Couverture des engagements réglementés (avant distribution de dividendes)

ENGAGEMENTS REGLEMENTES			
Libellé	**Visée 3 au 31/12/N**	**Réalisation au 31/12/N-1**	**Budget N+1**
1- Total des engagements			
2- Total des actifs admis en couverture			
Taux de couverture (2/1)			

Ce tableau permet au contrôleur de gestion de mesurer la capacité d'UA-Vie à couvrir non seulement ses engagements réglementés, mais en évaluer également l'évolution dans le temps.

iii- Marge de solvabilité

Marge de solvabilité			
Libellé	**Visée 3 au 31/12/N**	**Réalisation au 31/12/N-1**	**Budget N+1**
1- Marge minimale exigée			
2- Marge disponible			
Taux de couverture (2/1)			

A partir de ce tableau, il s'agit pour le contrôleur de gestion de s'assurer qu'UA-Vie dispose de fonds propres suffisants pour soutenir son activité et faire face aux imprévues inhérentes à l'opération d'assurance. Au cas où, la marge de disponible semblerait insuffisante, il devra attirer l'attention des dirigeants pour la prise de décisions idoines.

C - Contrat d'objectifs

Le contrat d'objectif est un contrat qui fixe des objectifs de l'exercice N+1 aux différents responsables d'UA-Vie et prévoit le suivi des résultats pour s'assurer de l'atteinte de ces objectifs. Ce contrat définit les objectifs à atteindre dans un délai donné et les indicateurs censés permettre de mesurer régulièrement le degré de leur réalisation.

Il est élaboré au second semestre de l'exercice en cours (N) et présente les chapitres suivants :

1. **Analyse macroéconomique**

Cette rubrique présente la situation économique, politique et sociale de la Côte d'Ivoire en années N-1 et N, puis les perspectives économiques de l'année N+1.

2. **Cadre réglementaire**

Cette partie se consacre au cadre réglementaire (y compris la fiscalité) dans lequel évolue en N et évoluera en N+1 UA-Vie, notamment les nouvelles dispositions prises par les autorités de contrôle d'Assurance (CIMA)

3. **Marché et concurrence**

Ce chapitre présente non seulement les chiffres clés du marché (chiffre d'affaire total vie, celui d'UA-Vie et du groupe SUNU et leurs parts) de l'exercice en cours et des années précédentes (de préférence les 3 dernières), mais aussi ses opportunités et ses contraintes.

Il examine également la situation de ses principaux concurrents et de son réseau de distribution en ressortant ses forces et ses faiblesses.

4. **Chiffres clés de l'exploitation**

Cette partie présente la réalisation de l'exercice antérieur (N-1), les prévisions de l'exercice en cours (N) et les objectifs de l'exercice à venir (N+1) : primes émises, résultat net, les dividendes, la situation nette, le taux d'intermédiation etc.

5. **Les objectifs stratégiques majeurs des 3 ans à venir**

Sont définis ici, les objectifs stratégiques d'UA-Vie sur les exercices N+1, N+2 et N+3.

6. **Les investissements majeurs prévus sur les 3 prochaines années**

Cette section étale les investissements majeurs que souhaite réaliser les responsables d'UA-Vie pendant les trois années à venir.

7. Objectifs et critères de suivi

Dans cette rubrique, les responsables quantifient les objectifs et les actions à mener pour les atteindre.

8. Résultats annuels vie

Ces résultats sont déterminés et présentés dans le tableau suivant :

en milliers de FCFA	REEL N-1	PREVISIONS N	OBJECTIFS N+1
1 - PRIMES EMISES dont 1a – Individuelles 1b – Collectives 1c – Acceptations			
2 - Total Prestations (2a+b+c+d+e) 2a – Sinistres 2b - Capitaux échus 2c – Rentes 2d – Rachats **3 - Participations aux bénéfices liquidées** **4 - Charge de Provisions (4a-b-c)** 4a - Prov. Mathématiques N 4b - Prov. Mathématiques N-1 4c - Part. Bénéfices incorporées			
5 - CHARGE DE PRESTATIONS (2+3+4)			
6 – Commissions 7 -Frais Généraux nets			
8- TOTAL COMMISSIONS + FG (6+7)			
9 - Revenus financiers bruts dont 9a- parts sur Capital Social 10- Charges de placements			
11- RESULTAT FINANCIER (9-10)			
12 - RES. D'EXPL. BRUT (1-5-8+11)			
13 - RES. DES CESSIONS			
14 - RESULTAT D'EXPL. NET (12+13)			
15 - ± values réalisées nettes 16 - Dot. provision dépréciation d'actifs 17 - Divers Pertes et Profits 18 – Impôts			
19 - RESULTAT NET (14+15-16+17-18)			

9. Analyse des marges

L'analyse des marges est effectuée pour la réalisation de l'exercice N-1, la prévision N et les objectifs N au travers des cinq comptes que sont : le compte technique, le compte de gestion, le compte financier, le compte de réassurance et le compte de pertes et profits.

10. Détails des charges

Cette rubrique indique simplement les différentes charges exposées en N-1 et N, et celles à supporter en N+1.

11. Objectifs de cash-flow d'assurance

La possibilité pour UA-Vie à s'autofinancer pendant les années N-1, N et N+1 est démontrée dans cette rubrique à partir de son cash-flow (marge brute d'autofinancement de l'entreprise).

12. Financier

Cette partie du contrat d'objectifs présente la situation financière d'UA-Vie, notamment ses placements sur N et ce qu'elle espère en N+1. Cette situation donne la valeur comptable, la valeur marché et les plus ou moins-values latentes de ces placements (obligations, actions, immobiliers, liquidités et autres).

13. Le bilan

Cette section présente les éléments du bilan de l'entreprise sur la période N-1 (bilan réel), N (prévisions) et N+1 (objectifs).

14. Situation nette

Enfin, cette rubrique présente, pour l'année N-1, les prévisions N et les objectifs N+1, les situations avant et après distribution des dividendes, le taux de couverture de la marge de solvabilité minimale réglementaire et le taux de couverture des engagements réglementés.

En définitive, il faut noter que le contrat d'objectifs est élaboré par l'ensemble des responsables opérationnels d'UA-Vie avec l'appui du service de contrôle de gestion et du service d'Actuariat et Audit interne.

SECTION 3 : ANALYSE CRITIQUE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION D'UA-VIE ET QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR SON AMELIORATION

Nous rappelons que le contrôle de gestion d'UA-Vie est à un état embryonnaire. Cependant, l'analyse du système de contrôle de gestion existant met en exergue ce qui suit :

1. Inexistence d'un manuel de procédure de contrôle de gestion

Le manuel de procédure est par définition une documentation descriptive qui doit permettre une meilleure compréhension des systèmes d'informations et une amélioration de la gestion. C'est un guide opératoire qui indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant :

- ✓ La tâche à faire (quoi ?) ;
- ✓ Le niveau de responsabilités (qui ?) ;
- ✓ Les différentes étapes de traitement (quand ?) ;
- ✓ Les lieux de réalisation (où ?) ;
- ✓ Le mode d'exécution (comment ?)

Sans le manuel de procédure du contrôle de gestion, le service en charge « navigue à vue » et travaille dans l'informel. Il est donc nécessaire que le service de contrôle de gestion d'UA-Vie en élabore avec l'appui des autres responsables opérationnels, notamment celui du service d'Actuariat et Audit interne qui a longtemps exercé cette fonction. Puis, il devra le soumettre à la sagacité de la Direction générale et au comité de contrôle du groupe SUNU pour approbation.

La formalisation du travail du service de contrôle de gestion par un manuel de procédure a l'avantage de lui permettre d'opposer ce manuel à tous ceux qui entraveront son fonctionnement.

L'autre avantage est qu'en cas d'audit interne ou externe, le manuel de procédure sera une référence et témoignera du sérieux du service de contrôle de gestion.

Sa présence peut enfin rendre l'entreprise plus crédible aux yeux de ses partenaires (banques, réassureurs, etc.).

Toutefois, une fois élaboré, ce manuel devra régulièrement être actualisé pour s'adapter à l'évolution d'UA-Vie. Le manuel ne doit pas être statique, sinon il sera caduc à un moment donné.

2. Au niveau du positionnement du service de contrôle de gestion

Rappelons que le service de contrôle de gestion est sous la tutelle de la Division Finances Comptabilité et Ressources Humaines. A ce titre, il est influencé par celui-ci dans ses objectifs ou même ses activités et ses décisions.

Ce type de rattachement se justifie certes par la disponibilité rapide d'informations pour alimenter le système de contrôle de gestion, car comme déjà analysé plus haut, il permet d'éviter les ressaisies de mêmes données ; la formation de canaux parallèles d'information ; et ainsi s'assurer d'une plus grande fiabilité des informations produites. Mais, il pourrait écarter le contrôle de gestion de sa mission en le rendant dépendant et donc moins efficace.

Pour une importante compagnie comme UA-Vie, nous préconisons ce qui suit :

- **<u>Première possibilité</u> : Pour l'indépendance du service de contrôle de gestion**

L'indépendance du service du contrôle de gestion est cruciale pour son efficacité. En effet, cette indépendance rend pertinent le traitement de l'information de gestion et réduit les délais de remontée des données. En outre, le seul fait de ne pas dépendre de la de la structure de financement rend le contrôle de gestion plus habile à évaluer la situation de l'entreprise.

Le rattachement en tant qu'assistant direct de la Direction générale lui confère cet état d'indépendance absolue. Il devient un véritable conseiller des dirigeants et aide à la prise de décision.

Dans ce cas de figure, il s'agira de la mise en place d'un contrôle de gestion central, assistant de la Direction générale, qui s'organisera en service fonctionnel en parallèle du reste de la structure (cf. Figure 3).

- **<u>Deuxième possibilité</u> : Pour la proximité et l'indépendance du contrôle de gestion avec les opérationnels**

Il nous paraît souhaitable de créer une Division de Contrôle de gestion avec en son sein plusieurs cellules opérationnelles qui seront chargées chacune du suivi de chaque type

d'activités (commerciale, technique, financières, etc.). En outre, chaque cellule mènera des études approfondies dans le secteur qui la concerne et enfin, les analyses seront centralisées dans cette division.

Cette division sera logée au même niveau que les autres. Elle sera non seulement directement rattachée à la Direction générale, mais, sera proche des autres divisions opérationnelles (cf. Figure 5).

Ce type de rattachement à l'avantage de rendre autonome et indépendant le service de contrôle de gestion vis-à-vis des autres opérationnels et surtout lui permettre d'être à proximité d'eux. Cette organisation offre donc les services d'un vrai conseil et, dans la mesure où elle débouche sur une meilleure connaissance des problèmes des opérationnels. Un tel rattachement conduit à une meilleure efficacité du contrôle de gestion.

3. Au niveau des ressources humaines et matérielles au service du contrôle de gestion

Nous rappelons que le service du contrôle de gestion est piloté par un seul salarié : le contrôleur de gestion. Ce qui constitue un sérieux problème à son développement.

Nous estimons nécessaire que les dirigeants d'UA-Vie renforce cette équipe afin qu'elle mène à bien la mission à lui confier.

Vu donc l'importance et le positionnement d'UA-Vie sur le marché CIMA, il serait judicieux que son contrôleur de gestion dirige une équipe, un service ou un réseau de contrôleurs de gestion disséminés dans l'organisation pour devenir ainsi un manager. Ce service doit donc être autonome, indépendant et décentralisé pour obtenir une meilleure efficacité.

Le personnel au service du contrôle de gestion devra avoir une capacité régulièrement renforcée en termes de formation et de moyens techniques, financiers etc.

4. Au niveau des tâches confiées au service de contrôle de gestion

La mission du service du contrôle de gestion à UA-Vie ne doit pas se limiter uniquement à des reportings mensuels, au suivi de l'exécution par des calculs d'écarts et à des visées. Ce service doit aussi être capable de calculer des agrégats financiers, les interpréter, les confronter à la prévision, à l'objectif stratégique et proposer de ce fait des actions correctives. Il doit être impliqué dans toutes les décisions de l'entreprise.

En outre, en dehors des activités de contrôle gestion, le contrôleur de gestion au sein de la Division Finances Comptabilité et Ressources Humaines s'occupe d'autres tâches comme mentionnée plus haut. Cela se justifie par le stade primaire du contrôle de gestion à UA-Vie. Cependant, cette pratique entrave le développement du contrôle de gestion et rendre moins efficace son service pour mener sa mission traditionnelle : celle de piloter la gestion et l'amélioration de la performance d'UA-Vie.

Il serait préférable pour ses dirigeants d'éviter de telles dispositions en dissociant les activités de contrôle de gestion des autres activités de l'entreprise et surtout décentraliser le service de contrôle de gestion pour obtenir une meilleure efficacité.

5. Au niveau de l'élaboration du budget prévisionnel annuel

L'opération d'élaboration de budget à UA-Vie n'implique pas réellement le service de contrôle de gestion. Il n'intervient que dans le cadre du contrôle budgétaire pour mesurer les écarts entre les réalisations et le budget.

Or, le lancement de la campagne budgétaire doit se faire après avoir établi le bilan prévisionnel pour l'exercice en cours avec l'appui du service de Contrôle de Gestion. Des indications de politique générale fournis par le contrôle de gestion devront guider les actions à mener en N+1. Le budget prévisionnel devra être préparé en tenant compte des résultats les plus récents et des enseignements tirés par les dirigeants d'UA-Vie en vue d'améliorer les résultats futurs et cela avec le concours du contrôle de gestion

Pour toutes ces raisons, nous estimons que le service de contrôle de gestion soit pleinement impliqué dans l'élaboration du budget prévisionnel en collaboration avec la direction comptabilité.

6. Au niveau des outils de contrôle de gestion

Les reportings mensuels, la visée et le contrôle budgétaire consiste en une analyse du compte d'exploitation générale à travers les cinq comptes qui le compose.

Or, le compte d'exploitation générale utilisé pour l'élaboration des tableaux de bord regroupe certes la totalité des primes, sinistres, commissions et frais généraux de la compagnie, mais il présente des limites évidentes : au-delà d'un résultat technique qui peut être créditeur ou débiteur, il est indispensable de connaître les éléments d'exploitation concernant les diverses activités de l'entreprise et les différents contrats.

Il sera donc pertinent que le contrôleur de gestion aille au-delà de cette analyse superficielle. Il pourra donc faire usage des outils vus précédemment :

- ✓ L'évolution des ratios dans le temps et dans l'espace (en assurance vie) ;
- ✓ La conception d'autres tableaux de bord autres que ceux élaborés (cf. exemples plus haut) ;
- ✓ Une analyse approfondie des frais de gestion car leur suivi, comme déjà mentionné, revêt un caractère spécifique dans les sociétés d'assurance dans la mesure où ces frais sont soumis à des contraintes. La maîtrise des frais répond également à un objectif de compétitivité puisque ceux-ci entrent dans le calcul du tarif.
- ✓ Pour la collecte d'information pour alimenter le système d'information, le service de contrôle de gestion pourra concevoir des outils propres à chaque structure afin de faciliter la synthèse.

7. Contrôle de gestion et Audit interne

Enfin, il convient de noter l'existence à UA-Vie d'une fonction d'audit interne qui rentre dans les attributions du service chargé de l'actuariat : Service Actuariat et Audit Interne

Bien qu'il existe des modes de coopération entre le contrôle de gestion et l'audit interne, les dirigeants d'UA-Vie ne doivent en aucun moment les confondre, ni même leurs missions.

En effet, sans avoir à rappeler ce qui a été évoqué plus haut dans la première partie de notre mémoire, il faut dire que l'audit interne devra se consacrer à la conformité des règles, des normes et procédures tandis que le contrôle de gestion recherchera la maîtrise de la gestion d'UA-Vie par des prévisions, la mise au point des procédures, des conseils aux opérationnels et Directeur général, le suivi permanent des activités.

Mais, toujours est-il que la fiabilité des données exploitées par le contrôle de gestion dépendra du travail de l'audit interne.

CONCLUSION ET RESUME DE LA DEUXIEME PARTIE

En bref, nous constatons que la pratique du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance semble identique à celle d'une entreprise classique. Cependant, des différences se dégagent du fait des spécificités du secteur d'assurance.

Quant au système de contrôle de gestion d'UA-Vie, il regorge beaucoup d'insuffisances auxquelles devront rapidement remédier les dirigeants en commençant par l'élaboration d'un manuel de procédure jusqu'à la constitution d'une véritable équipe de contrôle de gestion.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre analyse, nous pouvons revenir sur le problème posé en introduction et constater que le succès et le développement économique d'une compagnie d'assurance sont nécessairement conditionnés par le bon fonctionnement de son organisation. Dès lors, ce qui apparait évident, c'est surtout la nécessité de mettre en place un système de contrôle de gestion pour maîtriser cette organisation et améliorer constamment la performance de l'entreprise. Car, la performance est une notion clé de la gestion d'entreprise, indispensable à son évolution dans un environnement économique particulièrement concurrentiel. Et, le contrôle de gestion est l'outil qui couvre tout le processus de gestion de l'entreprise à travers les trois actions fondamentales pour bien la piloter à savoir :

- ✓ ***Prévoir***, c'est-à-dire fixer des objectifs réalistes de l'activité, de résultats et de moyens ;
- ✓ ***Mesurer***, c'est-à-dire valider l'atteinte des objectifs, identifier les dérives éventuelles et potentielles ;
- ✓ ***Agir***, c'est-à-dire réagir, décider d'actions correctives et se doter de moyens pour atteindre les objectifs.

Cette nécessité du contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance est encore plus renforcée par le fait que celles-ci évoluent dans un secteur particulier, notamment avec un cycle de production inversé et une forte réglementation en constante évolution.

En zone CIMA, nombreuses sont les compagnies d'assurance qui ne disposent pas de système de contrôle de gestion. Pour celles qui en possèdent, soit ce système se trouve à un stade primaire, soit il est truffé d'insuffisances le rendant inefficace pour piloter leur performance. C'est le cas typique de l'Union des Assurances de Côte d'Ivoire Vie (UA-Vie).

Il convient parfaitement que les dirigeants de ces compagnies asseyent un véritable système de contrôle de gestion dans leurs firmes afin d'améliorer leurs performances pour assurer leur survie sur le marché CIMA devenu hyperconcurrentiel avec une stricte réglementation qui ne cesse d'évoluer dans l'intérêt des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance et de capitalisation.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES GENERAUX ET SPECIALISES

- ✓ François COUILBAULT, Constant ELIASHBERG et Michel LATRASSE, *Les Grands Principes de l'Assurance 4e édition*, Ed. L'Argus ;
- ✓ Jérôme YEATMAN, *Manuel International de l'Assurance*, Ed. Economica, 1998 ;
- ✓ Hélène Löning Véronique Malleret , Jérôme Méric , Yvon Pesqueux, Ève Chiapello, Daniel Michel et Andreù Solé, *Le contrôle de gestion Organisation, outils et pratiques, 3e édition, DUNOD Paris*.

II. COURS ET MEMOIRES

- ✓ Mandaw KANDJI, *Cours contrôle sur pièces et place* DESS-A 21e promotion 2012-2014 ;
- ✓ Eugène KOUADIO, *Cours des Généralités et Bases Techniques* DESS-A 21e promotion 2012-2014 ;
- ✓ Issa MAIGA, *cours contrôle de gestion* DESS-A 21e promotion 2012-2014 ;
- ✓ Emmanuel NOUKELA, *cours audit interne* DESS-A 21e promotion 2012-2014 ;
- ✓ Pierre-Henri SACHE, Thèse : *L'apport du contrôle de gestion dans le pilotage de l'entreprise d'assurance,* MBA-2010 ENASS.

III. LEGISLATIONS

- ✓ Code des assurances des Etats membres de la CIMA, édition 2009.

IV. LEXIQUES

- ✓ *Grand Robert de la langue française*, version électronique, Le Robert, 2005 — www.lerobert.com ;
- ✓ Glossaire des assurances, source du contenu : www.fanaf.org.

V. DOCUMENTS ET FICHIERS INTERNES

- ✓ Rapports de reportings, de visées et budget d'UA-Vie

VI. WEBOGRAPHIE

- ✓ www.google.fr
- ✓ www.fanaf.org
- ✓ www.cima-afrique.org
- ✓ www.memoireonline.com
- ✓ www.management.free.fr

LES ANNEXES

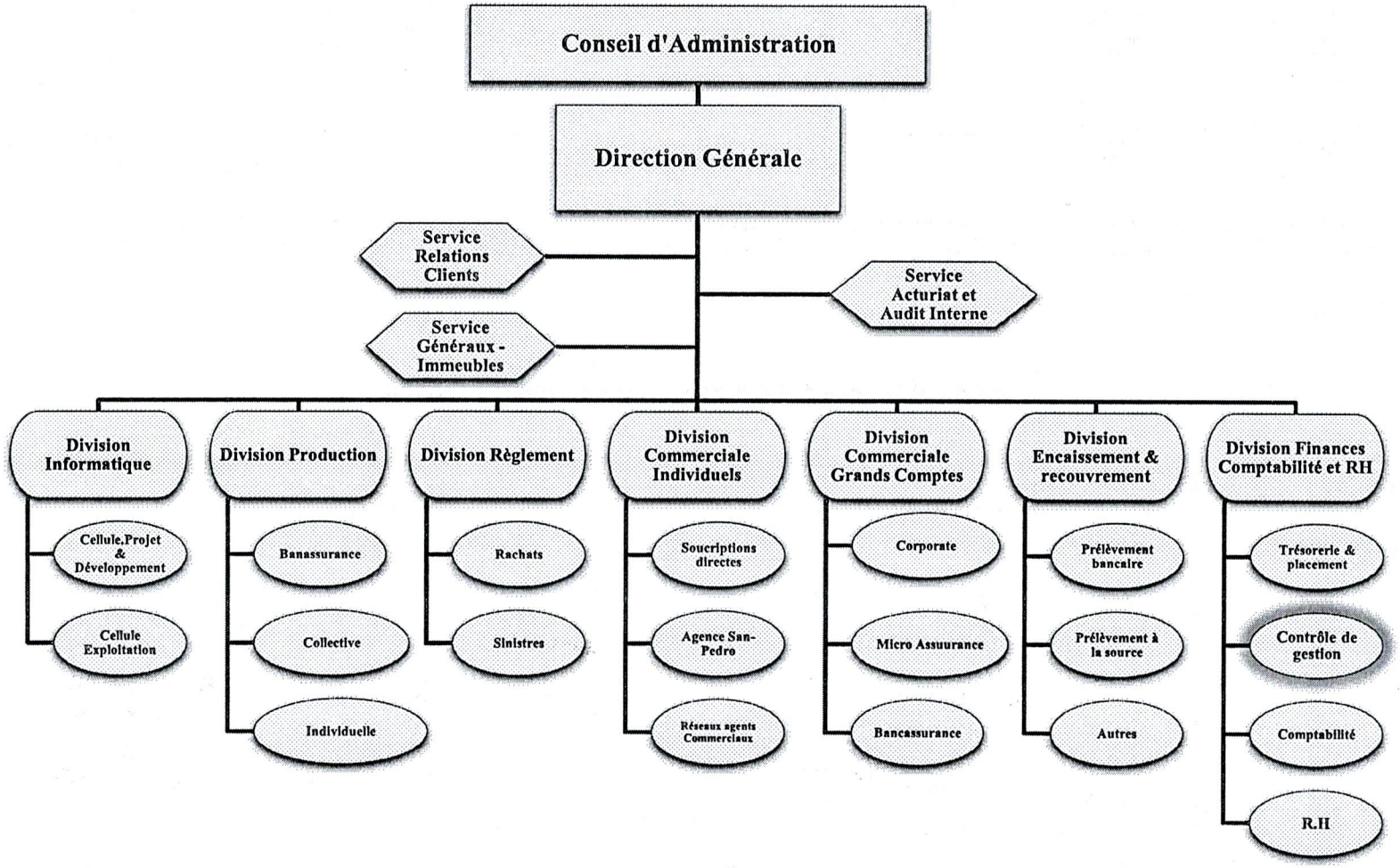
Annexe 1 : Organigramme de l'exécutif d'UA-Vie 96

Annexe 2 : Le chiffre d'affaires d'UA-Vie par rapport au marché CIMA 97

Annexe 3 : Le Compte d'Exploitation Générale (CEG) 98

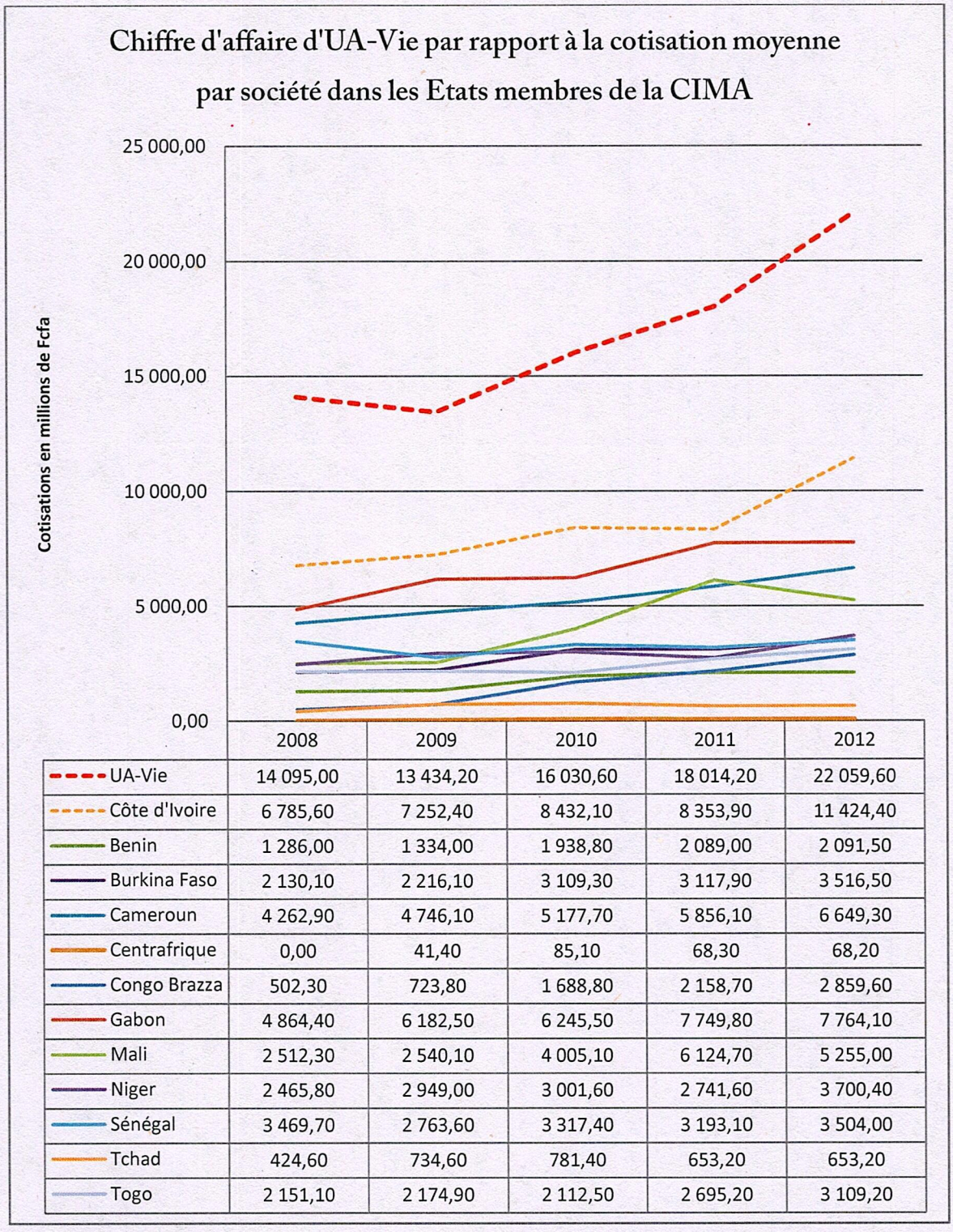
Annexe 4 : Les cinq comptes du CEG 99

Annexe 1 : Organigramme de l'exécutif d'UA-Vie



*(**Source** : Division Finances Comptabilité et Ressources Humaines)*

Annexe 2 : Le chiffre d'affaires d'UA-Vie par rapport au marché CIMA



	2008	2009	2010	2011	2012
UA-Vie	14 095,00	13 434,20	16 030,60	18 014,20	22 059,60
Côte d'Ivoire	6 785,60	7 252,40	8 432,10	8 353,90	11 424,40
Benin	1 286,00	1 334,00	1 938,80	2 089,00	2 091,50
Burkina Faso	2 130,10	2 216,10	3 109,30	3 117,90	3 516,50
Cameroun	4 262,90	4 746,10	5 177,70	5 856,10	6 649,30
Centrafrique	0,00	41,40	85,10	68,30	68,20
Congo Brazza	502,30	723,80	1 688,80	2 158,70	2 859,60
Gabon	4 864,40	6 182,50	6 245,50	7 749,80	7 764,10
Mali	2 512,30	2 540,10	4 005,10	6 124,70	5 255,00
Niger	2 465,80	2 949,00	3 001,60	2 741,60	3 700,40
Sénégal	3 469,70	2 763,60	3 317,40	3 193,10	3 504,00
Tchad	424,60	734,60	781,40	653,20	653,20
Togo	2 151,10	2 174,90	2 112,50	2 695,20	3 109,20

*(**Source** : FANAF - Février 2014)*

Annexe 3 : Le Compte d'Exploitation Générale (CEG)

	REALISATIONS N-1	OBJECTIFS N	REALISATIONS N			VISEE			BUDGET N+1		
			Montant	% réel N-1	% Objectifs N	Montant	% réel N-1	% Objectifs N	Montant	% réel N-1	% Objectifs N
1-PRIMES EMISES (2+3+4)											
2-Individuelles											
3-Collectives											
4-Acceptations											
5-Revenus financiers											
I- TOTAL CREDIT (1+5)											
6-Sinistres survenus											
7-Capitaux échus											
8-Rentes											
9-Rachats											
10-Participations aux excédents											
11-Provisions Mathématiques Début période											
12-Participations aux excédents Incorporés											
13-Provisions Mathématiques Fin période											
14-CHARGES DE PRESTATIONS (6+7+8+9+10-11-12-13)											
15-Rémunération financière des Assurés											
16-Commissions											
17-Frais généraux											
18-TOTAL COMMISSIONS+FRAIS GENERAUX (16+17)											
19-Charges de placements											
II- TOTAL DEBIT (14+15+18)											
III- RESULTAT D'EXPLOITATION BRUT (I-II)											
20-RESULTAT DES CESSIONS											
IV- RESULTAT D'EXPLOITATION NET (III+20)											
21-Plus ou moins values sur cessions d'actifs											
22-Solde Pertes et Profits											
23-IMPOTS											
V- RESULTAT NET DE L'EXERCICE EN COURS (IV+21+22+23)											

Annexe 4 : Les cinq comptes du CEG

	Réalisation au 31/10/N-1	Réalisation au 31/10/N	Objectif ramené au 31/10/N	Variation (%)		Réalisation au 31/10/N par produit					
				N / Objectif	N / N-1	Produit 1	Produit 2	Produit 3	Produit 4	Produit 5	...
Compte Technique											
1 - Primes pures											
2 - Provisions mathématiques début											
3 - Participations aux bénéfices incorporées											
4 - Interêts techniques											
5 - Provisions mathématiques fin											
6 - Rachats											
7 - Capitaux échus											
8 - Rentes											
9 - Sinistres											
10 - Total des Prestations (6+7+8+9)											
I - Résultat Technique (1+2+3+4-5-10)											
Compte de Gestion											
11 - Chargement d'acquisition											
12 - Rémunération du réseau											
IIa - Marge sur chargement d'acquisition (11-12)											
13 - Accessoires sur primes											
14 - Chargements de gestion sur primes											
15 - Chargement sur épargne											
16 - Frais de gestion											
IIb - Marge sur chargements de gestion (13+14+15-16)											
II - Résultat de Gestion (IIa + IIb)											
Compte Financier											
17 - Produits financiers											
18 - Plus ou moins values sur cessions d'élts d'actif											
19 - Frais sur placements											
4 - Intérêts techniques											
20 - Attribution au fonds de PB											
21 - Intérêts servis à la PB											
15 - Chargement sur épargne											
III- Résultat Financier (17+18-19-4-20-21-15)											
Compte de Réassurance											
22 - Produits cédés											
23 - Charges cédées											
IV- Solde de Réassurance (23-22)											
Compte de Pertes et Profits											
24 - Divers profits											
25 - Diverses pertes											
26 - Impôts											
V- Solde de Pertes et Profits (24-25-26)											
Résultat net (I+II+III+IV+V)											
Chiffre d'affaires											

TABLE DES MATIERES

DEDICACE i
REMERCIEMENTS ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS iii
LISTE DES TABLEAUX iv
LISTE DES FIGURES v
RESUME vi
ABSTRACT vii
SOMMAIRE viii
AVANT-PROPOS ix
INTRODUCTION GENERALE 1
PREMIERE PARTIE : NECESSITE DU CONTRÔLE DE GESTION DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE 4
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LE CONTROLE DE GESTION 5
SECTION 1 : CONCEPTS DE CONTROLE DE GESTION 5
§1 : Les notions de contrôle / gestion 5
1. Définition des concepts de base 5
2. Place du contrôle de gestion dans le processus de contrôle organisationnel 6
§2 : Définition et objectifs du contrôle de gestion 8
1. Définition du contrôle de gestion 8
2. Les objectifs du contrôle de gestion 8
§3 : Mission du contrôle de gestion 9
1. Au niveau de la prévision 9
2. Au niveau du conseil 9
3. Au niveau du contrôle 9
4. Au niveau de la mise au point des procédures 10
SECTION 2 : TYPOLOGIE DES FONCTIONS CONTROLE DE GESTION 10
1. La fonction contrôle de gestion discrète 10
2. La fonction contrôle de gestion partenaire 10
3. La fonction contrôle de gestion garde-fou 10
4. La fonction contrôle de gestion omnipotente 11
SECTION 3 : ESPACE D'ACTION DU CONTROLE DE GESTION 11
1. Contrôle de gestion et Stratégie 11
2. Contrôle de gestion et Marketing 11
3. Contrôle de gestion et Finance 11
4. Contrôle de gestion et GRH 12
5. Contrôle de gestion et Audit interne 12
6. Contrôle de gestion et Contrôle interne 13

CHAPITRE 2 : LE CONTROLE DE GESTION DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES 15

SECTION 1 : MISSIONS ET EVOLUTIONS DU CONTROLE DE GESTION DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES 15

SECTION 2 : CONTROLE DE GESTION ET PERFORMANCE DE LA COMPAGNIE D'ASSURANCE 17

§1 : Le concept de performance 17

A - Définition de la performance 17

1. Notion d'efficacité 17
2. Notion d'efficience 17
3. Notion de pertinence 18

B - Les déterminants de la performance globale 19

1. La performance économique et financière 19
2. La performance humaine (sociale) 19

§2 : L'obligation de performance d'une compagnie d'assurance 20

§3 : Les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance d'une compagnie d'assurance 21

SECTION 3 : LE CONTROLE DE GESTION FACE AUX PARTICULARITES DE L'ASSURANCE 22

§1 : Les spécificités du secteur des assurances 22

1. Inversion du cycle de production 22
2. Cycle de production pluriannuel 23
3. Omniprésence de la notion de risque 23
4. La notion de mutualité 23
5. Le réseau de distribution 24

§2 : Le cadre réglementaire du secteur des assurances 25

A - Principe de la réglementation 25

B - Environnement comptable et prudentiel 25

1. Les principes comptables de l'assurance 25
2. Les états financiers et statistiques 26
3. Les engagements réglementés et leur couverture 26
4. La marge de solvabilité 27

§3 : Impératifs du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance face aux spécificités du secteur 28

SECTION 4 : LIMITES DU CONTROLE DE GESTION 29

CONCLUSION ET RESUME DE LA 1ERE PARTIE 29

SECONDE PARTIE : APPROCHE OPERATIONNELLE DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE 30

CHAPITRE 1 : LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE 31

SECTION 1 : L'ORGANISATION DU SERVICE DE CONTROLE DE GESTION 31

§1 : Le positionnement du contrôle de gestion 31

1. Les possibilités de rattachement du contrôle de gestion 31
2. Les critères de rattachement 33

a- L'indépendance du contrôle de gestion 33

b- La disponibilité des informations 34
c- La proximité du contrôle avec les opérationnels 34
3. Avantages et inconvénients des différents rattachements du contrôle de gestion 35
§2 : Organisation interne du service de contrôle de gestion 36
A - Logique d'organisation d'un service de contrôle de gestion 36
B - Les principaux acteurs du système de contrôle de gestion et leurs rôles 37
1. Le contrôleur de gestion 37
a- Son rôle 37
b- Son profil et ses qualités 37
c- Sa place dans la structure 38
2. Les autres acteurs 38
SECTION 2 : METHODOLOGIE DU CONTROLE DE GESTION 39
§1 : Processus du contrôle de gestion 39
1. La planification 40
a- Le plan stratégique 40
b- Le plan opérationnel 41
c- Le budget 41
2. La mise en œuvre et le suivi des opérations, l'analyse des résultats et la prise d'actions correctives 42
§2 : Les principaux outils du contrôle de gestion 43
A - Le système d'information décisionnelle 43
B - Les ratios et indicateurs clés en assurance 43
1. Ratios et indicateurs en assurance vie 44
a- Ratios d'activités commerciales 44
b- Ratios d'activités techniques 46
c- Ratios d'activités financières 51
d- Ratios de la structure financière 53
e- Ratios d'analyse du résultat de l'exercice 58
2. Ratios et indicateurs en assurance non vie 59
a- Ratios d'activités commerciales 59
b- Ratios d'activités techniques 59
c- Ratios d'activités financières 60
d- Ratios de la structure financière 60
e- Ratios d'analyse du résultat de l'exercice 62
C - Les tableaux de bord 62
D - La comptabilité analytique 64
E - Le contrôle budgétaire 64
SECTION 3 : LES CARACTERISTIQUES D'UN BON SYSTEME CONTROLE DE GESTION 65

CHAPITRE 2 : LE CONTRÔLE DE GESTION A UA-VIE 66

SECTION 1 : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE D'UA-VIE 66

A - Présentation d'UA-Vie 66

B - Son organisation 67

C - Les activités et positionnement d'UA-Vie sur le marché CIMA 70

SECTION 2 : SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION D'UA-VIE 71

§1 : Historique du contrôle de gestion à UA-Vie 71

§2 : Environnement du service de système de contrôle de gestion d'UA-Vie 71

A - Les différentes attributions du service de contrôle de gestion 71

B - Dépendance hiérarchique et relations fonctionnelles. 72

§3 : Le processus du contrôle de gestion à UA-Vie 72

A - Les Reportings Mensuels 72

B - Budget et visée 79

C - Contrat d'objectifs 84

SECTION 3 : ANALYSE CRITIQUE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION D'UA-VIE ET QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR SON AMELIORATION 87

1. Inexistence d'un manuel de procédure de contrôle de gestion 87
2. Au niveau du positionnement du service de contrôle de gestion 88
3. Au niveau des ressources humaines et matérielles au service du contrôle de gestion 89
4. Au niveau des tâches confiées au service de contrôle de gestion 89
5. Au niveau de l'élaboration du budget prévisionnel annuel 90
6. Au niveau des outils de contrôle de gestion 90
7. Contrôle de gestion et Audit interne 91

CONCLUSION ET RESUME DE LA DEUXIEME PARTIE 92

CONCLUSION GENERALE 93

BIBLIOGRAPHIE 94

LES ANNEXES 95

TABLE DES MATIERES 100