



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES
(CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)

BP: 1575 YAOUNDE - Tél :(+237) 22 20 71 52 - FAX: (+237) 22 20 71 51

Email: iaa@iiayaounde.com

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

Yaoundé – Cameroun



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

(Cycle III, 20^{ème} promotion 2010 – 2012)

THEME

**PERFORMANCE D'UNE SOCIETE
D'ASSURANCE ET FORMATION EN
RESSOURCES HUMAINES : CAS DES
ASSURANCES ET REASSURANCES DU CONGO
(ARC)**

Présenté et soutenu par :

M. NDOLO MBOUSSI Serge

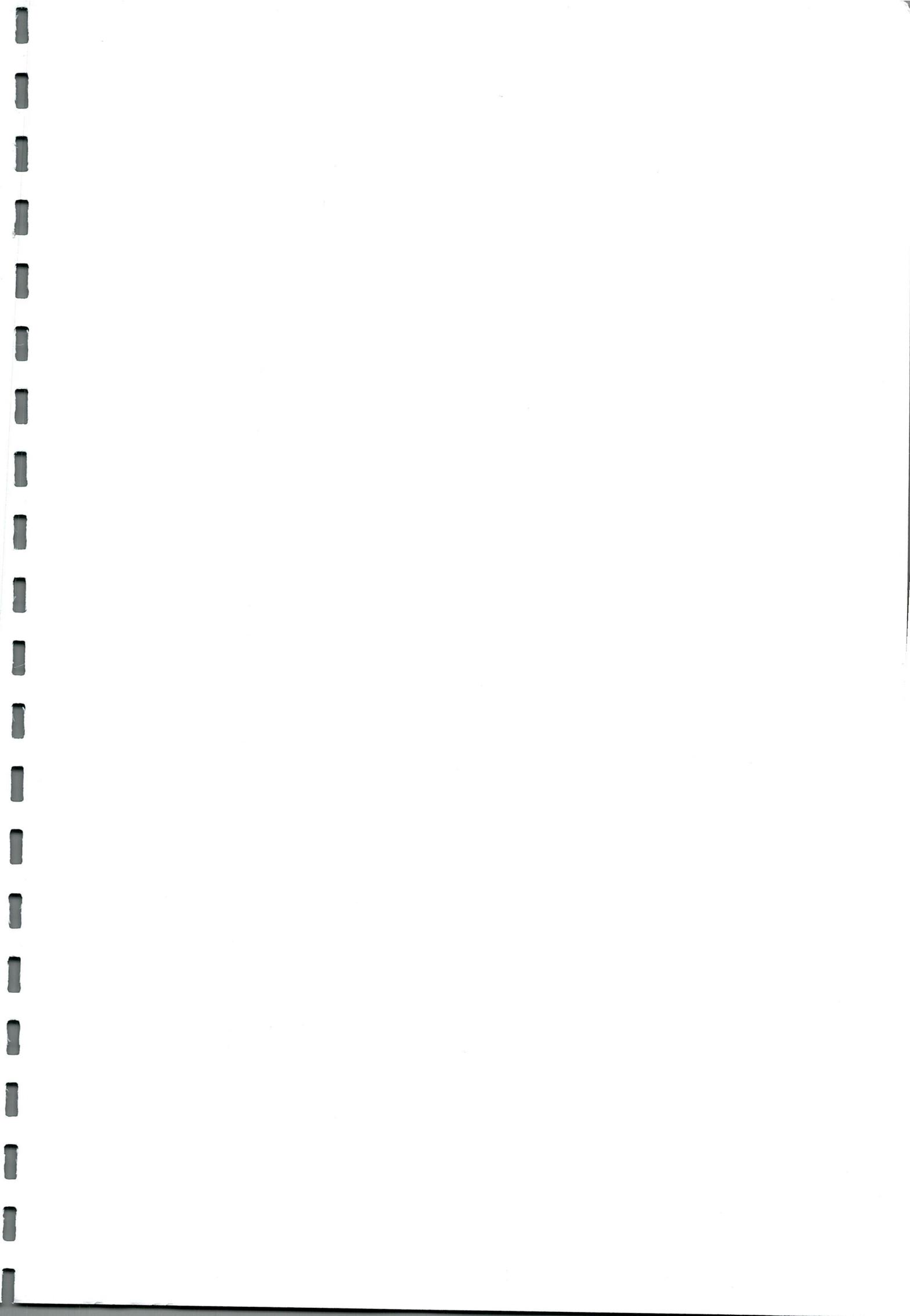
Sous la direction de :

M. MAKITA Parfait

Directeur Technique et Commercial

De l'ARC

(Novembre 2012)



DEDICACES

A mes parents : Marie BOUDZANGA et Lucien NDOLO
à qui je dois la vie et à ma compagne chérie Natacha NZIKOU

REMERCIEMENTS

Nos remerciements sont adressés à la direction générale de L'ARC et tout son personnel.

En plus, toute notre gratitude à tous les enseignants de l'institut international des assurances (IIA), pour leur contribution à notre formation.

Que tous nos collègues de la promotion 2010-2012 soient aussi remerciés pour l'enthousiasme et l'esprit d'équipe qui ont prévalu en nous durant la formation ; Nous tenons à remercier, enfin, tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'aboutissement de ce travail.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AGC : les assurances générales du congo

ARC : les assurances et réassurances du congo

CA : Chiffre d'affaires

CPFA : Centre professionnel de formation en assurance

CIMA : Conférence interafricaine des marchés d'assurance

CRCA : Commission régionale de contrôle des assurances

DATA : Diplôme d'agent technique en assurance

DESS-A : Diplôme d'étude supérieure spécialisé en assurance.

DNA : Direction nationale des assurances.

DAT : Dépôt à terme.

DRH : direction des ressources humaines

EBE : Excédent brut d'exploitation

FANAF : Fédération des sociétés d'assurances de droit national africain.

GRH : Gestion des ressources humaine

IIA : Institut international des l'assurance

IARD : incendie, accident, et risque divers

MST-A : maitrise des sciences et techniques en assurance

NSI A nouvelle société interafricaine d'assurance

S/P : la sinistralité ou rapport sinistre à prime

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau n° 1 : Evolution des effectifs du personnel de l'ARC.
- Tableau n° 2 : Evolution de la part du budget alloué à la formation du personnel
- Tableau n° 3 : Evolution des soldes des bilans de l'ARC.
- Tableau n° 4 : Evolution des soldes des comptes généraux de pertes et profits de l'ARC
- Tableau n°5 : Evolution de quelques indicateurs de performance de L'ARC
- Tableau n°6 : Comparaison de l'évolution du chiffre d'affaires sur le marché congolais des assurances
- Tableau n°7 : Comparaison de quelques prestations des sociétés d'assurance
- Tableau n°8 : Comparaison de l'évolution de quelques ratios sur le marché
- Tableau n°9 : Comparaison de l'évolution des produits financiers des sociétés
- Tableau n° 10 : Evolution du chiffre d'affaires et des effectifs du personnel
- Tableau n°11 : Vérification de l'hypothèse
- Tableau n°12 : détermination de khi-deux

RESUME

Cette étude traite de la performance d'une société d'assurance et formation des ressources humaines : Cas des Assurances et Réassurances du Congo (ARC).

Elle s'est fixée comme objectifs : vérifier la relation qui existe entre la performance d'une société d'assurance et la formation du personnel, identifier les indicateurs de performance et mesurer la pertinence de ladite relation.

Elle a cherché à vérifier l'hypothèse selon laquelle, indépendamment du contexte stratégique, la formation du personnel d'une compagnie d'assurance accroît de manière significative le niveau de ses performances lorsque : la réglementation, les règles prudentielles, la bonne gouvernance, la démarche qualité sont garanties et respectées.

Au plan méthodologique, deux variables sont considérées : la performance et la formation qui sont respectivement la variable à expliquer et la variable explicative.

La mesure de la pertinence de la relation entre les deux variables étant faite par l'entremise du test de khi – deux.

A l'issue de cette étude, qui a porté sur la période allant de 2009 à 2011, elle est parvenue aux résultats suivants : l'ARC dispose d'un personnel formé qui contribue très significativement à l'amélioration de ses performances. En effet, si en 2009 sa situation financière n'était pas assainie, compte tenu des erreurs de gestion, de l'inobservation de la réglementation, d'une mauvaise préparation à l'ouverture du marché à la concurrence, etc.

En 2010, sa situation financière s'est nettement améliorée en se traduisant par des excédents enregistrés aux niveaux de ses capitaux propres, de la couverture de ses engagements règlementés et marges de solvabilités, etc.

En 2011, ces efforts se sont poursuivis et ses comptes dégagent une situation financière assainie avec un total au bilan de près de 20 milliards de FCFA, un résultat net positif de plus de 6 milliards de FCFA. Toutes ces performances augurent d'un redressement et d'un retour à l'équilibre de l'ARC.

Au regard de ces résultats, l'hypothèse retenue pour cette étude est bien vérifiée. Cependant, des énormes efforts restent à fournir au plan réglementaire et dans l'augmentation de la part de son budget à la formation du personnel, afin que cette performance soit durable.

ABSTRACT

This study treats the performance of a society of insurance and training of human resources : Case of Insurance and Reinsurances of Congo (ARCH). It settled as objectives: prove the relation which exists between the performance of a society of insurance and training of person

It tried to prove the hypothesis according to which, independently of strategical context, the training of the personnel of an insurance company accroit the level of its performances in a significant way when: regulation, prudent rules, the good gouvernance, sells door-to-door it

On methodological plan, two variables are considered: performance and training which are respectively the variable to be explained and explicative variable.

The measure of the pertinence of relation between both variables being made by the intervention of the test of khi – two.

At the end of this study, which concerned period going from 2009 till 2011, it reached following results: the ARCH has a formed personnel which contributes very significantly to the improvement of its performances. In effect, if in 2009 his financial standing was not cleaned up, considering errors of management, the nonobservation of regulation, a poor preparation at the opening of the market in competition, etc.

In 2010, his financial standing distinctly improved by being translated by surpluses recorded at the levels of its equity, the coverage of its commitments règlementés and margins of creditworthiness, etc.

In 2011, these efforts continued and his count clears a financial standing cleaned up with a total in the balance sheet of about 20 billion FCFA, a positive net result of more than 6 billion FCFA. All these performances indicate from a rebound and of return to the equilibrium of the ARCH.

With regard to these results, hypothesis kept for this study is proved well. However, huge efforts remain to provide on regularly plan and in increase on behalf of its budget in the training of the personnel, so that this performance is lasting.

SOMMAIRE

DEDICACES	Erreur ! Signet non défini.
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
RESUME	v
ABSTRACT.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
Introduction générale	1
PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de la formation en ressources humaines.....	7
Et de la performance de l'entreprise	7
CHAPITRE_I: LE CONTENU CONCEPTUEL DE LA FORMATION ET DE LA PERMANENCE DES SOCIETES.....	9
Section 1: Caractéristiques de la formation et de la performance d'une entreprise... 9	
Section 2 : les différentes approches théoriques de la formation, de la performance et de celles reliant les deux concepts.....	15
CHAPITRE II : LES PARTICULARITES DE LA FORMATION ET DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES EN ZONE CIMA.....	20
Section 1 : Les particularités en matière de formation	20
Section 2 : Les particularités en matière de performance	23
DEUXIEME PARTIE : Les réalités de la mesure de la relation entre la formation en ressources humaines et la performance à l'ARC.....	27
Chapitre III: Présentation générale des Assurances et Réassurances du Congo....	29
Section 1: Présentation de l'ARC et sa politique de formation.....	29
SECTION 2 : EVALUATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE DE L'ARC.....	38
CHAPITRE IV: MESURE DE LA RELATION FORMATION PERFORMANCE DE L'ARC ET ANALYSE DES RESULTATS.....	38
Section 1 : La mesure de la relation formation-performances de l'ARC par le test de khi-deux	47
Section 2 : Analyse des résultats obtenus et recommandations.....	50
CONCLUSION.....	53
BIBLIOGRAPHIE.....	53
ANNEXES.....	53
TABLE DES MATIERES	53

INTRODUCTION GENERALE

Le secteur des assurances se distingue très fortement des autres secteurs d'activité, de par ses caractéristiques. Parmi celles-ci on peut citer :

- l'inversion du cycle de production : le prix de vente, la prime est encaissée immédiatement alors que la prestation, le règlement de l'indemnité intervient ultérieurement.
- l'immatérialité du produit d'assurance : c'est un service et non un produit matériel ;
- une forte réglementation ;
- l'importance et l'omniprésence du risque (aléa) ;
- la constitution des provisions techniques suffisantes ;
- la nécessité d'avoir une marge de solvabilité suffisante, pour se prémunir contre une sous évaluation des provisions techniques ;
- la tenue d'une comptabilité particulière à l'assurance et l'obligation de consolider les provisions et engagements réglementés à l'actif du bilan.

A l'instar des autres secteurs d'activité, il recourt à de nombreuses pratiques de la gestion des ressources humaines en général et en particulier à la formation du personnel, pour espérer atteindre un objectif majeur pour toute entreprise, à savoir la performance.

Depuis longtemps dans la littérature, la formation est considérée comme un puissant levier permettant de développer les compétences et d'améliorer la performance de l'entreprise. En effet, toute entreprise qui tient à être compétitive se doit de bâtir une stratégie dans laquelle la formation joue un rôle capital, aussi bien dans la productivité que dans la qualité des services fournis.

Aujourd'hui, une tendance semble se dégager, selon laquelle l'influence qu'exerce la formation sur la performance de l'entreprise, en terme économique et financier (bénéfice, rentabilité, croissance...) est remise en cause le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financières et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement. Ces aspects renvoient à plus de responsabilité

et intègrent au sein de l'entreprise des préoccupations sociales à leurs activités commerciales et les relations avec leurs parties prenantes¹.

Freeman (1984), définit les parties prenantes comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise, qui attend de l'entreprise qu'elle rende compte de la manière dont elle conduit leurs activités et assume leurs impacts sur les employés, les actionnaires et les intermédiaires².

Dans un tel contexte où les résultats financiers et économiques ne suffisent plus à apprécier les performances d'une entreprise et où des caractéristiques des compagnies d'assurance les distinguent des autres, auxquels s'ajoutent la fin des monopoles des compagnies d'assurance de l'Etat, en faveur de la libéralisation des marchés nationaux des assurances et la concurrence entre elles. L'une des préoccupations majeures est d'établir le lien entre la formation du personnel et la performance de l'entreprise. D'où le choix du thème : « **Performance d'une société d'assurance et formation en ressources humaines : le cas des assurances et réassurances du Congo (ARC)** ».

Les concepts de formation en ressources humaines et performance d'entreprise, ont fait l'objet d'une revue de la littérature abondante de la part de certains auteurs. C'est ainsi que s'agissant de la performance, Bourguignon (2001) la définit comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soit la nature et la variété des objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement), ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)³.

Lebas M (1995)⁴, par contre pense que la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat⁵.

On évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités.

Baret⁶ en 2006, s'intéresse à la performance globale de l'entreprise, qu'il définit comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales.

¹ LIVRE VERT, juillet 2001 P 1

² STRATEGIE MANAGEMENT : Astakeholder approach pitman

³ Performance et contrôle de gestion ,Encyclopédie de comptabilité, de gestion et audit,Economica

⁴ Oui il faut définir la performance, revue française de comptabilité, juillet-août

⁵ www.memoireonline.com

Marcel Lepetit quant à lui pense que la performance globale concerne aussi bien les entreprises, les salariés que les citoyens. ses indicateurs sont multicritères et multi-acteurs et non plus par une mesure unique.

De tous ces apports d'auteurs, se dégagent deux approches notamment :

L'approche économique et financière de la performance, qui repose sur la mesure (calcul) et qui recherche au sein de l'entreprise la réalisation d'un meilleur chiffre d'affaires, bénéfice, rentabilité, niveau des ventes...

L'approche globale de la performance, qui prend en compte toutes les dimensions de la performance (économique, financière et sociale).

Au sujet de la formation, parmi les auteurs qui sont intervenus, on peut retenir :

- **G Becker**, en terme de valorisation du capital humain, qu'il définit comme l'ensemble des capacités productrices d'un individu que ce soit ses savoirs (connaissances techniques), ses savoirs faire (capacité à utiliser ses connaissances dans le cadre d'une activité professionnelle) ou ses savoirs-être (acceptation d'une discipline de travail, capacité à travailler en équipe...). Ce capital, selon lui est à la fois inné et acquis car l'individu peut ou non faire fructifier ses potentialités initiales. Il nécessite un investissement dans la formation qui a un coût et un profit futur (productivité du travailleur).

- **Schultz et Becker**⁷ en 1961 et 1962, sur le problème contemporain de la formation, en s'appuyant sur les mécanismes du marché comme mode de régulation économique. Selon eux, la formation continue comme l'éducation initiale est une affaire essentiellement de choix individuel exprimée dans le cadre d'une rationalité par l'individu ou l'entreprise.

- **Réich et Thurow** en 1992, pensent que la formation du personnel implique plusieurs acteurs : les syndicats, les employeurs, les associations patronales, les gouvernements,...Elle vise avant tout les objectifs économiques (employabilité, productivité, revenu, rentabilité...).

⁶ www.jobintree.com

⁷ Dictionnaire des sciences économiques et sociale ,édition Breal 2008

- Mac Grégor,⁸ quant à lui, pense que l'utilité de tout système de valorisation des ressources humaines par la formation se situe à trois niveaux : motiver et stimuler les individus pour des meilleures performances ; informer les individus sur les résultats de leur travail ; contribuer à la gestion des ressources humaines.

Il apparaît de ces apports théoriques deux approches à retenir :

- l'approche classique qui responsabilise les individus dans la prise de décision de se former, en tenant compte des exigences du marché ;
- l'approche institutionnelle, qui considère la formation comme un bien public.

S'agissant de la revue de la littérature qui relie les deux concepts, parmi les auteurs qui se sont préoccupés du problème figurent :

- Barraud-Didier et al (2003), ont étudié les effets des différentes pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise. Ils remarquent que les études ont démontré que les pratiques de responsabilité et de rémunération, ainsi que celles de formation et de développement des compétences étaient positivement liées à la performance.

- Blanchot et Wacheux (2002), pour leur part insistent sur le fait qu'une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH, contribue à la performance de l'entreprise et à la création de valeur. Selon eux, sept finalités stratégiques sont attribuées à la GRH dont la formation, le développement et la conservation des compétences requises.

C'est ainsi que la littérature scientifique propose plusieurs approches théoriques pour tenter d'expliquer le lien de causalité pouvant exister entre les activités de la GRH dont la formation et la performance de l'entreprise (Boudreau et Milkovitch, 1999). Parmi les principales approches nous pouvons retenir :

- l'approche universaliste des ressources humaines : elle reconnaît l'existence des pratiques de GRH qui sont indépendantes du contexte stratégique. Elles permettent aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance.

⁸ www.memoireonline.com

- l'approche configurationnelle : elle prétend que pour véritablement accroître le niveau des performances de l'entreprise, les activités de GRH doivent être regroupées dans des systèmes cohérents, dans lesquels ces dernières de par leur nature et leur finalité commune pourront s'influencer mutuellement, créant une véritable réaction en chaîne (Barron et Creps, 1999) ;

- l'approche de la contingence des ressources humaines : selon elle, les pratiques et politiques de GRH n'ont d'utilité réelle pour l'entreprise que dans la mesure où elles sont correctement alignées sur les grandes orientations stratégiques mises en avant par les planificateurs.

L'objectif fixé par ce travail est double, à savoir :

- vérifier la relation qui existe entre la formation des ressources humaines et la performance d'une compagnie d'assurance ;

- identifier les indicateurs de performances et mesurer la pertinence de leur corrélation avec le niveau de formation du personnel de l'ARC. Une compagnie qui a connu d'énormes difficultés financières ayant conduit à un plan de redressement.

La problématique qui sous-tend ces objectifs s'articule autour de la question principale suivante : quelle relation existe-t-il entre la formation en ressources humaines et la performance d'une compagnie d'assurance ?

Pour répondre à cette interrogation, les réponses aux questions subsidiaires qui suivent nous seront nécessaires, notamment :

- quel rôle joue la formation dans l'optimisation de la performance de l'entreprise ?

- quels sont les outils de mesure de la performance d'une entreprise ?

Pour ce faire, nous chercherons tout au long de notre étude à vérifier l'hypothèse selon laquelle : indépendamment du contexte stratégique, la pratique des ressources humaines en rapport avec la formation du personnel d'une compagnie d'assurance accroît de manière significative le niveau de performance lorsque les principes de la réglementation, de la comptabilité des sociétés d'assurance ; de la bonne gouvernance ; de la démarche qualité ; de la gestion des risques... sont garantis.

Pour mener à bien ce travail de recherche, deux techniques seront privilégiées notamment :

- la recherche documentaire qui sera menée en bibliothèque, sur internet et en entreprise. Elle nous permet d'appréhender la littérature disponible sur la question et les données relatives à la formation et aux performances de ladite entreprise. Elle concerne la période allant de 2009 à 2011 ;

- les entretiens avec les responsables de l'entreprise. Un guide d'entretien a été conçu à cet effet (voir en annexe).

Au plan méthodologique, nous avons retenu comme variable à expliquer, la performance et comme variables explicatives, les différents aspects en rapport avec la formation. S'agissant des dimensions de la performance, nous avons privilégié la dimension économique, financière, sociale et globale en nous appuyons sur un certain nombre d'indicateurs. Quant à la dimension liée à la formation, seule la formation professionnelle est prise en compte.

Toutefois, pour mesurer la pertinence de la relation, le test de Khi-deux a été appliqué, compte tenu de la restriction de la période d'observation.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA
FORMATION EN RESSOURCES HUMAINES ET DE LA
PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

De nos jours, toute entreprise pour se maintenir sur le marché et être performante, se doit de s'adapter le plus rapidement possible à un environnement marqué par de profonds changements. Cette adaptation dépend surtout de la qualité de son personnel qui est fonction de la formation reçue.

L'objet de cette première partie est double à savoir :

- présenter le cadre théorique qui régit les concepts de formation et de performance sans oublier les approches théoriques les reliant (chapitre 1) ;

- présenter les particularités de ces deux concepts (formation, performance), dans le secteur très réglementé d'assurances (chapitre 2).

1- 2 : Typologie des formations

La formation d'un individu au sein d'une entreprise peut se faire à plusieurs niveaux. Généralement, on distingue trois types de formation en dehors de la formation initiale. On peut retenir la formation en alternance, l'apprentissage et la formation continue¹⁰.

La formation initiale est celle qui est dispensée par le système scolaire et universitaire, avec un caractère théorique et généraliste. Elle n'est toujours pas adaptée aux besoins de l'entreprise contrairement aux trois autres.

En effet, la formation en alternance permet à la fois de dispenser les enseignements généraux, professionnels, techniques et d'être confrontée à la réalité du monde professionnel, pour acquérir un savoir faire en entreprise.

L'apprentissage est une forme particulièrement développée des formations en alternance, il vise à obtenir une véritable qualification professionnelle, sanctionnée par un ou des diplômes.

La formation continue quant à elle permet à une personne entrée dans la vie active : d'acquérir des compétences nécessaires à l'occupation d'un nouveau poste ; de se perfectionner dans le poste qu'elle occupe ; d'acquérir des compétences nécessaires à sa reconversion.

Cette formation continue, peut être organisée à l'initiative de l'entreprise (plan de formation) ou de celle du salarié. Toutefois le plan de formation regroupe l'ensemble des actions de formation dispensées par un organisme de formation (formation externe) ou par le personnel de l'entreprise (formation interne).

La formation continue est fonction du budget et des objectifs fixés par l'entreprise et doit être soumise au comité d'entreprise ou aux délégués du personnel. Cependant, la participation des salariés y est obligatoire.

Pour éviter d'avoir du personnel sous-qualifié, l'entreprise doit évaluer les salariés (entretien de carrière) et prendre connaissance des différents besoins en formation liés à l'entreprise.

¹⁰ Fascicule cours communication et gestion des ressources humaines STG-CNED , 2008

En effet, l'entretien de carrière permet à un supérieur hiérarchique de constater l'ensemble des fonctions occupées par un individu et de noter grâce à une grille d'évaluation, pour mettre en évidence les atouts, les éventuelles faiblesses du salarié par rapport aux objectifs fixés annuellement et de les combler par une ou plusieurs actions de formation.

Parmi les besoins on peut-citer entre autres:

- Les besoins de formation, qui permettent à un individu d'acquérir les compétences nécessaires à l'occupation d'un nouveau poste ;
- les besoins de perfectionnement, susceptibles de permettre à un individu de se perfectionner et de se rendre opérationnel à son poste de travail ;
- les besoins de formation liés à une reconversion pour acquérir des compétences nécessaires à la reconversion du salarié.

La reconversion n'étant que l'adaptation des travailleurs des secteurs en déclin vers les secteurs en forte croissance. Entre autres outils d'évaluation des salariés en dehors de l'entretien de carrière, figure : le bilan de compétences...Il est réalisé par un organisme indépendant de l'entreprise et permet à l'individu à partir de l'analyse de ses aptitudes et compétences professionnelles de :

- définir un nouveau projet professionnel ;
- déterminer les possibilités d'évolution professionnelle ;
- mettre à jours certains besoins de formation.

1-3 : Rôle de la formation professionnelle

L'acquisition d'une ou des formations professionnelles peut permettre aux bénéficiaires de jouir de certains avantages tout au long de sa carrière, telles que : la promotion, l'évolution des carrières, une bonne rémunération...

La promotion du personnel est un facteur motivant pour celui-ci. En effet, l'absence de possibilités d'évolution professionnelles dans une entreprise n'incite pas l'individu à y rester. Elle dépend de ses résultats lors de l'entretien de carrière ou du bilan de compétences et correspond à

un changement de poste à un niveau hiérarchique supérieur ; une augmentation de salaire ; d'avantage de responsabilité ; d'avantage d'autonomie.

Paragraphe 2. : Les caractéristiques de la performance

2.1 : Définition

(G. Raad, Date)¹¹, définissent la performance organisationnelle comme un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers et dont l'évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels externes et internes.

Gilbert, Charpentier, donnent une définition suffisamment large de la performance, qui s'adapte à la pluralité des réalités vécues par les entreprises.

La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis.

Selon Bourguignon (1996), la performance peut revêtir plusieurs significations. C'est ainsi qu'elle peut s'entendre comme :

- un succès : Chaque entreprise se concentre sur sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi, et elle est distincte d'une organisation à une autre, d'un groupe d'acteurs à un autre au sein d'une même entreprise.

- le résultat d'une action : Dans cette acception, la performance ne recouvre pas de jugement de valeur.

- une action : Dans ce sens, elle est un processus et non un résultat (Baird, 1986).

¹¹ www.memoireonline.com

2.2 : Différentes dimensions de la performance

La notion de performance peut s'entendre et s'analyser suivant plusieurs dimensions dont on peut citer :

- La dimension stratégique :

Selon T. Peters, R. Waterman (1983)⁽¹⁾ l'Entreprise performante est celle dont la réussite émane du respect des principes de bon sens. D Miller¹², montre que l'excellence d'une organisation est bâtie sur un modèle de développement qui lui est propre et que les facteurs du succès passé d'une organisation peuvent la conduire à l'échec, s'ils sont appliqués à l'extrême.

G Hamel et C.K prahalad (1989 et 1995)¹³, mettent en évidence l'importance de la motivation des acteurs de l'organisation via les systèmes de récompense, comme facteur principal d'un avantage concurrentiel a long terme.

Pour Porter, cet avantage concurrentiel résulte en plus de la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients.

- la dimension concurrentielle

M. Porter (1981) pense qu'un milieu concurrentiel est un déterminant de la performance organisationnelle.

Une organisation sera jugée performante, selon qu'elle saura :

- s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur donné ;
- renforcer les compétences de base et protéger ses acquis et attitude défensive ;
- jouer avec les règles du jeu ;
- construire de nouvelles règles du jeu en anticipant les évolutions du secteur, de manière à créer un avantage concurrentiel futur plus vite que la concurrence ne peut copier celui que l'on possède aujourd'hui.

¹² Le paradoxe d'icare, Paris, édition Eska, 1983

¹³ STRATEGIC INTENT HAVARD BUSINESS REVIEW MAY-june 1983

- la dimension économique et financière

Son calcul fait appel à des données comptables et financières agrégées ou soldes intermédiaires de gestion dont l'interprétation permet d'avoir un point de vue éclairé sur la formation du résultat. Il peut s'agir de :

- l'excédent brut d'exploitation (EBE) ; indicateur de rendement économique, qui permet de mesurer la richesse produite par l'entreprise ainsi que sa capacité de financement avant incidence fiscale et après impact des charges financières.

- la production : qui permet de mesurer, outre l'importance relative de l'entreprise sur le marché (part de marché), la capacité de production et l'efficacité de l'utilisation des ressources de l'entreprise.

- Le bénéfice net : Il mesure la rentabilité de l'entreprise notamment pour les actionnaires. C'est un critère d'appréciation de la rentabilité des capitaux apportés.

Toutefois on peut aussi recourir au chiffre d'affaire, au bilan, à la rentabilité sans oublier le calcul d'une série de ratios de gestion pour évaluer cette dimension.

Ces ratios permettent de décomposer la rentabilité et d'en donner une interprétation dynamique.

- La dimension sociale

La notion de performance sociale s'entend comme la traduction effective dans la pratique de la mission sociale d'une institution, en relation avec les valeurs sociales communément acceptées qui fixent de servir un nombre croissant de personnes, d'améliorer la qualité et l'adaptation des services financiers ; de créer des bénéfices et d'améliorer la responsabilité sociale des compagnies d'assurance. Elle se traduit aussi par la capacité de l'entreprise à gérer cette responsabilité sociale et à formaliser l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilité au-delà de ses obligations purement légales et économiques.

M. Kalika (1995)¹⁴, parle en rapport avec cette dimension, d'efficacité organisationnelle, entendue comme la manière dont l'entreprise s'organise afin d'atteindre ses objectifs. Elle est liée à l'analyse de quatre axes clés: le respect de la structure formelle ; les relations entre les composantes de l'organisation ; la qualité de la circulation de l'information et la flexibilité de la structure.

H. Savall et V. Cardet (1995)¹⁵, mettent en relief les dysfonctionnements (coût cachés), induits par une mauvaise mise en œuvre d'une stratégie socio- économique. Une analyse d'une série d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs (absentéisme, accident de travail, climat de travail, importance des crises sociales...), permet de dégager la qualité des relations sociales dans les organisations, facteur indispensable à leur bon fonctionnement.

Section 2 : les différentes approches théoriques de la formation, de la performance et de celles reliant les deux concepts

L'objet de cette section est de présenter les différentes approches théoriques de chacun de ces deux concepts, la formation et la performance (paragraphe 1), puis de celles qui les relient (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : les approches théoriques de la formation et de la performance

1-1 : les différentes approches théoriques de la formation

L'accent ici est mis sur deux approches, à savoir : l'approche classique et la l'approche institutionnaliste.

¹⁴ Structures d'entreprises- réalités, déterminants, performances, paris, Economica, 1995

¹⁵ Coûts cachés et analyse socio-économiques de l'organisation, economica, 1995, p 708-715

1-1-1 : L'approche classique

Pour ses défenseurs, la formation initiale est l'affaire essentiellement de choix personnels. Elle est conçue comme un bien privé, sur lequel les décisions sont plus complexes à prendre, car fait intervenir dès calculs de longue période, quant aux coûts et bénéfices.

Cette approche distingue la formation spécifique et la formation générale (transférable d'un milieu de travail vers un autre). Elle conduit à l'idée que les entreprises ont tendance à se limiter à la formation qui leur est spécifique pour la mobilité et l'employabilité de la main d'œuvre.

L'incertitude de ne pas rentabiliser l'investissement de la formation, pousse l'entreprise à ne pas ou à former moins.

1-1-2 : L'approche institutionnaliste

Pour ses défenseurs, la formation implique plusieurs catégories d'acteurs : les syndicats, les employeurs, les associations patronales, le gouvernement, etc.

Ses objectifs sont avant tout économique (productivité, rentabilité...). Selon cette approche, un défi majeur de la formation est l'investissement optimal dans l'entreprise, pour renouveler les qualifications afin qu'elle soit compatible aux besoins de l'entreprise.

Cette approche conclut en pensant qu'il y'a forcément un problème de sous investissement dans la formation professionnelle.

1- 2 : Les différentes approches de la performance

Parmi les approches qu'on peut retenir, figurent : l'approche économique et l'approche globale.

1-2-1 : L'approche économique

Selon elle, les facteurs relatifs à une bonne gestion des ressources internes ont une contribution très marginale à la performance de l'entreprise, celle-ci étant due aux facteurs externes à l'entreprise.

1-2-2 : L'approche globale

Elle inclut dans l'analyse les dimensions sociale, économique et environnementale : la performance n'étant plus réduit à sa dimension financière.

En effet, de nos jours la pérennité de l'entreprise ne dépend plus uniquement des aspects financiers, mais également de la manière dont elle se conduit.

La responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (les clients, les fournisseurs, les intermédiaires etc.)

Paragraphe 2 : Les approches théoriques reliant la formation et la performance

Plusieurs courants théoriques montrent l'existence d'un effet plausible de la mise en œuvre des pratiques de GRH sur l'accroissement de la performance.

A partir de ces courants, trois approches reliant les pratiques de GRH et la performance se dégagent, notamment : l'approche universaliste ; l'approche de la contingente et l'approche de la configuration.

2-1 : L'approche universaliste

Ses tenants soutiennent l'idée selon laquelle : indépendamment du contexte des affaires, certaines pratiques de GRH dont la formation, permettent d'améliorer la manière dont les ressources sont gérées au sein d'une entreprise et d'accroître la performance.

Ils qualifient la formation de performante dans une entreprise et se basent sur deux arguments théoriques qui recourent à plusieurs théories.

Ces théories sont issues de la stratégie, de la finance, de l'économie et de la psychologie. Il s'agit des théories suivantes :

La théorie des ressources et compétence, la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence

Selon la théorie des coûts de transaction (Coase 1937, Williamson 1979), pensent que mettre en place un système administratif pour encadrer les transactions à l'interne ne garantit pas l'efficacité de ces transactions.

Il faut aussi examiner les caractéristiques du capital humain, nécessaire à la réalisation des transactions et veiller à façonner la relation d'emploi en conséquence.

Pour la théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976). Elle permet d'expliquer la mise en place de certaines pratiques de gestion de ressources humaines, en vue de réduire les risques induits par la relation d'agence.

Il est établi que la motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement, et par conséquent avoir un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises (Huselid, Jackson et Schuler 1997).

Selon ses tenants, les pratiques de GRH, peu importe le contexte d'affaire, pourraient aider les entreprises à accroître leur niveau de performance.

2-2 : L'approche de la contingente

Selon cette approche, les pratiques et politiques de GRH n'ont d'utilité réelle pour la firme que dans la mesure où elles sont correctement alignées sur les grandes orientations stratégiques mises en avant par les planificateurs et stratégies d'organisation. Cette approche met en exergue deux formes d'alignement : l'alignement vertical et l'alignement horizontal.

L'alignement vertical suggère qu'une stratégie externe d'affaires exige des comportements spécifiques pour réussir et l'utilisation des pratiques de GRH qui vise à stimuler, récompenser et contrôler ces comportements (Schuler et Jackson 1987)¹⁶.

L'alignement horizontal par contre suggère que ce sont les stratégies internes à l'entreprise qui sont la source d'un avantage concurrentiel. La cohérence entre les politiques de rémunération et les systèmes de ressources humaines (organisation du travail, gestion de la qualité, culture organisationnelle) est plus déterminante que celle entre les pratiques de rémunération et les stratégies d'affaires (Baird et Meshoulam 1988).¹⁷

Cependant il sied de retenir qu'en rapport à l'organisation du travail, les nouvelles formes d'organisation du travail (équipes autonomes...) ont pour effet de modifier les structures de

¹⁶ www.memoireonline.com

¹⁷ www.jobintree.com

pouvoir et de communication au sein des entreprises (Cohen et Bailley 1995) avec pour incidence d'accroître le degré d'autonomie.

Toutefois, l'interdépendance des tâches accentue l'importance de l'esprit d'équipe et de la collaboration au sein des équipes de travail, ce qui peut conduire à la solution coopérative. Au sujet de la gestion de la qualité, selon Allen et Kilman en 2001, l'investissement en gestion de qualité incite les organisations à faire évoluer les critères d'évaluation de la performance de manière à récompenser le groupe plutôt que l'individu (Olian et Rynes 1991).

Quant à la culture d'entreprise, elle est considérée comme le reflet des valeurs, des symboles, du langage, de l'idéologie, des rituels et des mythes perceptibles dans les organisations, selon Pettigrew 1979.

2-.3 : L'approche configurationnelle

Cette approche prétend que pour véritablement accroître le niveau de performance de la firme, les activités de GRH n'ont de réel effet sur l'efficacité de l'organisation que dans la mesure où elles parviennent à constituer un regroupement cohérent de pratiques capables de s'harmoniser avec les principales caractéristiques de l'organisation.

Dans ces systèmes cohérents, les activités de GRH de par leur nature et leur finalité communes pourront s'influencer mutuellement créant une réaction en chaîne. Selon cette même approche, c'est à travers le principe d'équifinalité que plusieurs configurations peuvent conduire à un niveau de performance maximal. Celles-ci étant des profils idéaux dont les organisations se rapprochent plus ou moins.

CHAPITRE II : LES PARTICULARITES DE LA FORMATION ET DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES EN ZONE CIMA

Les particularités du secteur des assurances ne se limitent pas uniquement aux caractéristiques précédemment évoquées en introduction, mais elles s'étendent également à la formation en ressources humaines et aux performances. L'intérêt de ce chapitre est d'appréhender les particularités qu'offrent les assurances en matière de formation (section 1) et en matière de performance (section 2).

Section 1 : Les particularités en matière de formation

Compte tenu du caractère particulier du secteur des assurances par rapport aux autres, la formation du personnel en général et des techniciens et cadres en particulier dans la zone CIMA est dispensée par deux structures appropriées. Elles offrent une diversité de formation et de nombreuses opportunités d'acquérir et de parfaire les connaissances en assurance.

La présente section a pour objet de présenter ces structures de formation et les opportunités de formation qu'elles offrent, ceci à travers les deux paragraphes suivants : le rôle de l'IIA dans la formation et le rôle de la FANAF.

Paragraphe 1 : Le rôle de l'IIA dans la formation

La formation professionnelle dans le secteur des assurances est à la charge de l'Institut International des Assurances (IIA). C'est un établissement à caractère international, créé en 1972 et dont le siège est à Yaoundé, au Cameroun. Il est ouvert aux ressortissants des Etats membres de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA). Ses missions sont ainsi définies :

- former et perfectionner les cadres de tous les niveaux et de toutes spécialisations pour les entreprises d'assurances et les autorités de contrôle ;
- promouvoir la recherche en matière d'assurance ;
- apporter une assistance technique aux entreprises et organismes d'assurance sous forme de mission, de consultations et d'études particulières.

Pour répondre aux besoins des marchés africains d'assurance, l'IIA offre des programmes permettant la formation et le perfectionnement des cadres et agents pour tous les paliers de la hiérarchie et pour tous les postes.

Les enseignements s'effectuent aux niveaux suivants : Cycle I (formation des techniciens d'assurance), Cycle II (formation des cadres de Maîtrise en Science et Technique d'Assurances), Cycle III (formation des cadres supérieurs d'assurances) et le Cycle IV (formation des cadres supérieurs spécialisés d'assurance).

La formation et le perfectionnement au Cycle I se déroulent dans les Centres Professionnels de Formation en Assurances (CPFA), qui sont des unités pédagogiques décentralisés de l'IIA, installés dans chaque Etat membre.

La formation et le perfectionnement par contre des Cycles II, III et IV sont dispensés au siège de l'IIA. Cependant, en dehors de la formation initiale, l'IIA offre également des formations ponctuelles et permanentes.

En effet, la formation ponctuelle est faite des stages, organisés suivant les besoins exprimés par les compagnies. Leurs objectifs étant de donner aux cadres :

- une plus grande efficacité dans leur compétence technique,
- une maîtrise des méthodes modernes de communication et des outils performants de gestion.

Quant à la formation permanente, ses objectifs sont ainsi définis pour les cadres des compagnies et les organismes d'assurance :

- améliorer les connaissances pratiques ;
- maîtriser des techniques de leur rendement par l'application d'une meilleure politique de commercialisation, de production et de gestion.

Pour les cadres des administrations de contrôle des assurances, maîtrise des techniques nécessaires pour :

- un meilleur encadrement réglementaire des entreprises et organismes d'assurance ;
- un meilleur contrôle des entreprises et organismes d'assurances ainsi que de leurs activités.

La formation permanente passe aussi par des séminaires spécialisés. Ils sont organisés conjointement avec la FANAF (Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africain), à l'intention des directeurs généraux et des cadres des compagnies d'assurances.

Paragraphe 2 : Le rôle de la FANAF

Hormis l'IIA, la formation en assurance dans la zone CIMA incombe aussi à la FANAF. Cette tâche immense passe par des séminaires spécialisés, organisés conjointement avec l'IIA.

Ses objectifs sont les suivants :

- la promotion de l'assurance et de la réassurance en Afrique,
- la représentation et la défense des intérêts de la profession,
- la mise en place des structures de réflexion et de coopération en matière d'assurance et de réassurance,
- la formation continue des personnels du secteur des assurances,
- la publication des revues, documents, prospectus sur l'assurance et la réassurance,
- la vulgarisation de l'assurance et de la réassurance,
- l'établissement des relations professionnelles entre sociétés membres.

Dans le souci de faire bénéficier à l'ensemble du personnel des assurances les bienfaits de la formation, la FANAF avec le concours d'Atlas Technology solution, offre également une formation en ligne : le " e - learning ".¹⁸

En effet, il consiste à amener la formation aux apprenants à l'aide de nouvelles technologies en s'appuyant sur les ressources multimédias. Il permet la formation d'une ou plusieurs personnes à partir de leurs ordinateurs, en offrant d'innombrables possibilités de collaboration et d'interactivité, une formation homogène pour un auditoire hétérogène⁽¹⁾

¹⁸ www.fanaf.com

Section 2 : Les particularités en matière de performance

Les performances d'une société d'assurance sont appréciées ou évaluées sous divers angles. Ceux-ci touchent aussi bien la gestion comptable et financière, la gestion actif passif, etc.

L'objet de la présente section est d'évoquer les éléments essentiels sur lesquels chaque type de gestion s'appuie pour apprécier la performance, ceci à travers les paragraphes qui suivent : la performance du point de vue de la gestion comptable et financière, et de la gestion actif passif (paragraphe 1) , et les outils de mesure de la performance (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : La performance du point de vue de la gestion comptable et financière et la gestion actif passif

1.1 – Du point de vue de la gestion comptable et financière

Selon ce mode de gestion, une compagnie d'assurance pour être performante doit avoir une gestion saine et prudente. Elle doit non seulement respecter les principes généraux régissant la couverture des engagements réglementés et marges de solvabilité, constituer des provisions techniques et réserves suffisantes, faire des bons placements, mais aussi respecter les normes des différents ratios.

1.1.1 Les engagements réglementés

La performance ici est jugée par la capacité qu'a l'entreprise à tout moment de justifier des provisions techniques suffisantes pour le règlement intégral de ses engagements vis-à-vis des assurés ou des bénéficiaires des contrats. La compagnie d'assurance doit garantir leur protection. L'entreprise d'assurance pour se faire doit avoir une bonne connaissance de ses engagements et disposer des moyens suffisants pour les exécuter. Le code CIMA en son article 334 mentionne les engagements que doivent justifier les entreprises d'assurances ¹⁹

1.1.2 La marge de solvabilité

¹⁹ Code cima nouvelle édition 2009

Elle se définit comme l'ensemble des ressources constituées notamment par le capital social, les réserves, les plus ou moins values latentes, destinés à pallier une insuffisance de provisions techniques²⁰⁽³⁾.

Pour être performante, face à ce risque d'insuffisance, le code CIMA⁽⁴⁾ en son article 337, exige des entreprises d'assurance, la justification de l'existence d'une marge de solvabilité suffisante, relative à l'ensemble de leurs activités.

En effet, ces ressources supplémentaires pour combler cette insuffisance doivent s'adapter à l'évolution de l'activité de l'entreprise et pouvoir jouer leur rôle à tout moment de la vie de l'entreprise.

1.1.3 Les placements

Le code CIMA en son article 335 régit le choix des placements, leur répartition, leur dispersion et les modalités de leur évaluation au bilan de l'entreprise. Une entreprise d'assurance pour être performante doit constituer un portefeuille de placement répondant aux qualités suivantes²¹:

- L'intérêt général : en soutenant le crédit public, la relance de la construction, la modernisation des entreprises, l'équilibre de la balance de paiement ;
- La sécurité : dans le souci de la protection des preneurs d'assurance en appliquant les règles de dispersion, et en accordant une place aux valeurs d'Etat ou garanties par l'Etat ;
- La rentabilité des actifs réglementés ;
- La liquidité : les valeurs doivent couvrir des dettes à court terme ;
- La mobilité.

La performance passe également par le respect des principes généraux régissant la couverture du passif réglementé. En effet, il faut garantir la couverture des engagements réglementés du passif par des actifs équivalents admis à les représenter, c'est-à-dire consolider les dettes, réserves ; créer à l'actif un fonds constitué par les valeurs et affecté à ces engagements. Ces valeurs permettant de réaliser la trésorerie nécessaire pour faire face à l'objet de la provision.

²⁰ G simonet, la comptabilité des entreprises d'assurance, 3è édition, l'argus, 1990

²¹ Jean Bigot Traité de droit des assurances, tome 1' entreprise et organisation d'assurance, 3è édition,

Le code CIMA en ses articles 335-1, 335-2, 335-3, 335-5 et 335-6 mentionne la nomenclature des placements autorisés en zone CIMA. Toutefois, la performance en rapport aux placements s'apprécie en terme de produits financiers générés qui doivent être élevés.

1.2 : La performance du point de vue de la gestion actif passif

La gestion actif-passif se définit comme un outil de pilotage et d'analyse globale du bilan, un mode de gestion des affaires visant à coordonner les décisions relatives à l'actif et au passif. C'est un processus continu impliquant la formulation, la mise en œuvre, le contrôle et la révision de la stratégie se rapportant à l'actif et au passif dans le but d'atteindre les objectifs financiers ⁽¹⁾.

Selon cette gestion, une entreprise est performante lorsqu'elle est capable de :

- Faire face à tout moment à ses engagements ;
- Apprécier l'exhaustivité des risques financiers sur l'ensemble du bilan ;
- Choisir l'allocation stratégique des placements optimal en fonction de l'aversion aux risques de responsabilité ;
- Quantifier à l'avance les conséquences financières à court et long terme de chaque changement concernant l'actif ou le passif du bilan ;
- Maîtriser le risque du taux d'intérêt ;
- Eviter les graves erreurs financières ;
- Prendre des décisions et déterminer clairement leur profil de risque en mesurant l'impact de chaque décision sur le résultat global de l'entreprise ;
- Mieux définir ses priorités et cibler la planification stratégique ;
- Promouvoir la communication et favoriser une évaluation rationnelle des opportunités.²²

Toutefois, en dehors de ces deux types de gestion, la performance d'une entreprise est aussi jugée par l'instauration de la démarche qualité.

²² Cours de gestion financière 20^è promotion, DESS-A

En effet, elle vise à rétablir la place du client, en proposant un service de qualité et en les diversifiant, question de mieux fidéliser les clients, car ils sont au cœur même des préoccupations de l'entreprise d'assurance.

Paragraphe 2 : Les outils de mesure de la performance d'une entreprise d'assurance

Pour mieux mesurer le niveau de performance atteint par une société d'assurance, il faut faire recours à des outils appropriés. IL s'agit notamment :

- Des états financiers (le Compte d'Exploitation Générale, le Compte Général de Pertes et Profits, le Bilan,...), qui constituent le dossier annuel. Ils sont nécessaires pour apprécier les résultats obtenus par l'entreprise au cours d'un exercice ;

- Les états statistiques qui permettent d'analyser ces résultats tout en apportant des corrections.

Par ailleurs, nous privilégions aussi le calcul des ratios notamment :

- Les ratios de gestion, qui sont obtenus par la comparaison des éléments de l'exploitation avec le chiffre d'affaires ;

- Les ratios de structure financière, qui permettent de faire le rapprochement des éléments de l'actif ou du passif du bilan avec l'ensemble ou certains éléments globaux de l'actif et du passif ;

- Les ratios de rentabilité, qui sont obtenus par la mise en parallèle de certains éléments de produit ou profit avec les postes de l'actif.

En rapport à notre étude, seront privilégiés les états financiers et quelques ratios pour apprécier les performances.

**DEUXIEME PARTIE : LES REALITES DE LA
MESURE DE LA RELATION ENTRE LA FORMATION
EN RESSOURCES HUMAINES ET LA PERFORMANCE A
L'ARC**

Le cadre théorique non seulement de la formation en ressources humaines et celui de la performance de l'entreprise, mais aussi celui reliant les deux concepts ayant fait l'objet de la première partie.

Il convient maintenant de mesurer à travers certains outils, les réalités de cette relation au sein de la compagnie d'assurance et de réassurance du Congo (l'ARC). Tel est l'intérêt de cette deuxième partie qui a pour toile de fonds deux préoccupations majeures. Elles seront présentées dans les deux chapitres suivant :

- la présentation générale de l'ARC (chapitre 3) ;
- la mesure de la relation formation et performance au sein de ladite entreprise (chapitre 4).

CHAPITRE 3 : PRESENTATION GENERALE DES ASSURANCES ET REASSURANCES DU CONGO

L'objectif visé par ce présent chapitre est d'une part de présenter les caractéristiques de l'ARC et sa politique de formation en ressources humaines (Section 1), et d'autre part de présenter l'évolution de ses indicateurs de performance (section2).

Section 1 : Présentation de l'ARC et de sa politique de formation

Cette présentation se fait à travers d'une part ses caractéristiques qui feront l'objet du premier paragraphe, parmi lesquelles figurent l'historique, le cadre juridique, les missions, l'environnement, la gouvernance, les objectifs et ses produits. D'autres part sa politique de formation en ressources humaines qui sera abordée au paragraphe 2.

Paragraphe 1 : Caractéristiques des Assurances et Réassurances du Congo

1-1 : Historique

L'histoire de l'ARC est fortement rattachée à celle du pays en général et à celle de l'évolution du marché congolais des assurances en particulier.

En effet, de l'époque coloniale aux années 1970, le marché congolais était exploité par des agences et succursales des sociétés d'assurance étrangères.

En 1970, par ordonnance n°2/70 du 10 janvier 1970, la caisse congolaise de réassurance « CCR » fut créée pour faire de la réassurance légale des organismes congolais ou étrangers, ainsi que toute opération se rattachant à leurs activités.

En 1973, l'ordonnance n°31/73 du 31 octobre 1973, portant organisation de l'industrie des assurances en République populaire du Congo et l'ordonnance 32/73 de la même année, portant création d'une société nationale d'assurances et de réassurances dénommée les Assurances et Réassurances du Congo en abrégé ARC, furent publiées. C'est le 1^{er} janvier 1974 qu'elle débute ses activités. Mais les dispositions de l'ordonnance n°31/73 jugées très contraignantes à savoir :

- céder à la Caisse congolais de réassurance une part de toute prime perçue par catégorie de risque ; déposer au trésor public congolais la somme de 25 millions de FCFA au titre de dépôt de garantie ;

- investir pour au moins un tiers, les fonds restant disponible sur le territoire congolais. Ces contraintes poussent les agences et succursales des sociétés étrangères à se retirer du marché congolais des assurances, laissant ainsi l'ARC dans une situation de monopole.

- Ce monopole a pris fin en mars 1995 avec la libéralisation du marché Congolais des assurances, suite à l'entrée en vigueur du code des assurances des Etats membres de la conférence interafricaine des marchés d'assurance « CIMA », au Congo le 15 février 1995.

- A la faveur de cette libéralisation, la congolaise, société d'assurance et de réassurance « CSAR » fut créée en 1996 avant d'être liquidé en 1998.

- Au cours des années 1999 et 2004, le marché congolais enregistre deux nouvelles sociétés d'assurance, respectivement les Assurances Générales du Congo « AGC », en 1999 et NSIA-Congo en 2004.

- Au début des années 2000, l'ARC a connu des sérieuses difficultés financières qui l'a conduit à la quasi faillite du fait : de la destruction d'une grande partie de ses actifs en raison de la guerre civile ; des graves erreurs de gestion et d'une mauvaise préparation à l'ouverture à la concurrence du marché national. Ces difficultés ont conduit à sa restructuration avec la mise en place d'une administration provisoire, le 22 juin 2009, remplacée par une administration générale le 31 mai 2010.

- Cette restructuration avait consisté à renforcer les capitaux propres de la société, à nettoyer son passif et à rationaliser ses charges de fonctionnement tout en nommant une nouvelle équipe de direction. Pour maintenir l'ARC sur le marché, des mesures urgentes sont prises par le gouvernement à savoir :

- l'abandon des dettes fiscales pour 23 milliards de FCFA ;
- l'augmentation du capital respectivement de 500 millions et de 3 milliards de FCFA ;
- le transfert des dettes sociales et des fournisseurs à la caisse congolaise d'amortissement « CCA » pour près de 6 milliards de FCFA.

- une feuille de route était prescrite à l'administration générale qui a été correctement exécutée. Elle a permis au plan financier d'améliorer les indicateurs de la société avant l'entrée en fonction de la nouvelle équipe de direction le 15 novembre 2010.

- En 2011, le marché s'est de nouveau élargi avec l'arrivée de la société « ALLIANZ ».

1-2 : Cadre juridique

L'ARC est une société de droit public congolais, son capital social est actuellement de 4 milliards de FCFA. Il est détenu à 50% par l'Etat congolais et à 50% par les investisseurs institutionnels congolais.

1-3 : Missions et finalités

L'ARC a pour mission de :

- promouvoir le développement des activités d'assurances au Congo ;
- proposer à ses clients des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques, dont celui de se prémunir contre la survenance de certains événements affectant leurs personnes et leurs biens.

A cet effet, l'ARC a pour finalité la couverture de tous risques par le biais des assurances des biens et des personnes.

1-4 : Description de l'environnement de L'ARC

Il s'agit de l'environnement externe et de l'environnement interne.

Son environnement externe est constitué par :

- une clientèle constituée des personnes physiques ou morales ;
- la concurrence rendue possible par la libéralisation du secteur des assurances du Congo depuis 1995 ;
- la Conférence Interafricaine des marchés d'assurance '(CIMA), qui contrôle l'application des procédures et des règles dans les pays membres ;
- les réassureurs qui acceptent de la céder certains risques à travers des traités de réassurance ou des placements en facultative et l'Etat.

Cet environnement est en constante évolution, ce qui constitue des exigences, des atouts que des contraintes en face des stimuli que L'ARC se doit en permanence de réagir promptement.

Quant à l'environnement interne, L'ARC dispose d'atouts tant humains que matériels.

Les ressources humaines :

Tableau N°1 : évolution des effectifs du personnel de L'ARC

Année	2009	2010	2011	2012
Effectif	129	38	43	49

Source : données recueillies de l'entretien avec le responsable de la GRH

L'évolution du personnel de L'ARC est en rapport avec son histoire. En 2009, L'ARC compte près de 129 agents. Cet effectif pléthorique a eu une incidence sur la masse salariale. Au 31/10/2010, suite aux réformes visant l'assainissement financier, tout le personnel a été déflaté à l'exception de trois cadres supérieurs. Le recrutement organisé par la nouvelle équipe a mis l'accent sur les techniciens d'assurance. C'est ainsi qu'une nouvelle vague de personnel est recrutée sur la base de la compétence et du mérite. Provenant d'autres compagnies d'assurance de la place, ce personnel est venu renforcer ceux de l'ARC, resté en poste. Les effectifs sont ainsi passés à 38 après cette déflation.

En 2011, cette volonté de cibler les techniciens s'est de nouveau manifesté avec le recrutement des diplômés sortis de l'IIA et CPFA, les effectifs ont alors atteint 43 agents puis 49 agents en 2012.

Les ressources matérielles : l'ARC est doté d'un patrimoine impressionnant constitué d'immeubles, de mobiliers, de matériels informatique, etc. C'est l'assureur qui dispose le plus d'actifs dans le pays.

1-5 : La gouvernance de l'ARC

l'ARC est dirigé par :

- un conseil d'administration composé des administrateurs représentant chaque actionnaire ;
- une direction générale composée d'un directeur général et de trois directeurs centraux ;
- un commissaire aux comptes désigné chaque année pour vérifier les comptes et rendre compte au conseil d'administration. Actuellement c'est le cabinet **Ernest-young** qui assume cette fonction.

1-6 : Les produits de l'ARC

Aujourd'hui l'ARC n'évolue que dans la branche IARD. Elle offre à sa clientèle des produits variés suivants : l'assurance automobile ; l'assurance individuelle accident corporel ; l'assurance multirisques bureau et professionnelle ; l'assurance tout risque chantiers ; l'assurance responsabilité civile et exploitation ; l'assurance voyage et maladie.

Ces produits sont distribués par deux réseaux directs (les agences de Brazzaville et Pointe-Noire) et un réseau indirect constitué d'intermédiaires que sont des courtiers et les agents généraux.

Toutefois, il convient de souligner que l'ARC est en partenariat avec les réassureurs de renommée mondiale dont : SCOR avec une participation de 50% ; CICA-RE pour 25% ; AFRICA-RE pour 20% et CONTINENTAL-RE pour 5%.

Paragraphe 2 : La politique de formation de l'ARC

Il sied avant tout de signaler que l'essentiel des informations qui suivent, proviennent de l'entretien avec le responsable en charge de la GRH.

Les différents aspects relatifs à cette politique seront abordés au fur et à mesure dans ce qui suit :

2-1 : La part de la formation dans le budget de l'ARC

Tableau N°2 : Evolution de la part du budget alloué à la formation

(en millions de FCFA)

Année	2009	2010	2011	2012
Montant du budget	6 550,00	-	-	7 500,00
Part du budget en valeur	5 , 580	-	-	30,00
Part du budget en %	0,12	-	-	0,4

Source : Service Budget

Le tableau ci-dessus, montre l'évolution de la part du budget annuel de l'ARC allouée à la formation. On observe que cette part n'est pas assez significative, mais tout de même en évolution de 2009 à 2012. En effet, si en 2009 à peine 0,12% soit 558 000 FCFA du budget annuel chiffré à 6,550 milliards de FCFA étaient consacré à la formation. En 2010, l'ARC sous administration générale n'avait pas de budget, ce qui se traduit par l'absence du budget alloué à la formation. En 2011, par contre, bien que disposant d'un budget, malheureusement la formation n'a rien reçue comme allocation. C'est en 2012 que cette part a atteint 0,4%, soit 30 millions de FCFA du budget annuel, évalué à la somme de près de 7500000000 FCFA.

Il apparait ainsi de cette évolution que la part du budget consacré à la formation est très négligeable et que de gros efforts restent à fournir pour financer la formation.

2-2 : les possibilités de formation offertes par l'ARC à son personnel

A l'instar de la plupart des sociétés d'assurance, l'ARC profite des formations organisées par la FANAF, l'IIA...à travers les stages, les séminaires de perfectionnement. Les

agents qui sont plus concernés par ces formations sont des cadres des services tels que : la production, le sinistre, la réassurance, comptabilité, compte tenu de leur caractère technique.

Une fois de retour après avoir bénéficié de la formation, ils sont tenus de partager et transmettre ces connaissances à l'ensemble du personnel relevant de leur service ou de la société. Ils doivent aussi fournir ou élaborer un rapport pour enrichir la documentation de l'entreprise. L'ARC organise aussi à l'interne des formations à l'intention de son personnel, tel que c'est le cas en informatique où un planning de formation a été élaboré pour permettre à l'ensemble du personnel, d'acquérir des connaissances dans l'utilisation de l'outil informatique. Le but visé étant l'utilisation d'un nouveau logiciel performant qui va remplacer l'ancien qui devient obsolète.

2-3 : Le niveau de qualification du personnel de l'ARC

Il faut distinguer deux catégories de personnel au sein de l'ARC, à savoir ceux qui ont une formation en assurance, c'est à dire les professionnels et ceux qui ont une formation universitaire.

S'agissant de la première catégorie : Elle est constituée par des techniciens en assurance, titulaires d'un DATA (Diplôme d'Agent Technique en Assurances), d'un DT-A (Diplôme de technicien en Assurances) ; des cadres supérieurs d'assurance, titulaires de MST-A, maîtrise des sciences techniques en assurance et de DESS-A, diplôme d'études supérieurs spécialisés en assurance.

Ils sont en nombre très limité et occupent les postes de responsabilité au sein de ses agences. En 2011, on dénombre au niveau de l'agence de Pointe Noire sur un total de sept agents ,trois diplômés en assurance. Ils sont respectivement à la tête des services de la production, du sinistre et des intermédiaires.

Au niveau de l'agence de Brazzaville, sur un total de dix agents, quatre sont titulaires de DESS-A et un seul de MST-A. A l'instar de Pointe Noire, tous les postes de responsabilité leur reviennent

Cependant, on compte aussi un titulaire du diplôme de DESS-A à la réassurance et quatre autres à l'inspection et au siège de la société.

Au sujet de la deuxième catégorie : La plupart est titulaire d'un diplômé universitaire et utilisé dans des services tels que, l'informatique, la comptabilité, l'administration et le marketing. Ils ne sont pas des professionnels en assurance.

2-4 : Les priorités dans la formation du personnel

Disposant des moyens financiers très limités et tenant compte du rôle capital que joue aujourd'hui l'informatique, l'ARC dans sa politique cible d'abord l'informatique pour relever le niveau de son personnel et lui faire bénéficier des nouvelles technologies.

En effet, pour le rendre apte à utiliser l'outil informatique, des sessions de formation sont organisées à l'heure actuelle. Elles concernent avant tout le service informatique afin qu'il s'imprègne des assurances et ensuite l'ensemble des services. Le but visé étant la préparation du personnel à l'utilisation du nouveau logiciel, qui va remplacer l'actuel qui devient obsolète et ne répond plus aux attentes des clients et de la direction.

Pour atteindre cet objectif, la société a réalisé de gros investissement, en se dotant d'un nouveau logiciel et des puissants serveurs.

2-5 : Les supports de formation

Au sortir des guerres civiles, qu'ont connues le pays, l'ARC qui disposait d'une bibliothèque et d'importantes bases de données, s'est vu dépouiller d'une partie de sa documentation, ce qui a conduit à la fermeture de sa bibliothèque.

Aujourd'hui, en dehors de la connexion internet, l'ARC ne dispose plus de support de formation. Elle n'est pas non plus abonnée auprès des revues, des magazines et des bulletins qui traitent des assurances. Elle ne bénéficie pas aussi des opportunités de formation en ligne offertes par la FANAF, en mettant à la disposition des professionnels et des personnels des compagnies d'assurance le e-learning.

Le manque de supports de formation constitue un véritable handicap à tout le personnel, dans la mesure où il ne peut se former sur place.

2-6 : les exigences de formation dans le recrutement du personnel

Elles ont évoluées avec le temps. En effet, pendant la période où l'ARC avait le monopole sur le marché, le recrutement du personnel tenait compte aussi bien des qualifications que des recommandations venant du parti unique. Ces pratiques malheureusement ont conduit à la pléthore des effectifs du personnel, à son inefficacité et au manque de performance.

Dès la fin du monopole et à l'ouverture du marché à la concurrence, l'un des critères de recrutement pris en compte devient la compétence. La priorité dans le choix étant plus orientée vers le personnel ayant déjà reçu une formation en assurance notamment, les techniciens, les cadres qui sont des professionnels.

2-7 : l'évaluation de la formation et des performances du personnel

Elle se fait sur la base de la fiche de planification et d'évaluation de la performance jointe en annexe du document. Voir annexe numéro 2 .

Cette fiche est utilisée pour la planification et l'évaluation des performances de toutes les catégories de personnel par rapport aux objectifs professionnels fixés. Son analyse permet ainsi aux décideurs de déceler les forces et les faiblesses de chaque personnel, de déterminer les besoins en formation, de donner des orientations à tout un chacun, afin de redoubler d'effort pour atteindre les objectifs à lui fixer.

2-8 : Les problèmes inhérents à la formation

Ils sont de plusieurs ordres, mais le plus préoccupant étant le manque de moyens financiers dû au faible allocation du budget à la formation. A ce problème capital, s'ajoute celui des comportements qui ne sont de nature à favoriser et encourager la transmission des connaissances, le partage d'expérience, l'assainissement du climat social. En effet, le conflit de génération entre les anciens et la nouvelle génération demeure.

SECTION 2 : EVALUATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE DE L'ARC

Présenter dans le temps l'évolution des indicateurs de performance de l'ARC et les analyser, afin de déceler ses forces et faiblesses, tels sont les objectifs visés par cette section.

Il est question avant tout de présenter ces indicateurs d'un point de vue interne à l'entreprise (paragraphe 1), et ensuite d'un point de vue externe, en tenant compte de l'ensemble du marché congolais d'assurance (paragraphe 2).

Paragraphe1 : Evolution des indicateurs de performance de l'ARC en interne

L'étude de cette évolution est faite selon que ces indicateurs se rapportent aux états financiers ou d'autres indicateurs.

1-1 : Evolution des indicateurs de performance en rapport aux états financiers

Les états financiers retenus sont ceux disponibles à l'ARC, notamment le bilan et le compte général de pertes et profits. L'examen de l'évolution des résultats réalisés se fait à partir des soldes de ces différents états, tout en calculant les taux de variation.

1-1-1 : Présentation de l'évolution des soldes des bilans de l'ARC

Tableau n°3 : Evolution des soldes des bilans de l'ARC en milliards de FCFA

Années	2009	2010	2011
Montant	3 385 915 790	24 403 911 203	6 941 196 905
Nature du solde	débit	crédit	crédit
Résultats	perte	excédent	excédent

Source : extrait des bilans de l'arc, 2009-2010-2011

Le tableau ci-dessus, montre l'évolution des différents soldes des bilans de l'ARC entre 2009 et 2011. Sa lecture laisse apparaître deux natures de soldes : le solde débiteur en 2009 suivi

de deux soldes créditeurs en 2010 et 2011; aux taux de variation respectifs de 0,86% entre 2009 et 2010 et -2,51% entre 2010 et 2011.

Cette évolution se traduit en 2009 par les pertes enregistrées, compte tenu des sérieuses difficultés financières qu'a connu la société et du aux erreurs de gestion, à la mauvaise préparation pour affronter la concurrence sur le marché avec la fin du monopole.

Entre 2010 et 2011, par contre une amélioration de la situation est observée avec des soldes excédentaires. Cette amélioration s'explique par des mesures de redressement de la société et des reformes entreprises pour assainir sa situation financière.

1-1-2 : Evolution des soldes des comptes généraux de pertes et profits de l'ARC

Tableau n°4 : Evolution des soldes des comptes généraux des pertes et profits en milliards de FCFA

Années	2009	2010	2011
Montant	3 385 915 790	24 403 911 203	6 941 196 905
Nature du solde	débiteur	créditeur	créditeur
Résultats	perte	Bénéfice	Bénéfice

Source : extrait des comptes généraux de pertes et profits de l'arc, 2009-2010-2011

La lecture du tableau montre qu'en 2009, le solde était débiteur puis crédeur en 2010 et 2011. Ces résultats obtenus traduisent ce qui suit :

En 2009, l'ARC a enregistré des pertes dans ses activités, ce qui l'a conduit à des difficultés financières. Au cours des années 2010 et 2011, cette situation financière s'est nettement améliorée car ses activités ont générés des profits. Cependant, c'est en 2010 que le niveau de ces profits était plus élevé.

La réalisation de ces profits est une preuve que les reformes entreprises en vue de son assainissement financier et comptable avaient commencé par donner de bons résultats et qu'elles étaient bien menées; d'abord par l'administration générale puis par la nouvelle équipe de direction, qui poursuit les efforts amorcés par la précédente administration.

Au travers de ces résultats, il est plus qu'évident que l'ARC a enregistré des performances.

1-2 : Evolution de performances de l'ARC en rapport aux autres indicateurs et ratios

En raison du nombre considérable de ces indicateurs et ratios, cette étude se limite à quelques uns qui sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau n°5 : Evolution de quelques indicateurs de performance de l'ARC en millions de FCFA

	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	18 496 340	11 154 540	19 442 954
Capital social	500 000	4 000 000	
Engagements règlementés	45 184 827	17 338 548	
Marge de solvabilité disponible	-38 711 434	-14 193 438	
Sinistres payés	868 214 313	450 613 388	
Réserves	109 700 896	109 700 896	5 751 639
Provisions techniques	15 927 936	15 607 166	14 989 184
Actifs admis en représentation	9 100 305	897 167 498	
Produits financiers nets	66 648	894 705	
Capitaux propres	-35 325 518	-35 211 434	3 165 584
Dettes à court terme	33 067 121	3 260 699	1 601 526

Source : extrait des dossiers annuels 2009-2010

Il convient de souligner avant tout que certaines données de 2011 ne sont pas disponibles, pour deux raisons : les ajustements à faire au niveau des états financiers et statistiques de l'ARC, décidés lors du dernier contrôle en juillet 2012 par la CRCA ; le traitement en cours à la DNA des dossiers annuels des compagnies de 2011.

L'analyse de l'évolution de ces données se fait selon chaque indicateur ou en les combinant.

1-2-1 : Evolution en rapport au chiffre d'affaires

La lecture du tableau ci-dessus, relatif à l'évolution des indicateurs de performance, laisse apparaître entre 2009 et 2011 deux tendances dans la variation du chiffre d'affaires :

- A la baisse, observée entre 2009 et 2010 de l'ordre de 39,69% ; cette baisse se traduit par la baisse des activités et la faiblesse de la stratégie appliquée pour faire face à la concurrence du marché. C'est ce qui l'a conduit à l'application d'un plan de redressement ;

- A la hausse, observée entre 2010 et 2011 de l'ordre de 42,62%, qui s'explique par un début de sortie des difficultés, suite aux réformes qui ont permis d'assainir financièrement la société et de gagner de nouveau la confiance des assurés.

1-2-2 : Evolution en rapport aux engagements règlementés

L'analyse du même tableau au sujet des engagements règlementés et des actifs admis en représentation a révélé ce qui suit :

Le montant des engagements règlementés de l'ARC en 2009 et 2010, respectivement de 4 518 482 740 et 17 338 548 209 FCFA, pour un total d'actifs admis en représentation de ses engagements de 9 100 305 139 et 8 971 674 981 FCFA, soient des taux de couverture respectifs de 20,14% et 51,74%. Ces taux montrent que l'ARC ne couvre pas ses engagements en 2009 et à peine en 2010.

1-2-3 : Evolution en rapport aux marges de solvabilité

Au cours de l'exercice 2009, le montant de la marge minimale s'élève à 3 699 268 083 FCFA pour un montant de marge disponible de -38 711 434 278 FCFA, ce qui dégage un montant de la marge de solvabilité de -1046,46%.

La même tendance est observée en 2010, avec un montant de marge minimale qui s'élève à -14193 438 865 FCFA, ce qui dégage un montant de marge de solvabilité déficitaire de

-16 424 346 868 FCFA, soit un taux de couverture de la marge de solvabilité de -633,22%.

Ces taux étant négatifs, traduisent le fait que l'ARC entre 2009 et 2010 n'était pas en mesure de recourir à ses fonds propres pour faire face à l'insuffisance des provisions techniques.

1-2-4 : Evolution en rapport aux produits financiers

Leur évolution entre 2009 et 2011, s'est faite de manière croissante, aux taux respectifs de 64,03% de 2009 à 2010 et de 1,56% de 2010 à 2011. Cette variation positive, traduit l'efficacité des placements réalisés par l'ARC, notamment dans l'immobilier et les dépôts à terme. Toutefois, ces produits ne sont pas générés par des actions, obligations et prêts ; l'ARC n'étant pas active sur le marché financier.

1-2-5 : Evolution en rapport aux capitaux propres

Après une évolution négative en 2009 et 2010, c'est en 2011 qu'on constate une nette progression de ses capitaux de près de 1212,32%. Cette amélioration fait suite aux mesures d'accompagnement prises par l'Etat en vue de l'assainir financièrement en supprimant une partie de ses dettes.

1-2-6 : Evolution des autres indicateurs et ratios

Selon les mêmes sources du tableau n°5, entre 2009 et 2010, le taux de conservation de sinistres à l'ARC est resté constant de l'ordre de 100%, ce qui montre que toute la charge des sinistres était supportée par la société qui ne cédait rien en réassurances compte tenu des arriérés de primes de réassurance. Cette situation s'est nettement améliorée en 2011 avec l'apurement de cette dette.

Quant à la sinistralité au cours de la même période, ces taux sont passés de 72,40% à 15,53% ;

La norme admise étant inférieure à 65%. L'ARC a connu une très forte sinistralité en 2009 qui a baissée en 2010 à cause de la sélection rigoureuse des risques.

Ces quelques résultats atteint par l'ARC traduisent l'accomplissement des efforts dans l'amélioration des ses performances.

Paragraphe 2 : Evolution des indicateurs de performance de l'ARC par rapport au marché congolais des assurances

La performance s'apprécie aussi de l'extérieur, en tenant compte de la concurrence entre les sociétés qui interviennent sur le marché. Pour cette raison, une comparaison est nécessaire pour se situer sur la place qu'occupe l'ARC par rapport aux autres sociétés.

Cette comparaison des résultats concerne les trois sociétés suivantes : l'ARC, les assurances générales du Congo(AGC) et la nouvelle société interafricaine des assurances-Congo (Nsia-Congo), dans la branche IARD

Cette comparaison porte sur quelques indicateurs dont l'évolution est présentée dans les tableaux suivants :

2-1 : Comparaison du chiffre d'affaires

Tableau n°6 : Comparaison de l'évolution du chiffre d'affaires des compagnies d'assurances sur le marché(en milliards de FCFA)

Sociétés	2009		2010	
	CA	% CA	CA	% CA
ARC	18 496 34 0 413	52,27%	11 154 54 0 013	37,24%
AGC- IARD	8 529 960 695	24,11%	10 683 28 2 265	35,56%
NSIA- IARD	8 357 846 975	23,62%	8 116 309 560	27,10%

Source : dossiers annuels 2009-2010

La lecture de ce tableau ci-dessus montre que le chiffre d'affaires réalisé par l'ARC en 2009 représente 52,27% du marché congolais. Les AGC et NSIA congo occupant respectivement 24,11% et 23,62%.

La société ARC occupe la première place du marché suivi des AGC et de NSIA congo.

En 2010, son chiffre d'affaires représente 37,24% du marché, en baisse de 39,39% par rapport à celui de 2009. Les AGC et NSIA atteignant respectivement 35,56% et 27,10%. Comme en 2009, L'ARC conserve sa première place

Il découle de ces résultats que la société ARC, en terme de chiffre d'affaires est plus performante que ses concurrents.

2-2 : comparaison de quelques prestations

Tableau n° 7 : comparaison de quelques prestations des sociétés d'assurance sur le marché en milliards de FCFA.

Rubriques	AGC	NSIA-congo	ARC
Sinistres payés	1648918368	1083690879	868214313
commissions	1249897173	1087636796	1142195660
Frais généraux	1664630562	1317327587	2866937158

Source : dossier annuel 2009

La lecture de ce tableau qui précède révèle en termes de sinistralité par compagnie que l'ARC a enregistré le plus faible montant, soit un taux de 10,36%. Elle est suivie par les AGC et NSIA-congo, qui réalisent respectivement 23,54% et 26,90%.

Il apparaît ainsi que l'ARC maîtrise mieux sa sinistralité comparativement à ses concurrents.

A propos des commissions en 2009, le tableau montre que l'ARC vient en seconde position après les AGC. Ce niveau élevé traduit le poids des intermédiaires dans son portefeuille qui est assez important.

Quant aux frais généraux, L'ARC occupe la tête. Ses charges de fonctionnement sont plus élevées par rapport à celles de ses concurrents. Leur maîtrise est un élément susceptible d'améliorer le niveau de performance.

2-3 : Comparaison de quelques ratios sur le marché

Tableau n° 8 : Comparaison de l'évolution de quelques ratios sur le marché congolais des assurances en %

RUBRIQUES	ARC		AGC		NSIA CONGO	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Taux de couvertures des engagements réglementés	20,14%	51,74%	96,31%	79,95%	64,48%	92,02%
Taux de marge de solvabilité	-1046,46%	-636,22%	92,54%	121,21%	193,56%	203,03%
S/P	72,40%	15,53%		50,71%		35,54%

Source : Dossiers annuels 2009 – 2010

L'analyse des taux des ratios dans le tableau ci-dessus, révèle que la couverture des engagements réglementés et de la marge de solvabilité est faible au niveau de l'ARC par rapport à ses concurrents. Par contre en 2010, l'ARC réalise un bon taux de sinistralité du marché. Ces résultats illustrent les faiblesses de l'ARC au niveau de la réglementation et sa force dans la maîtrise de la sinistralité.

2.4 : Comparaison de l'évolution des produits financiers nets sur le marché

Tableau N° 9 : Comparaison de l'évolution des produits financiers nets sur le marché en millions de F CFA

RUBRIQUES	ARC		AGC		NSIA CONGO	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Produits financiers nets	66 548 057	894 705 527	45 556 093	44 417 722	26 576 295	11 939 673

Source : Dossiers annuels 2009 – 2010

La lecture de ce tableau montre qu'en 2009 et 2010, l'ARC a réalisé des produits financiers nets supérieurs à ses concurrents que sont les AGC et NSIA CONGO.

Ce bon résultat s'explique par les placements qu'il effectue dans l'immobilier et dans les Dépôts à Terme (DAT). Cependant, malgré son évolution, le taux du rapport produit financier net sur les primes émises demeure encore très faible avec des taux de 0,36% et 8,02% en 2009 et 2010.

Cette faiblesse est due en grande partie à la non participation aux marchés financiers qui offrent plein d'opportunités pour accroître le niveau des produits financiers. L'ARC doit songer à diversifier ses placements en recourant aux conseils des analystes financiers pour mieux saisir et profiter des avantages de la bourse.

Certes les performances enregistrées sont encourageantes au plan interne et mitigées par rapport au marché des assurances. L'ARC doit encore redoubler d'efforts dans le respect de la réglementation et la diversification des placements sans oublier l'application et le renforcement de la bonne gestion. Autant d'exigences à même de garantir une performance durable.

Chapitre 4 : Mesure de la relation formation-performance de l'ARC et analyse des résultats

L'évidence que l'ARC est dotée en ressources humaines qualifiées et réalise des performances louables est indéniable. S'il est admis que ces performances sont réalisées par son personnel, ceci est nécessaire mais pas suffisante.

Ce chapitre a pour intérêt de mesurer la relation formation-performance par un test, afin de vérifier si cette relation est suffisante. Pour cette raison, il est question avant tout de se fixer sur ce test d'adéquation et de l'appliquer aux données de l'ARC (section 1). En suite d'analyser les résultats obtenus en faisant quelques recommandations (section 2).

Section 1 : La mesure de la relation formation-performance de l'ARC par le test de khi-deux

Le but visé par la présente section est respectivement de :

- présenter de façon brève le test de Khi-deux et les raisons qui ont conduit à son choix dans cette étude (paragraphe 1) ;
- appliquer ledit test aux données relatives à l'ARC (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Présentation et justification du choix du test de khi-deux

1-1 : Présentation du test de khi-deux

C'est un test d'adéquation entre deux variables dont l'une est à expliquer et l'autre explicative. Il nous permet de savoir si la performance est fonction de la formation.

Pour cela deux hypothèses sont posées :

- H_1 : la performance n'est pas liée à la formation
- H_2 : la performance en entreprise est liée à la formation

Le calcul de khi-deux se fait par la formule

$$X^2_{\text{calculé}} = \sum_{i=1}^n \frac{(\theta_i - E_i)^2}{E_i}$$

Avec θ_i : valeur observée et E_i : valeur espérée

Conditions de validité du test :

- l'effectif total de l'échantillon doit être au moins égal à 50 ;
- l'effectif théorique de chaque classe doit être ≥ 5 .

Résultats et prise de décision :

Soit α : le seuil de signification compris entre 1 et 5 %

r : Nombre de classe

v : Nombre de degré de liberté avec $V=(r-1)$

La règle de décision est basée sur la comparaison de $X^2_{\text{calculé}}$ et X^2_{α}

Si $X^2_{\text{calculé}} \geq X^2_{\alpha}$ l'hypothèse est rejetée

Si $X^2_{\text{calculé}} \leq X^2_{\alpha}$ l'hypothèse est acceptée

La table de X^2 donne les valeurs de khi-deux au seuil α en fonction de α et V .

1-2 : Justification du choix du test de khi-deux

Le choix de ce test s'explique par la simple et unique raison que les données ne concernent qu'une période restreinte de trois ans.

Pour ce faire, les classes sont constituées par une période temporaire d'une année, correspondant à un exercice qui va du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année sous revue.

Paragraphe 2 : Application du test de khi-deux aux données de l'ARC

2-2 : Détermination du khi-deux

Tableau N°10 : Evolution du chiffre d'affaires (en million FCFA) et des effectifs du personnel

Période	Du 1 ^{er} au 31/12/2009	Du 1 ^{er} au 31/12/2010	Du 1 ^{er} au 31/12/2011	Total
CA	18496340	11154540	19442954	49093834
Effectif	129	38	43	210
Total	18496469	11154578	19442997	49094044

Source : Données extraites des dossiers annuels

Nombre de variables indépendantes par ligne : $3-1=2$

Nombre de variables indépendantes par colonne : $2-1=1$

Nombre de degré de liberté $V=2 \times 1=2$

Seuil de signification $\alpha = 5\%$ soit $X^2_{\alpha} = 0,103$

Tableau N°11 : Vérification de l'hypothèse (en million FCFA)

Période	Du 1 ^{er} au 31/12/2009	Du 1 ^{er} au 31/12/2010	Du 1 ^{er} au 31/12/2011	Total
CA	18496389,88	11 154530,29	19442913,83	49093834
Effectif	79,11	47,71	83,16	210
Total	18496469	11154 578	19442997	49094044

Source : Données extraites des dossiers annuels

Tableau N°12 Détermination de khi-deux

Période	Du 1 ^{er} au 31/12/2009	Du 1 ^{er} au 31/12/2010	Du 1 ^{er} au 31/12/2011	Total
CA	0,00013	0,00084	0,00085	0,0010
Effectif	34,46	1,97	19,39	55,82
Total	34,46	1,97	19,39	55,82

Source : Données extraites des dossiers annuels

Section 2 : Analyser les résultats obtenus et recommandations

Après avoir montré le degré de corrélation entre la performance et la formation, il convient maintenant d'analyser les résultats obtenus et de formuler quelques recommandations. Tel est l'objet de cette section qui traite de chacun des aspects ci-dessus évoqués, respectivement dans les deux paragraphes qui suivent.

Paragraphe 1 : Analyse des résultats

Il apparaît de ces différentes étapes de détermination du Khi-deux que sa valeur calculée est de l'ordre de 55,82, alors que le khi-deux lu est de l'ordre de 0,103. Par comparaison de ces deux résultats, on constate que le khi-deux calculé est nettement supérieur à la valeur déterminée par simple lecture. C'est ainsi que l'hypothèse d'indépendance entre le chiffre d'affaires et l'effectif du personnel est rejetée. Il y a dans ces conditions, une confirmation de dépendance des variables.

Etant donné que la tendance reste constante au niveau des autres indicateurs observés en dehors du chiffre d'affaires, nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper que la performance appréciée à partir de ces indicateurs est fonction de la formation du personnel.

Ce résultat du test vient confirmer la tendance de l'analyse empirique, vérifiant ainsi la condition suffisante.

Paragraphe 2 : Les recommandations

Au regard des résultats auxquels cette étude est parvenue, il est nécessaire que certaines recommandations soient faites aussi bien à l'endroit de la Direction générale de l'ARC que de son personnel.

2-1 A l'endroit de la Direction Générale

Elle doit orienter ses stratégies en tenant compte des exigences du marché, ouvert à la concurrence. Pour garantir la performance en s'appuyant sur la formation du personnel, elle doit :

- mettre en place un département ou une direction chargée des ressources humaines, qui ne soit pas rattachée à la direction financière, compte tenu du rôle capital qu'elle est appelée à jouer et de l'importance des pratiques de gestion des ressources humaines, dont la formation du personnel;
- allouer une part conséquente du budget à la formation, compte tenu des besoins qui sont immenses dans ce domaine et des exigences de compétitivité ;
- restaurer la bibliothèque, afin de permettre au personnel de disposer d'un cadre pour se former en ayant accès à la documentation, aux bases de données etc., nécessaires en assurance ;
- De réactiver les adresses des revues, des magazines et des bulletins d'assurance, pour que le personnel soit à la une de l'actualité et des connaissances en assurance ;
- Encourager, motiver davantage le personnel à se former pour faire une bonne carrière et bénéficier des promotions ;
- Développer un partenariat avec les organes en charge de la formation du personnel dans la zone CIMA, notamment l'IIA, la FANAF ... ;
- Redynamiser le réseau commercial direct avec un personnel qualifié, en vue de réduire la dépendance vis-à-vis des intermédiaires qui réalisent les trois quart du chiffre d'affaires ;
- Renforcer le système de contrôle des opérations financières et comptables avec un personnel qualifié ;

- Appliquer une politique de doublure dans certains services tels que : la Réassurance, la statistique, qui sont animés par une seule personne chacun ;

- Renforcer l'efficacité du service marketing par des professionnels du métier, compte tenu de son rôle dans l'étude du marché, la fidélisation de la clientèle et le lancement des nouveaux produits.

2-2 : A l'endroit du personnel

Il doit prendre conscience du rôle qu'il a à jouer pour rendre l'entreprise plus performante. Pour ce faire il doit :

- se préoccuper de leur formation afin de relever les défis qu'impose la concurrence à savoir : la meilleure qualité des produits et services ; la satisfaction avant tout des exigences de la clientèle, qui doit être placée au centre de leurs préoccupations;

- adopter des bons comportements susceptibles de gagner la confiance des clients et d'améliorer l'image de marque de la société ;

- redoubler d'ardeur au travail pour garantir les performances de l'entreprise.

- les anciens cadres encore présent dans l'entreprise doivent se mettre ensemble avec ceux de la nouvelle génération, pour éviter les conflits des générations.

CONCLUSION

Vérifier la relation qui existe entre la formation des ressources humaines et la performance d'une compagnie d'assurance tout en identifiant les indicateurs de performances et en mesurant la pertinence de leur corrélation avec le niveau de formation du personnel de l'ARC. Une compagnie qui a connu d'énormes difficultés financières, ayant conduit à un plan de redressement.

Tels sont les objectifs que s'est assigné cette étude.

En effet, toute entreprise d'assurance qui tient à être performante, dans un environnement marqué non seulement par la concurrence, mais aussi par de nombreuses exigences imposées par : la réglementation ; les attentes des parties prenantes, doit se préoccuper de la formation de son personnel.

Cette évidence est due au fait que la formation est un puissant levier incontournable et comportant beaucoup d'enjeux.

Tout en s'appuyant sur les différentes approches théoriques, de la formation, de la performance et de celles qui relient ces deux concepts, lesquelles font l'unanimité sur le bien fondé de la formation dans les performances d'une entreprise.

Ces performances s'observent généralement en termes de chiffre d'affaires, de profit, de gain des parts du marché, de satisfaction des parties prenantes...et en particulier dans les entreprises d'assurance en termes de : constitution des provisions techniques suffisantes ; couverture des marges solvabilité et des engagements réglementés ; maîtrise de la sinistralité...

Ces résultats sont garantis par un personnel ayant subi une formation spécifique dans le cadre des assurances et dispensée en zone CIMA par des organes appropriés, notamment les CPFA, l'IIA, etc.

L'étude menée auprès de l'ARC, une société qui a connu des difficultés financières est un redressement révèle ce qui suit :

L'ARC, consciente du rôle que joue la formation, dans sa politique de formation privilégie les axes suivants :

- l'allocation d'une partie de son budget à la formation, soit 0,12% en 2009 et 0,4% en 2012 ;
- la participation d'une catégorie de son personnel aux stages, séminaires de recyclage et perfectionnement organisés par la FANAF et d'autres organes ;
- la priorité accordée dans la formation aux services techniques et à celui de l'informatique, dans les perspectives du lancement d'un nouveau logiciel et de la place qu'occupent les nouvelles technologies. Pour cette raison, l'ARC vient d'acquérir un matériel performant.
- Le recrutement du personnel sur la base de la compétence et des mérites.

Cependant, faute des moyens financiers suffisants, la formation à l'ARC est confrontée à des difficultés telle que l'absence des supports de formation.

Après la déflation de tout son personnel à l'exception des trois cadres supérieurs en 2010, l'ARC est repartie sur des nouvelles bases avec un nouveau personnel qualifié et en nombre très limité. Ce personnel depuis lors, est au cœur des performances que ne cesse d'enregistrer la société.

En effet, ses états financiers et règlementaires en 2009 présentaient les indicateurs suivants : des capitaux propres négatifs de -39 milliards de FCFA ; un déficit de couverture des engagements règlementés de -37 milliards de FCFA ; une insuffisance des marges de solvabilité de -42 milliards de FCFA ; une trésorerie de 435 millions de FCFA ; des frais généraux de l'ordre de 3 milliards de FCFA représentant près de 50% du chiffre d'affaires hors pétrole alors que la norme est de 15% ; des effectifs de 129 agents représentant des charges annuelles de 1,2 milliards de FCFA et n'ayant plus reçu une formation depuis plusieurs années.

Entre autres, on note un stock de sinistres à payer de 13 milliards de FCFA ; des dettes à court terme de 33 milliards de FCFA ; des créances sur les intermédiaires de l'ordre de 15 milliards de FCFA...

Ce tableau sombre s'expliquait par des erreurs de gestion, des contrats signés sans aucune maîtrise des conséquences financières.

En 2010, la situation financière et comptable de la société s'est nettement améliorée et ses indicateurs s'établissent comme suit : des capitaux propres positifs de 3 milliards de FCFA ; un excédent de couverture des engagements règlementés de 2 milliards de FCFA ; un excédent de marge de solvabilité de 728 millions de FCFA ; une trésorerie de près de 1 341 200 636 FCFA...

En 2011, les comptes de la société certifiés par le cabinet Ernest Young dégagent

Une situation financière assainie avec un total au bilan de 20 milliards FCFA et un résultat net positif de plus de 6 milliards de FCFA.

L'ARC poursuit le règlement de son passif, de ses arriérés de dettes en vers les réassureurs qui sont réglés et environ 2,3 milliards ont été consacrés au paiement des sinistres.

Au regard de ces performances réalisées de 2009 à 2011, au plan interne, nous pouvons affirmer que l'hypothèse selon laquelle : indépendamment du contexte stratégique, la pratique des ressources humaines en rapport avec la formation du personnel d'une compagnie d'assurance accroît de manière significative le niveau de performance lorsque les principes de la réglementation, de la comptabilité des sociétés d'assurance ; de la bonne gouvernance ; de la démarche qualité ; de la gestion des risques...sont garantis est donc vérifiée.

Cependant, des efforts restent à fournir au plan réglementaire et prudentiel pour garantir une performance durable. Pour y parvenir et améliorer l'apport de la formation dans la réalisation de ces performances, des recommandations sont faites à l'endroit de la direction générale et du personnel de l'ARC.

BIBLIOGRAPHIES

I- Ouvrage :

- Code CIMA, nouvelle édition 2009 ;
- BIGOT Jean, traité de droit des assurances, tome 1 : L'entreprise et organisation d'assurance 3^{ème} édition ;
- Bourguignon, Performance et contrôle de gestion, Encyclopédie de comptabilité, de gestion audit, Economica, 2000 ;
- Miller-D, ce paradoxe d'Icare, Paris, édition Eska, 1993 ;
- Kalika M. structure d'entreprises-Réalités, déterminants performance, Paris, Economica, 1995 ;
- Savall H. coût caché et analyse socio-économique des organisations, Economica, 1997 ;
- Simonet G. la Comptabilité des Entreprises d'Assurance, 3^{ème} édition, L'argus, 1990 ;
- Landel James, Lexique des termes d'assurance, L'argus, 2010.

II- Revues :

- Hamel G. Prahalad CK, stratégie intent, Harvard Business Review, May-June 1989 ;
- Lebas M. Oui il faut définir la performance, revue française de comptabilité, Juillet-Août 1995.

III- Sites web

- www.memoireonline.com
- www.jobintree.com
- www.fanaf.com

IV- Cours

- Fascicule communication et gestion de ressources humaines, terminale STG – CNED, 2008 ;
- Cours de gestion financière (gestion, actif/passif), 20^{ème} promotion DESS – A, 2012.

ANNEXES

Annexe n° 1 : guide d'entretien

Annexe n°2 : Fiche de planification et d'évaluation de la performance

GUIDE D'ENTRETIEN

- Quel est le nombre de stages et séminaires organisés entre 2009 et 2011 :
 - a) Au plan interne :
 - b) A l'extérieur :
- Quelle est la part du budget qui est allouée à la formation au cours des années :
 - 2009 :
 - 2010 :
 - 2011 :
- Quelle est la politique de formation de l'ARC ?
- Quels sont les supports de formation utilisés par l'ARC ?
Internet ; les revues, magazines ; bulletins
- Quelles sont les priorités en matière de formation du personnel ?
- L'ARC dispose d'une bibliothèque ?
- Quels sont les critères de recrutement du personnel :
 - a) La compétence et mérite
 - b) La qualification
 - c) Autres
- Quelle est l'évolution des effectifs du personnel de l'ARC ?
- Quel est le niveau de qualification du personnel de l'ARC ?
 - a) Les professionnels :
 - b) Les non professionnels :
- Quel type de partenariat l'ARC développe avec les structures en charge de la formation dans la zone CIMA : l'PIA, la FANAF
- Quelle est la satisfaction de la DRH quant aux performances du personnel de l'ARC ?
- Quelles sont les possibilités de formation offertes au personnel ?

Assurances et Réassurances du Congo

DOMAINES D'AMELIORATION IDENTIFIES

Formation/Besoins en Développement	Formation et Solutions de Développement	Date de Mise en Oeuvre	Responsable de la Mise en Oeuvre

Commentaires de l'Employé

Supérieur Hiérarchique de l'Évaluateur

Directeur Général

Signature de l'Employé

Signature du Supérieur
Hiérarchique (l'Évaluateur)

Signature du Responsable
du Département

Signature du Directeur Général

Évaluation Générale

Assurances et Réassurances du Congo

Notation	1 A dépassé les objectifs fixés	2 A atteint tous les objectifs fixés	3 A atteint partiellement les objectifs fixés	4 N'a pas atteint la majeure partie des objectifs fixés	5 N'a pas atteint les objectifs fixés
Points	90 - 100	70 - 89	60 - 69	50 - 59	0 - 49
Classes de Performance	Excellent - 10%	Satisfaisant - 15%	Acceptable - 50%	Passable - 15%	Insuffisant - 10%

Assurances et Réassurances du Congo

Appréciation du comportement et de la personnalité

1) Mise à jour des responsabilités principales et des qualités requises et acquises

Annexe : Description du poste						
Critères d'évaluation de la période écoulée	Indiquer en cochant la case appropriée le niveau qui décrit mieux les performances de l'agent au cours de la période.					
Généralités	Excellent	Très Bien	Bien	Moyen	Médiocre	2) Identifier les principales qualités de l'employé :
Productivité/Quantité de travail						4) Absentéisme (nombre du jour)
Qualité de travail/attention aux détails						
Compétence technique/Connaissance du travail						
Capacité de travailler sous pression						
Organisation du travail						
Travail sans supervision/autonomie						
Capacité à travailler en groupe						
Capacité d'expression écrite/orale						
Discipline et ponctualité						
Facilité d'adaptation /Rapport avec collègues						
Connaissance et application des procédures internes						
Confidentialité/Secret professionnel						
Coopération avec les autres départements						
Communication						5) Sanctions et mérites
Honnêteté et intégrité						
Sens de l'économie						
Assiduité						
Conduite						
Esprit ARC						
Motivation						
SEULEMENT POUR LES SUPERVISEURS						
Contribution aux objectifs de la société						
Négociation						
Aptitude à manager						
Délegation / Coaching des collaborateurs						
Dynamisme et détermination						
Intérêt pour la société						
Prévoyance et détermination						
Conduite des entretiens d'appréciation de ses collaborateurs (délai, qualité)						
Connaissance de la vision et des objectifs de la société						
Analyse/Synthèse						

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	Erreur ! Signet non défini.
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
RESUME	v
ABSTRACT.....	vi
SOMMAIRE	vii
Introduction générale	1
PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de la formation en ressources humaines et de la performance de l'entreprise.....	7
Chapitre I: Contenu conceptuel de la formation et de la performance des sociétés.....	9
Section 1 : Caractéristiques de la formation et de la performance d'une entreprise.....	9
Paragraphe 1 : Les caractéristiques de la formation	9
1-1 Définition.....	9
1- 2 : Typologie des formations.....	10
1-3 : Rôle de la formation professionnelle.....	11
Paragraphe 2. : Les caractéristiques de la performance	12
2.1 : Définition	12
2.2 : Différentes dimensions de la performance	13
Section 2 : les différentes approches théoriques de la formation, de la performance et de celles reliant les deux approches	15
Paragraphe 1 : les approches théoriques de la formation et de la performance.....	15

1-1 : les différentes approches théoriques de la formation	15
1-1-1 : L'approche classique.....	16
1-1-2 : L'approche institutionnaliste.....	16
1-2 : Les différentes approches de la performance	16
1-2-1 : L'approche économique.....	16
1-2-2 : L'approche globale.....	17
Paragraphe 2: Les approches théoriques régulant la formation et la performance.....	17
2-1 : L'approche universaliste	17
2-2 : L'approche de la contingente	18
2-3 : L'approche configurationnelle	19
CHAPITRE II: LES PARTICULARITES DE LA FORMATION ET DE LA	
PERFORMANCE DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES EN ZONE CIMA	20
Section 1 : Les particularités en matière de formation	20
Paragraphe 1 : Le rôle de l'IIA dans la formation	20
Paragraphe 2 : Le rôle de la FANAF	22
Section 2 : Les particularités en matière de performance	23
Paragraphe 1 : La performance du point de vue de la gestion comptable et	
financière et de la gestion actif passif	23
1.1 La performance du point de vue de la gestion comptable et financière.....	23
1.1.1 Les engagements réglementés.....	23
1.1.2 La marge de solvabilité.....	23
1.1.3 Les placements.....	24
1.2 : La performance du point de vue de la gestion actif passif.....	25
Paragraphe 2 : Les outils de mesure de la performance d'une entreprise d'assurance	
.....	26

DEUXIEME PARTIE : Les réalités de la mesure de la relation entre la formation en ressources humaines et la performance à l'ARC.....	27
Chapitre 3: Présentation générale des Assurances et Réassurances du Congo (ARC).....	29
Section 1 : Présentation de l'ARC et de sa politique de formation	29
Paragraphe 1 : Caractéristiques des Assurances et Réassurances du Congo	29
1-1 : Historique	29
1-2 : Cadre juridique	31
1-3 : Missions et finalités.....	31
1-4 : Description de l'environnement de L'ARC	31
1-5 : La gouvernance de l'ARC	32
1-6 : Les produits de l'ARC.....	33
Paragraphe 2 : La politique de formation de l'ARC.....	33
2-1 : La part de la formation dans le budget de l'ARC.....	34
2-2 : les possibilités de formation offertes par l'ARC à son personnel	34
2-3 : Le niveau de qualification du personnel de l'ARC	35
2-4 : Les priorités dans la formation du personnel	36
2-5 : Les supports de formation	36
2-6 : les exigences de formation dans le recrutement du personnel	37
2-7 : l'évaluation de la formation et des performances du personnel.....	37
2-8 : Les problèmes inhérents à la formation.....	37
SECTION 2 : Evaluation des indicateurs de performance de l'ARC.....	38
Paragraphe 1 : Evolution des indicateurs de performance de l'ARC en interne	38
1-1 : Evolution des indicateurs de performance en rapport aux états financiers ..	38
1-1-1 : Présentation de l'évolution des soldes des bilans de l'ARC	38

1-1-2 : Evolution des soldes des comptes généraux de pertes et profits de l'ARC	39
1-2 : Evolution de performances de l'ARC en rapport aux autres indicateurs et ratios	40
1-2-1 : Evolution en rapport au chiffre d'affaires	41
1-2-2 : Evolution en rapport aux engagements règlementés	41
1-2-3 : Evolution en rapport aux marges de solvabilité	41
1-2-4 : Evolution en rapport aux produits financiers	42
1-2-5 : Evolution en rapport aux capitaux propres	42
1-2-6 : Evolution des autres indicateurs et ratios	42
Paragraphe 2 : Evolution des indicateurs de performance de l'ARC par rapport au marché congolais des assurances	43
2-1 : Comparaison du chiffre d'affaires	43
2-2 : comparaison de quelques prestations	44
2-3 : Comparaison de quelques ratios sur le marché	45
2.4 : Comparaison de l'évolution des produits financiers nets sur le marché	45
Chapitre 4: Mesure de la relation formation-performance de l'ARC et analyse des résultats	47
Section 1 : La mesure de la relation formation-performances de l'ARC par le test de khi-deux	47
Paragraphe 1 : Présentation et justification du choix du test de khi-deux	47
1-1 : Présentation du test de khi-deux	47
1-2 : Justification du choix du test de khi-deux	48
Paragraphe 2 : Application du test de khi-deux aux données de l'ARC	49
2-2 : Détermination du khi-deux	49

Section 2 : Analyser les résultats obtenus et recommandations50

 Paragraphe 1 : Analyse des résultats.....50

 Paragraphe 2 : Les recommandations51

 2-1 A l'endroit de la Direction Générale51

 2-2 : A l' endroit du personnel.....52

CONCLUSION.....53

BIBLIOGRAPHIE.....53

ANNEXES53

TABLE DES MATIERES53

