CONFERENCE INTERAFRICAINE DES MARCHES D'ASSURANCE (CIMA)
INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
BP 1575 YAOUNDE
Site web: http:/ www.iiacameroun.com
YAOUNDE-TEL : (+237) 22 20 71 52
FAX : (+237) 22 20 71 51
E-MAIL : iia@cameroun.com

--@@--@@-@@--

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

CYCLE III (22ème PROMOTION 2014-2016)

--@@--@@-@@--

Thème :

LE SYSTEME DE CONTRÔLE DE GESTION COMME OUTIL DE PILOTAGE DES SOCIETES D'ASSURANCES DE LA ZONE CIMA: ETUDE DE CAS DE L'AFRICAINE DES ASSURANCES DU BENIN

Réalisé et soutenu par

HOUNGA Adjimon Achille

Etudiant en DESS-A

IIA- YAOUNDE

Sous la Direction de :

M. SOUHOUIN Mouftaou

Directeur Général de

L'Africaine des Assurances

Le sens de l'engagement

Novembre 2016

DEDICACE

- ✓ A toi mon Papa, HOUNGA Nougbodin a qui je dois la vie, pour ton soutien inconditionnel ;
- ✓ A toi ma Maman, HOUNSOU AKPOTON, de regretté mémoire que le temps n'a pas permis de t'éloigner de mon cœur ;
- ✓ A mes sœurs, HOUNGA AGOUNNADJE et HOUNGA KPOKPOGBE, qui n'ont cessé de me soutenir depuis mon enfance ;
- ✓ A ma fiancée EKLY Nadège, pour ta patience et ton soutien ;
- ✓ A toutes les familles HOUNGA et EKLY ;
- ✓ A tous les âmes qui considèrent l'émulation comme une valeur humaine.

REMERCIEMENTS

A l'issue de ce travail, il nous revient l'honneur et le plaisir d'exprimer notre profonde gratitude envers tous ceux et toutes celles qui ont contribué à sa réalisation.

Particulièrement :

- ✓ à Monsieur DOSSOU-YOVO Roger Jean-Raoul, le Directeur Général de l'IIA, qui n'a ménagé aucun effort pour que notre formation soit de qualité ;
- ✓ à Monsieur DANFAKHA DEMBO, Directeur des études de l'IIA pour son dévouement aux affaires académiques de l'Institut ;
- ✓ à tout le staff de l'IIA pour avoir assuré notre paisible séjour à Yaoundé ;
- ✓ à tout le corps enseignant de l'IIA, à qui nous devons les compétences acquises en assurance tout au long de notre séjour à l'IIA ; Chers professeurs, recevez notre profonde gratitude ;
- ✓ à Monsieur ADJANON Urbain, ex Directeur des Assurances du Bénin, pour ses conseils, ses appuis et soutiens ;
- ✓ à tout le personnel de la Direction des Assurances du Bénin notamment, M. MEGAN Marc et M. DAKO Paulin pour leurs conseils et soutiens ;
- ✓ à Monsieur SOUHOUIN Mouftaou, Directeur Général de L'Africaine des Assurance du Bénin, pour avoir bien voulu nous accepter comme stagiaire dans son entreprise et donner son accord indéfectible pour l'encadrement de ce travail ;
- ✓ à Monsieur COCO Modeste, Directeur Comptable et Financier de L'Africaine des Assurances du Bénin, pour avoir bien voulu mettre à notre disposition les données nécessaires à la rédaction de ce mémoire ;
- ✓ à Monsieur ASSANI E. Mikaïla, chef service contrôle de gestion de L'Africaine des Assurances, qui ne nous a marchandé ses orientations et sa disponibilité dans l'aboutissement de ce travail ;
- ✓ à tout le personnel de L'Africaine des Assurances pour l'accueil chaleureux à nous réservé ;

- ✓ à Monsieur HOUNGUE Lah Alain, Directeur Général de la NSIA IARD du Bénin pour avoir bien voulu nous accepter comme stagiaire dans son entreprise ;
- ✓ à Monsieur BOSSOU Edmond, Directeur Général de la NSIA Vie Bénin, pour ses conseils ;
- ✓ à tout le personnel de la NSIA IARD du Bénin notamment Monsieur SODJINOU Dominique et Monsieur De SOUZA Gaston pour leurs conseils ;
- ✓ à nos amis : KPONAN Guy, NONFODJI Evariste, YONLONFOUN Jean, ZANNOU Folabi, DOSSA R. Rolux, Da MATHA Yannick, SEDEGAN Dayan, DJIVO Seddo Jean Daniel, KOVY Gilbert des promotions précédentes ;
- ✓ à nos compatriotes de promotion : AVOCE N. Modeste, ADECHI Maéssarath, ALLIGBONONSI Narcisse ;
- ✓ à tous nos camarades de 12ème promotion MST-A et 22ème promotion DESS-A ;
- ✓ Aux membres du jury qui malgré leurs multiples occupations ont accepté d'accorder de leur temps pour évaluer ce travail.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AAGE SA	: Africaine des Assurances de la Guinée Equatoriale, Société Anonyme
ABB	: Activity Based Budgeting
ABC	: Activity Based Costing
AFG	: Africaine des Garanties
AFRICA-RE	: Société Africaine de Réassurance
AG	: Assemblée Générale des actionnaires
ALLIANZ	: Groupe européen de Sociétés d'assurance
ASA-Bénin	: Association des Sociétés d'Assurance du Bénin
AUTO PLUS	: Garantie « Protection du conducteur »
AVENI-RE	: Première Société privée de réassurance des pays francophones de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique Centrale
AXA	: Groupe européen de sociétés d'assurance
BD	: Bureau Direct
BEST-RE	: Société de réassurance mutualiste conforme aux préceptes de l'Islam
BSC	: Balanced Scorecard
CA	: Conseil d'Administration
CCIB	: Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin
CDG:	: Contrôle de gestion
CE	: Comité des Experts
CEB	: Communauté Electrique du Bénin
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEG	: Compte d'Exploitation Général
CICA	: Conférence Internationale des Contrôles des Assurances
CICA-RE	: Compagnie Commune de Réassurance des pays de la CICA
CIMA :	: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance
CNSS	: Caisse National de Sécurité Sociale
CONTINENTAL-RE	: Continental Réinsurance : Société de Réassurance
CRCA	: Commission Régionale de contrôle des Assurances
DAT	: Dépôt à Terme
DC	: Directeur de Cabinet
DCA	: Direction du Contrôle des Assurances
DCF	: Direction Comptable et Financière
DEPD	: Direction des Etudes et de Production Directe
DESS-A	: Diplôme d'Etudes Supérieures spécialisées en Assurances
DGAE	: Direction Générale des Affaires Economiques
DI	: Direction des Intermédiaires
DNA	: Direction Nationale des Assurances du Bénin
DOMUS	: Nom commercial de l'Assurance Multirisque Habitation
DRHL	: Direction des Ressources Humaines et Logistique
ENASS	: Ecole Nationale d'Assurances de Paris
F CFA	: Franc des Communautés Françaises d'Afrique
FANAF	: Fédération des Sociétés d'Assurance de Droit National Africaines
FAP	: Franc des Avaries particulières
FCS	: Facteurs clés de succès
FFSA	: Fédération Française des Sociétés d'Assurance
FGA	: Fonds de Garantie Automobile
FMI	: Fonds Monétaire International
GCG	: Global Crédit Rating
GLOBUS	: Réseau panafricain multilingue des compagnies d'assurance

GLOBUS-RE	: Captive de Réassurance au cœur du Réseau GLOBUS
IAIS	: International Association of Insurance Supervisors
IART	: Incendie, Accidents, Risques Divers, Transport
IBNR	: Incured But Not Reported
ICP	: Insurance Core Principles
IG	: Inspection Générale
INSAE	: Institut National des Statistiques et d'Analyse Economique
IRVM	: Impôts sur le Revenu des Valeurs Mobilières
IS	: Impôts sur les sociétés
ISO	: International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)
L'Africaine :	: L'Africaine des Assurances
MF	: Ministère des Finances
MOTO'SUR	: Nom commercial de l'Assurance des Véhicules à deux ou trois roues
MST-A	: Maîtrise en Sciences et Techniques des Assurances
NCA-RE	: Nouvelle Compagnie d'Afrique de Réassurance
NSIA	: Nouvelle Société Interafricaine des Assurances
OACIOA-CIMA	: Ordre des Auditeurs et Contrôleurs Internes des Organismes d'Assurance de la CIMA
OHADA	: Organisation pour Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OS	: Objectif Spécifique
PAS	: Plan d'ajustement structurel
PBB	: Process Based Budgeting
PCMA	: Président du Conseil des Ministres des Assurances
PIB	: Produit Intérieur Brut
PSAP	: Provision Pour Sinistre à Payer
QUITUS	: Nom commercial de l'Assurances des Risques non prévu au Traité des Risques d'entreprises
R&D	: Recherche et Développement
RA	: Etat des Réassureurs
RAMU	: Régime d'Assurance Maladie Universel
RC	: Responsabilité Civile
RECRE PLUS	: Nom commercial de l'assurance Responsabilité Civile Scolaire
SA	: Société Anonyme
SAFA CI	: Solidarité Africaine d'Assurance de Cote d'Ivoire
SCS	: Service Contentieux Sinistres
SED	: Service Etudes et Développement
SIRDT	: Sinistres Incendie, Risques Divers et Transports
SMIG	: Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
SONAR	: Société Nationale d'Assurance et de réassurance
SPA	: Service Paie & Administration
SSARA	: Service Suivi et Animation des Réseaux d'Agences
SSS	: Service Sinistre Santé
SUNU	: Groupe Africain d'assurances
TRC	: Tous Risques Chantier
TUCA	: Taxe Unique sur les Contrats d'Assurance
TVS	: Taxe sur des Véhicules de Société
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
VTM	: Véhicules Terrestres à Moteur

LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET SCHEMAS

I- LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRES	Pages
1	Cadence de règlement de L'Africaine.....	59
2	Evolution des performances prudentielles de L'Africaine.....	76
3	Résultats d'enquête sur le rôle et l'efficacité perçue du CDG.....	78

II- LISTE DES GRAPHIQUES

N°	TITRES	Pages
1	Evolution du Chiffres d'affaires du marché d'assurance au Bénin	27
2	Répartition du capital social de L'Africaine	29
3	Analyse triennale d'écart de chiffre d'affaires de L'Africaine.....	67
4	Evolution pyramidale de la structure du portefeuille de 2014 à 2015.....	69

III-LISTE DES SCHEMAS

N°	TITRES	Pages
1	La déclinaison stratégique du contrôle de gestion par Henry Bouquin.....	14
2	Le contrôle de gestion comme outil de pilotage.....	15
3	La place du contrôle de gestion dans le processus stratégique.....	15
4	La configuration du CDG de L'Africaine	82

RESUME

Cette contribution a pour objectif de caractériser le système de contrôle de gestion (CDG) des organismes d'assurance afin de mesurer son efficacité dans le pilotage d'une société d'assurance. En effet, alors que le monde de l'assurance se professionnalise et se globalise, l'importance des fonctions support comme le CDG demeure toujours méconnue ou par trop valorisée par les managers des organismes d'assurance de la Zone CIMA. Dans ce contexte où l'implantation du système de CDG est encore dans sa phase de démarrage, il nous est paru important de regarder comment ses dispositifs au sein de L'Africaine des Assurances (L'Africaine), Compagnie leader du marché béninois, étaient construits et mis en œuvre dans la perspective de la prémunir contre le risque d'insolvabilité. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche basée essentiellement sur la recherche documentaire, l'entretien semi directif, l'enquête par questionnaire et l'observation participante. Il s'est avéré que le système de CDG de L'Africaine est caractérisé par les outils classiques de pilotage comme les plans et programmes d'actions stratégiques et opérationnelles, les budgets et ratios spécifiques à l'activité d'assurance ainsi que les états statistiques réglementaires. Cependant, le rôle et l'efficacité du système sont moyennement perçus par les entités opérationnelles, ce qui limite ses marges de manœuvre et son rôle d'animation. Pour une performance globale plus accrue, il s'avère nécessaire que le système soit repositionné et prenne en compte les outils modernes de pilotage tels que : les tableaux de bords prospectifs, les nouvelles méthodes de budgétisation par processus, nouvelles méthodes d'affectation des frais généraux. Mais cela ne peut se réaliser que par la volonté des dirigeants de L'Africaine.

***Mots clés** : Système, Contrôle de gestion, pilotage, L'Africaine des assurances, CIMA*

ABSTRACT

This contribution aims to characterize the Management Control (MC) System of insurance agencies to measure its effectiveness in the control of an insurance company. Indeed, while the world of insurance is becoming more professional and globalized, the importance of support functions such as the MC still remains unknown or too valued by managers of insurance companies in the CIMA zone. In this context the implementation of the MC system is still in its starting phase, it seemed important to look at how its devices in African insurance Company, leader of the Beninese market company, were built and implemented in view of the guard against the risk of insolvency. To do this, we have adopted an approach based primarily on documentary research, semi-structured interview, questionnaire survey and participant observation. It turned out that the MC system is characterized by the African traditional management tools such as plans and programs of strategic and operational actions, specific budgets and ratios in the insurance business and the statements regulatory statistics. However, the role and effectiveness of the system are moderately perceived by business units, limiting its room for maneuver and its leadership role. For a more enhanced overall performance, it is necessary that the system be repositioned and take into account modern management tools such as dashboards looking, new methods of budgeting processes, new cost allocation methods general. But this can be achieved by the will of the leaders of the African Insurance Company.

***Keywords*: System, Management Control, Piloting, African insurance Company, CIMA.**

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 1

PARTIE I : LE CONTRÔLE DE GESTION : ASPECTS THEORIQUES ET CONTEXTUELS DE L'ETUDE 4

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE CONTRÔLE DE GESTION 5

Section 1 : Le cadre conceptuel de l'étude du système de CDG dans une compagnie d'assurance 6

Section 2 : Le CDG et les autres activités de contrôle dans une entreprise d'assurance 17

CHAPITRE II : CARDRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE 23

Section 1 : Le contexte socio-économique et la structure du marché de l'assurance au Bénin 23

Section 2 : Présentation et fonctionnement de L'Africaine 27

PARTIE II : LE SYSTEME DE CDG DES SOCIETES D'ASSURANCE : DE LA PROBLEMATIQUE A L'ANALYSE DE SON EFFICACITE AU SEIN DE L'AFRICAINE DES ASSURANCES DU BENIN 42

CHAPITRE III : LA PROBLEMATIQUE, L'INTERET DU SUJET, LES OBJECTIFS ET LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE 43

Section 1 : Problématique et l'intérêt du sujet 43

Section 2 : Objectifs, méthodologie de l'étude et difficultés rencontrées 46

CHAPITRE IV : LE SYSTEME DE CDG DE L'AFRICAINE : CARACTERISTIQUES ET ANALYSE DE SON EFFICACITE DANS LE PILOTAGE DES OPERATIONS 50

Section 1 : Le CDG de L'Africaine : des aspects procéduraux, organisationnels, techniques aux mesures d'efficacité du système 51

Section 2 : Le système de CDG de L'Africaine : sa configuration, ses forces et faiblesses et les axes d'amélioration pour un pilotage plus efficace et plus harmonieux de la compagnie. 79

CONCLUSION GENERALE 91

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 92

LISTE DES ANNEXES 93

AVANT-PROPOS

L'Institut International des Assurances (IIA) fait obligation dans son programme de formation à tous les étudiants du cycle DESS-A de rédiger et de soutenir un mémoire de fin de formation. Le but de cette obligation est de permettre aux étudiants de confronter les connaissances théoriques qu'ils ont reçues au cours des deux années d'études aux réalités pratiques en entreprise. Il s'agit à la fois d'un travail de terrain et de réflexion qui consiste à choisir un sujet et à le conduire avec la rigueur scientifique et méthodologique qui le caractérise.

Plusieurs sujets de réflexion s'offrent aux étudiants. Pour ce qui nous concerne, ayant reçu une formation de base en Finance et contrôle de gestion, nous avons donc décidé de choisir un sujet qui a rapport avec notre « *background* ». Le choix de notre domaine d'investigation est donc guidé par notre souci de pouvoir concilier notre formation de base avec celle reçue en assurance. Ainsi, ayant étudié à la base le système de CDG dans les entreprises classiques, il nous est paru intéressant de voir la particularité d'un tel système dans une société d'assurance dont le cycle de production est inversé.

Le secteur de l'assurance se complexifie et l'on assiste de plus en plus à la constitution des grands groupes d'assurances comme NSIA, SUNU, GLOBUS, ALLIANZ, AXA etc. Parallèlement, les pratiques et outils de gestion se densifient dans tous les secteurs et seules les entreprises en quête de performance accrue peuvent les adopter. L'assurance africaine en général et celle de la Zone CIMA n'est pas restée en marge de ses mutations. Cependant, l'apparition des pratiques et outil de gestion comme le CDG dans les sociétés d'assurance africaines et notamment celles de la Zone CIMA est relativement récente. Dans ces conditions, quels seraient le degré d'implantation, la structuration et l'efficacité du système de CDG dans les sociétés d'assurance de la Zone CIMA ?

Voilà la question centrale qui a fait l'objet de notre développement. Ne pouvant pas analyser toutes les fonctions qui concourent à la finalité d'une société d'assurance, nous nous sommes donc intéressé au système de CDG de L'Africaine afin d'identifier ses forces et faiblesses dans le pilotage de ladite structure. En fait, il s'est agi concrètement de comprendre les mécanismes de fonctionnement du système afin d'en déceler les insuffisances et de faire des propositions d'amélioration.

INTRODUCTION GENERALE

Longtemps, le monde de l'assurance a vécu à l'écart des outils de management et de plus en plus les opinions convergent généralement vers une professionnalisation des organismes d'assurance. La déréglementation des institutions financières, l'internationalisation de l'économie, l'ouverture des marchés mondiaux, sont autant de facteurs qui expliquent pourquoi aujourd'hui le monde de l'assurance change, s'interroge et s'organise. La concurrence tant nationale qu'internationale s'accentue, les contraintes légales et règlementaires tombent et l'on assiste à un nombre croissant de rachats, de fusions, sans oublier le rapprochement entre banque et assurance. Dans ce contexte, les compagnies d'assurance paraissent soucieuse d'opter la taille, la gamme de services et les outils de pilotage qui leur assurent la performance maximale. Parmi ces outils de pilotage se trouve le CDG qui, par définition, est un dispositif mis en œuvre pour s'assurer que les efforts des principaux responsables sont orientés dans le sens des objectifs de l'organisation et que les nuances sont utilisés de façon efficiente pour atteindre ces objectifs.

Rappelons que le contrôle d'une entreprise en général peut s'exercer, de manière externe, par le marché (le client sanctionne la qualité des produits livrés, l'actionnaire la qualité de la gestion) ou , de façon interne, par une forte socialisation de ses membre (le contrôle par la culture et le contrôle clanique), par une règlementation (c'est l'exemple du contrôle exercé par la Commission Régionale de Contrôle des Assurances : CRCA), par un pilotage direct de la hiérarchie, par des ajustements mutuels (les opérateurs communiquent de manière spontanée et informelle sur le travail à effectuer), par une standardisation des qualifications nécessaires (les compétences utiles à l'exécution des tâches sont soigneusement spécifiées et vérifiées a priori ; l'entreprise fait ensuite confiance aux opérateurs), et/ou par un contrôle par les résultats (avec une certaine autonomie de pilotage dédiée à l'acteur pour atteindre les objectifs) : c'est le contrôle de gestion.

S'il est vrai que le CDG est né progressivement et s'est développé dans les entreprises industrielles, il faut néanmoins souligner que les méthodes du CDG ont aussi pu s'adapter aux particularités des entreprises de services et ont gagné en efficacité et en rapidité grâce à l'essor des équipements informatiques. Malheureusement, dans les entreprises africaines d'assurance en général et celles béninoises en particulier, seules quelques sociétés ont mis en place un tel système depuis quelques années, ou même récemment. Il s'ensuit évidemment

que la fonction « CDG » au sein des compagnies d'assurance africaines notamment celles du Bénin est relativement jeune et nécessite qu'on puisse s'intéresser à son rôle dans la gestion d'une compagnie d'assurance.

Certes, l'assurance a ses caractéristiques propres et remplit trois fonctions majeures : la transformation du risque individuel en risque collectif, la garantie d'une indemnité en cas de sinistre et de plus en plus la promesse d'un certain rendement sur l'épargne confiée. Dans cette logique, le CDG n'est pas une activité originale et apparait comme une fonction support : il s'agit simplement de mettre à la disposition de l'ensemble des acteurs d'une société d'assurance, et en particulier la direction générale, des outils de pilotage permettant la maitrise des coûts, l'efficacité de l'organisation et la cohérence des actions.

Cependant, nous ne devons pas oublier que dans l'assurance, cette mission prend son originalité pour au moins deux raisons : d'une part l'inversion du cycle de production qui fait que la société d'assurance ne connait donc pas son prix d'achat (montant des sinistres qui surviendront) au moment où elle fixe son prix de vente (montant de la prime payée par les assurés) et d'autre part le caractère pluriannuel du cycle de production de l'assurance qui dépasse très largement l'année (entre la souscription d'un contrat et le règlement définitif d'un sinistre). Pour ces deux (2) raisons, un organisme d'assurance ne peut être pérenne que s'il anticipe ses coûts.

De plus, la compagnie d'assurance, à l'instar de toute autre entreprise de services, est aussi une organisation où se combinent dans le temps et dans l'espace des facteurs de production (main d'œuvre, équipement, immobilier etc.) et à priori, il n'existe aucune raison spécifique pour qu'un tel système ne puisse être conçu et mis en œuvre dans toutes les entreprises de ce secteur. C'est ainsi que L'Africaine a intégré dans sa structure organisationnelle le service CDG pour le pilotage de ses activités. En effet, afin d'améliorer le développement et la qualité de ses activités, la direction générale de L'Africaine s'est fixée comme objectif la croissance dans la rentabilité dont le corollaire est la maîtrise des frais généraux.

Cet objectif de croissance dans la rentabilité ne peut pas être atteint sans la mise sous tension de toutes les entités dont l'animation et le pilotage des activités devraient être la mission du service CDG. C'est pourquoi, il nous est paru important d'examiner comment le dispositif de CDG au sein de L'Africaine était construit et mis en œuvre dans la perspective de maîtrise des opérations et des coûts.

La présente étude poursuit donc un double objectif à savoir :

- Apprécier les caractéristiques du système de CDG mis en place au sein de L'Africaine afin d'évaluer son efficacité dans le pilotage de ladite compagnie ;
- Proposer des mesures d'amélioration allant dans le sens du renforcement du dispositif du CDG.

C'est dans le but d'atteindre ces différents objectifs que nous avons choisi d'axer notre réflexion sur le thème : « **Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage dans les sociétés d'assurances de la zone CIMA : étude de cas de L'Africaine des Assurances du Bénin** ».

Le développement de ce sujet s'articulera autour de deux parties.

La première est consacrée aux généralités sur le CDG (chapitre I) puis au contexte de l'étude à travers la présentation du paysage assuranciel béninois et celle de L'Africaine (chapitre II);

La seconde aborde d'abord les agencements entre la problématique, l'intérêt du sujet et la méthodologie d'étude (chapitre III) et ensuite l'analyse du système de CDG afin d'identifier ses caractéristiques et d'évaluer son efficacité dans le pilotage de ladite structure (chapitre IV).

PARTIE I : LE CONTRÔLE DE GESTION : ASPECTS THEORIQUES ET CONTEXTUELS DE L'ETUDE

Toute étude scientifique n'est pertinente que si elle a un encrage théorique. En effet, il est primordial de passer en revue les différents concepts qui animent notre domaine d'investigation. Ainsi notre étude sur le système de CDG de L'Africaine nécessite qu'on passe en revue les généralités sur le CDG c'est-à-dire le corpus théorique qui nous permettra de délimiter notre domaine d'étude afin d'éliminer toute incompréhension. Concrètement, le chapitre I clarifiera les différents concepts. Le chapitre II sera consacré à la présentation du marché d'assurance béninois puis celle de L'Africaine qui est notre structure d'étude.

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE CONTRÔLE DE GESTION

Introduction

Une compagnie d'assurance est considérée comme un système finalité et adaptatif. La notion de finalité traduit le fait que la compagnie d'assurance n'est pas entièrement déterminée par son environnement mais qu'elle a la capacité de choisir des objectifs et des moyens ainsi que des logiques de raisonnements qui influencent ses comportements (elle est capable de formuler une stratégie). Les comportements de la compagnie d'assurance sont à la fois le résultat de ses choix et du contexte dans lequel elle opère : ils sont coproduits par ces deux éléments. La notion d'adaptation signifie qu'elle a la faculté de transformer ses structures, de modifier ses buts et ses moyens pour harmoniser avec l'évolution de l'environnement. Cependant, si la compagnie d'assurance est un système finalisé et adaptatif, elle est également constituée d'individus qui, eux aussi, sont des systèmes finalisés. Or les individus, peuvent pratiquer une gamme de comportements potentiellement plus riche que celle nécessaire à la conduite des tâches et des opérations à exécuter ; ils ont la possibilité par leurs actions de désorganiser la vie de l'institution et de la remettre en cause.

La mission essentielle de la direction est donc d'intégrer aux mieux la complexité externe et la complexité interne, notamment par la recherche d'un équilibre momentané entre coordination et anarchie, c'est-à-dire par l'élaboration de procédures et de structures organisationnelles qui tiennent compte des aspirations du personnel. Cette mission ne sera toutefois accomplie que si le système-entreprise d'assurance est sous contrôle. C'est pourquoi ce chapitre passera en revue les généralités sur le CDG (section 1). De plus, il sera consacré à la présentation des autres formes de contrôle (section 2).

Section 1 : Le cadre conceptuel de l'étude du système de CDG dans une compagnie d'assurance

Cette section est consacrée à la clarification des concepts liés à notre sujet d'étude. Il s'agira essentiellement des concepts de CDG et des autres formes : concepts d'audit interne, de contrôle interne et de contrôle sur pièces et sur place exercé par la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA). Leur similitude et différenciation par rapport au CDG seront au besoin mises en évidence dans cette section.

Paragraphe 1 : Les fondements de base du CDG

La fonction CDG a connu un regain d'intérêt depuis quelques années de la part des professionnels. L'évolution du nom de la discipline est à la mesure de ces nouveaux enjeux. Les professionnels parlent, ainsi, de plus en plus de « mesure et pilotage de la performance ». Derrière cette évolution se cachent de profondes transformations, où la fonction elle-même et son intégration au processus de management jouent un rôle de plus en plus stratégique.

1.1. L'objet du CDG

1.1.1. La stratégie : un préalable indispensable à l'activité de CDG

Faire de la stratégie au sein d'une compagnie d'assurance correspond à l'art d'engager durablement l'entreprise (la durabilité provient de l'irréversibilité des choix en matière d'allocation de ressources) dans une voie qui lui permettra, sur une longue période, de tirer avantage des règles du jeu prévalant dans l'environnement. Pour la concevoir, deux approches sont possibles :

- Soit mener une réflexion systématique sur la relation : entreprise-environnement (externe et interne), puis définir des manœuvres qui seront bien souvent formalisées dans un plan.
- Soit expérimenter tout de suite une idée (agir tout de suite) et, par un processus d'essais et d'erreurs (un processus d'auto-apprentissage), faire en sorte qu'une stratégie émerge.

1.1.2. L'influence de la stratégie sur le CDG

1.1.2.1. Définition de la stratégie

Les premières formalisations de la stratégie pour les entreprises ont été faites au début des années 60. Ainsi, « la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long

terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ».

La stratégie se doit d'assurer la pérennité d'une entreprise d'assurance tout en respectant un niveau de performance satisfaisant pour les parties prenantes (*stakeholders) :* dirigeants, actionnaires, assurés, personnel etc. Plusieurs éléments permettent une délimitation de la stratégie :

- ✓ La stratégie se définit en comparant les forces et les contraintes de l'environnement avec les capacités et les ressources de l'organisation ; c'est pourquoi il est important et nécessaire de faire un diagnostic pertinent des potentialités et des coûts d'une entreprise d'assurance.

Ainsi la délimitation de la stratégie peut apparaître comme un compromis ou un arbitrage entre les trois questions suivantes :

- Que veut faire l'entreprise d'assurance ? ⟶ valeur, finalité, objectifs ;
- Que sait faire l'entreprise d'assurance ? ⟶ compétences, ressources, facteur clé de succès ;
- Que peut faire l'entreprise d'assurance ? ⟶ contraintes, chances externes.

Les raisons de définir une stratégie sont nombreuses. La stratégie choisie sous contraintes par une entreprise d'assurance doit lui permettre de:

- réagir aux évolutions de l'environnement ;
- rechercher une compétitivité-coût et hors coût ;
- se différencier des concurrents ;
- se développer.

Pour l'aider dans tous ces choix, le gestionnaire d'une entreprise d'assurance a besoin d'informations précises et permanentes sur la performance de son entreprise : des indicateurs quantitatifs (comme la sinistralité par branche, le taux de croissance des émissions par branche ou par catégorie…) et qualitatifs (le niveau de satisfaction des assurés, le délai de paiement des sinistres …), financiers (le rendement des placements, la dispersion des actifs, la liquidité des placements, les exigences de couvertures des engagements techniques et de

disposition d'une marge de solvabilité suffisante) sur toutes les ressources de l'organisation, passées et futures.

1.1.2.2. L'industrie des assurances et le contexte stratégique actuel

Il est possible de repérer plusieurs tendances pour caractériser le contexte stratégique actuel dans lequel baigne l'industrie des assurances.

A- L'entreprise d'assurance comme système d'objectifs diversifiés et contradictoires

L'entreprise d'assurance doit essayer simultanément d'atteindre plusieurs objectifs pas toujours convergents.

- ✓ La productivité des contrats et la flexibilité dans la souscription, sont recherchées conjointement ;
- ✓ Une qualité élevée et un coût minimum (frais de gestion des contrats) des prestations doivent coexister ;
- ✓ Un temps de réaction court et des délais toujours plus serrés doivent s'insérer dans les objectifs précédents.

Le gestionnaire d'un organisme d'assurance a donc besoin d'indicateurs sur tous ces paramètres, quantitatifs et qualitatifs, pour opérer des arbitrages et obtenir des avantages concurrentiels tout en ayant à l'esprit que la raison d'être de son entreprise est d'indemniser à temps les assurés, souscripteurs et bénéficiaires des contrats.

B- Un fort degré de concurrence dans l'industrie des assurances

La libéralisation du secteur intervenue après les indépendances dans la plupart des pays de la zone CIMA complétée par la mondialisation de l'offre et de la demande, la réduction du temps et de l'espace, les turbulences économiques, politiques, sociales et technologiques, accroissent fortement le nombre de leviers d'action qu'il faut gérer pour faire face à une concurrence de plus en plus diversifiée et dispersée.

Les compagnies d'assurance ont besoin de piloter leurs activités de manière précise et permanente pour les réorienter si les concurrents et le marché évoluent.

C- ***Un raccourcissement du temps de réaction***

Les évolutions économiques et technologiques inhérentes à tout environnement d'entreprise se situent aujourd'hui dans une dimension temporelle différente. Les évolutions et les retournements de tendances sont rapides, le degré de volatilité et de versatilité est fort, les périodes de stabilité se réduisent. Donc une contrainte nouvelle forte pour la gestion des entreprises d'assurance apparait : le temps, c'est-à-dire le délai de réaction, la durée de production des contrats, d'indemnisation des assurés, souscripteurs et bénéficiaires des contrats.

Ainsi, pour réponde à ces contraintes et à ces turbulences, les entreprises d'assurance doivent mettre en place des analyses précises de leurs forces et faiblesses, des diagnostics internes et externes, pour bien orienter leurs choix stratégiques et les actions qui en découlent.

L'analyse stratégique comprend trois volets :

- L'analyse de la concurrence et du marché dans lequel l'entreprise évolue ;
- L'analyse des potentialités technologiques, des tendances et des opportunités ;
- L'analyse des compétences de l'organisation, de la structure, des acteurs.

Le CDG en tant qu'aide au pilotage stratégique et à la gestion des acteurs peut être un système d'information efficace dans les entreprises d'assurance.

1.1.3. Le concept de planification

- La planification a pour objet de préparer l'insertion de l'organisation dans l'avenir, c'est-à-dire :
  - ✓ d'estimer ce que pourrait être l'environnement de l'entreprise d'assurance ;
  - ✓ d'en déduire les conséquences internes, en définissant notamment les objectifs à atteindre ;
  - ✓ de préparer l'entreprise à tirer le maximum d'avantages et à subir le minimum d'inconvénients de l'évolution attendue ;
  - ✓ d'affecter les ressources nécessaires à la réalisation de ces plans.

La planification est bien davantage qu'un ensemble de prévisions. Elle est à la fois :

- une meilleure connaissance des faits présents et futurs, intérieurs et extérieurs à l'entreprise (diagnostic) ;
- une volonté de déterminer la place qu'occupera l'entreprise dans l'environnement futur (plan stratégique) ;
- une programmation et une coordination des actions à mener pour réaliser cette volonté (mise en œuvre de la stratégie par des plans opérationnels à moyen terme) ;

- La planification aide la direction de l'entreprise à se libérer des contraintes du présent.

A court terme, les moyens disponibles constituent des données qu'on ne peut guère modifier fondamentalement. Mais, à long terme, il est possible de s'affranchir de la plupart des contraintes. En élargissant l'horizon et en préparant la solution par étapes, la planification donne aux dirigeants une perspective programmée qui leur permettra de mieux résoudre les problèmes du moment. En bref, la planification indique, par une démarche raisonnée, la direction vers laquelle on aimerait aller et les moyens pour y parvenir.

1.1.4. Le rôle du CDG dans un contexte de planification

Le fait de se fixer des objectifs et de déterminer une stratégie (fut-elle planifiée) ne garantit pas que les résultats souhaités seront obtenus. La perception de l'environnement est toujours imparfaite et sa prévision souvent difficile. Pour obtenir les résultats escomptés, la stratégie doit être complétée par une fonction dont la propriété est de s'occuper de l'imprévu : le CDG.

Le contrôle consiste à prendre des mesures pour rapprocher les résultats réels des résultats escomptés. Le mot « contrôle » doit être entendu ici moins dans son acception française, à savoir vérification a postériori de la conformité pour exercer un rôle punitif (et accessoirement correctif) si les écarts sont défavorables, que dans son sens anglo-saxon, à savoir maîtrise de soi pour s'adapter à l'imprévisible et maintenir l'activité dans la droite ligne de l'objectif. Le mot « contrôle » est surtout synonyme de maîtrise de l'action et, dans ce cadre, le problème n'est pas tant d'inspecter et de corriger a posteriori que de chercher les voies et les moyens de la performance pendant l'action ou mieux encore a priori (d'anticiper les écarts pour engager le plus rapidement les actions correctives). Dans la mesure où l'environnement devient très changeant et l'organisation d'une entreprise d'assurance plus complexe, l'efficacité d'une stratégie dépendra de plus en plus de la souplesse d'adaptation de

ses programmes (de l'aptitude à corriger pendant l'action) et des mécanismes de veille utilisés pour détecter suffisamment tôt l'évolution.

1.2. La notion de CDG

Plusieurs auteurs ont tenté de définir le CDG en mettant l'accent sur les aspects qui leur semblent importants dans le pilotage d'une organisation.

Les précurseurs de la conceptualisation de la discipline sont ANTHONY, DEARDEN[1]. Pour eux, c'est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation.

La définition de GERVAIS Michel (2009) se rapproche de celle donnée par les auteurs précédant. En effet, il définit le CDG comme le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficience, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie. Pour lui, le CDG correspond encore au processus qui garantit que les actions de la firme sont performantes, c'est-à-dire que la valeur des ressources employées reste bien inférieure à la valeur créée socialement reconnue par le marché[2].

La définition de GERVAIS Michel (2009) suscite plusieurs remarques :

- ✓ **Processus** : un système de CDG englobe à la fois un processus et une structure. Le processus est l'ensemble des actions mise en œuvre ; la structure concerne les adaptations organisationnelles et les constructions d'informations qui facilitent le processus.
- ✓ **Dirigeants** : le CDG demande l'intervention de deux catégories de dirigeants aux rôles différents. Les dirigeants opérationnels incorporent leur jugement dans le système, adoptent des plans d'action permettant d'atteindre les objectifs et voient leurs performances mesurées à partir de ceux-ci. Des dirigeants plus fonctionnels collectent, résument et présentent l'information utile au processus, ils actualisent le système,

[1] R. Anthony, J. Dearden, « Management control is the process by which managers assure that the resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organisation's objectives »
[2] La valeur des ressources consommées s'exprime en termes de coûts ; la valeur créée socialement reconnue par le marché correspond à l'appréciation (en termes de prix, qualité, délais) que portent les consommateurs sur la satisfaction de certains de leur besoins.

analysent les situations et soumettent leurs conclusions au jugement des dirigeants opérationnels.

Etant donné que le processus s'ordonne autour d'individus, les considérations d'ordre psychologique seront primordiales et des activités telles que communiquer, persuader, exhorter, inspirer constituent une partie importante du système.

- ✓ **Objectifs** : les objectifs de l'organisation ont été fixés à l'occasion de la formulation de la stratégie ; dans le processus de CDG, ils sont donc pris comme des données. Cependant, l'acquisition d'expériences par l'action corrective et l'évolution permanente du contexte peuvent amener le responsable à les remettre en cause. Le fait que la cible soit donnée ne signifie pas qu'elle soit immuable. Les cibles sont actualisables (dans le cadre, soit de l'analyse stratégique, soit de la procédure de contrôle si l'essentiel de la stratégie n'est pas remis en cause), et le CDG forme une sorte d'écoute permanente pour que ces réestimations se fassent à temps.

- ✓ **Efficience, efficacité et pertinence** : le mot « efficience » est utilisé dans son sens technique, c'est-à-dire la somme d'outputs obtenus (le résultat atteint) par unité d'inputs (de moyens) engagés. Par exemple, le nombre de contrats émis par producteur et par branche. Un producteur de contrat efficient est celui qui produit une quantité donnée de contrats avec une consommation minimale de temps ou celui qui produit le plus de contrats possible à partir d'une masse horaire donnée.

L'efficacité, au contraire, s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation (jusqu'à quel point a-t-on atteint les résultats prévus et voulus ?). Un centre de responsabilité comme une agence d'assurance peut être efficient dans la mesure où il accomplit sa tâche en consommant le moins possible de ressources, mais s'il ne permet pas à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, il est inefficace.

L'articulation entre les objectifs et les moyens soulève le problème de pertinence : les objectifs (en niveau et en qualité comme par exemple une croissance importante des émissions de primes avec une sélection rigoureuse des risques) doivent être en rapport avec les moyens existants ou mobilisables en peu de temps.

La combinaison de l'efficience (ou productivité), de l'efficacité et de la pertinence permet d'atteindre la performance.

- ✓ **Ressources** : ce sont les équipements, les fournitures, les ressources financières, l'information mais également et surtout les ressources humaines.

- ✓ **Aller dans le sens de la stratégie définie** : il peut s'agir de réaliser la stratégie ou de s'en approcher le plus possible (faire de mieux en mieux pour « avoisiner » un objectif idéal).

Ces différents commentaires montrent que le CDG se préoccupe de la définition des éléments nécessaires au pilotage de l'entreprise et qu'il est à la croisée de trois territoires : il cherche à agir sur les comportements des acteurs, il modélise les relations ressources-finalités et il assure l'interface entre la stratégie et la gestion opérationnelle.

Quant à LANGLOIS Georges (2010), il met l'accent sur la dimension systémique du CDG. Pour lui, le système de CDG est un processus de collecte et d'utilisation de l'information. Il contribue à la réalisation et à la coordination des prévisions et des prises de décision dans les différentes sections de l'organisation, il agit sur le comportement des personnels. L'objectif du système est d'améliorer la prise de décision.

La définition de Georges Langlois nous semble plus pertinente et commode pour notre cadre d'étude dans la mesure où nous appréhendons l'entreprise d'assurance comme une structure organisée réunissant plusieurs éléments différents (politique de souscription, gestion des sinistres, gestion des placements, gestion administratives, gestion de la qualité, politique de réassurance….) mais qui fonctionnent pour atteindre un objectif commun qui est celui de la solvabilité de la compagnie vis-à-vis des parties intéressées. Ce faisant, nous modélisons l'entreprise d'assurance dans sa globalité comme un ensemble d'éléments en interaction qui composent un système dynamique, ouvert sur son environnement qui cherche à lutter contre l'entropie (tendance de la compagnie d'assurance à se désorganiser et à s'autodétruire) en mettant en place des processus de régulation (ou de feed-back).

Paragraphe 2 : Le rôle du CDG

Ce paragraphe est destiné à mettre en évidence le rôle du CDG dans une organisation.

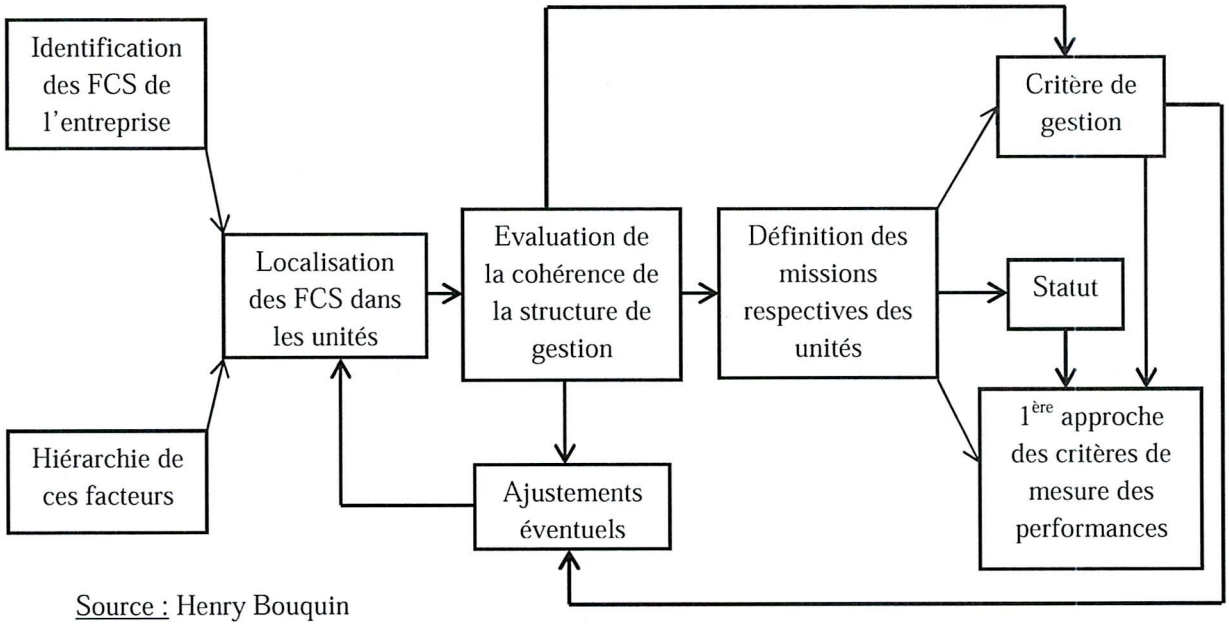
2.1. Le CDG comme outil d'aide au diagnostic

A ce titre, le CDG voit ses objectifs et son champ d'analyse s'élargie. Les décideurs cherchent à utiliser les outils du CDG comme un aide au diagnostic des facteurs clés de

succès (FCS), des compétences spécifiques de l'organisation, pour toutes ses activités et les départements de sa structure.

H. Bouquin[3] représente ainsi le CDG comme la déclinaison de la stratégie.

Schéma 1 : La déclinaison stratégique du CDG par Henry Bouquin



Source : Henry Bouquin

A partir de la détermination des facteurs clés de succès, il est nécessaire d'organiser les actions qui en découlent, les investissements nécessaires et d'affecter les objectifs et les ressources aux différents départements ou centres de responsabilité concernés ; enfin une fois définies les missions, il faut élaborer les critères pour mesurer les résultats.

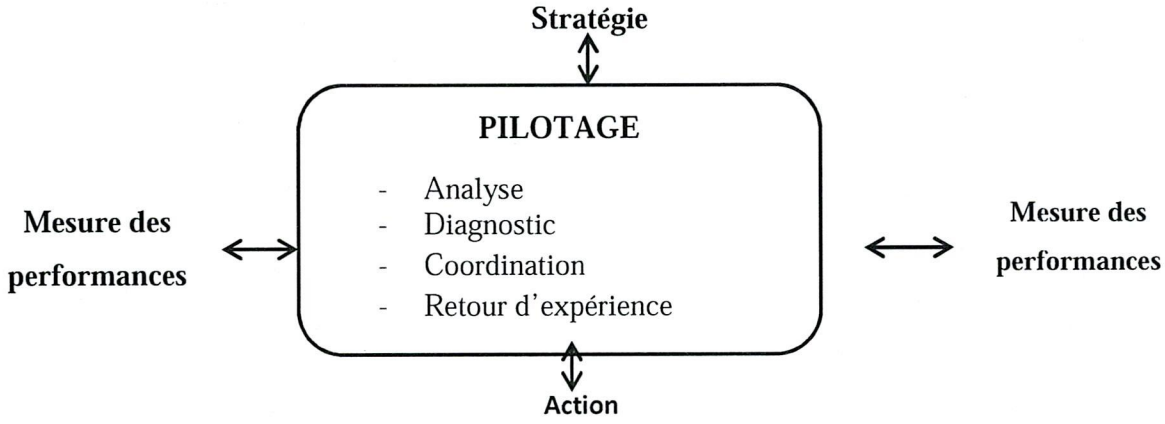
2.2. Le CDG comme outil de pilotage

Comme ensemble de procédures représentant tout le fonctionnement d'une compagnie, le CDG peut être une aide au pilotage permanent, donnant en temps réel des indicateurs de performance pour orienter les décisions stratégiques. Ainsi, il est possible de situer le CDG dans une démarche de pilotage de l'organisation.

Le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie au sein d'une structure sur un ensemble de système d'informations comme plan, budgets, les tableaux de bords, la comptabilité de gestion. Le pilotage et donc le CDG sont au cœur d'un ensemble de relation comme le montre le schéma 2.

[3] H. Bouquin : Fondement du contrôle de gestion, PLF, Que sais-je ?, n°2892.

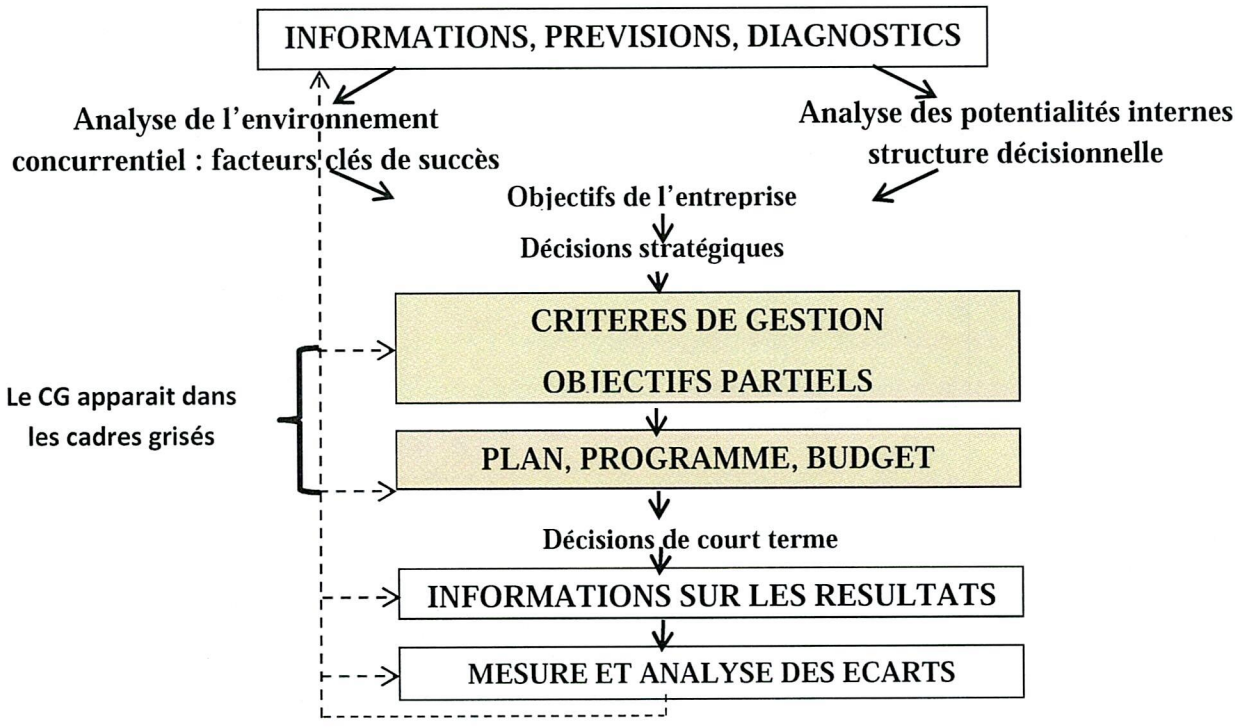
Schéma 2 : Le CDG comme outil de pilotage.



2.3. La place du CDG dans le processus stratégique

Le CDG doit être en interaction avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise d'assurance. Les techniques pour préparer, coordonner et contrôler l'activité de production doivent s'articuler à partir des objectifs et des stratégies définis globalement pour l'entreprise et doivent servir à mesurer leur efficacité et leur efficience. Pour ce faire, le CDG intervient avant, pendant et après l'action. On peut présenter l'intégralité du CDG dans le processus de pilotage de l'entreprise par le schéma 3 ci-après.

Schéma 3 : La place du CDG dans le processus stratégique d'une entreprise d'assurance



Source : Claude Alazard et Sabine Sépari, DECF n°7

2.4. Le couplage stratégie-CDG

Un système de contrôle formel ayant trait à la fois aux actes stratégiques et de gestion comprend dans sa forme la plus complète :

- ***un plan stratégique*** à l'intérieur duquel sont examinées les grandes options de l'entreprise ;
- ***un plan opérationnel*** qui définit la programmation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques ;
- ***des budgets*** correspondant à la mise au point détaillée de la première année du plan opérationnel, et un processus de contrôle budgétaire permettant de rapprocher les résultats réels des résultats escomptés ;
- ***des tableaux de bord***, des analyses de coûts et de gestion de la qualité qui vérifient que les points clés de l'activité sont toujours bien maîtrisés.

Le processus de CDG comprend alors trois phases :

- ***La phase de finalisation :*** elle consiste, à partir des objectifs à long terme et de la stratégie à définir les plans d'action et les budgets permettant de les atteindre, ainsi que les critères d'évaluation des performances ;
- ***La phase de pilotage :*** elle demande d'organiser le suivi du déroulement de l'action. Il s'agit d'anticiper les évolutions prochaines, de cerner les principaux écarts et d'entreprendre les actions correctives pour arriver aux buts fixés.
- ***La phase de mesure de la performance (ou post évaluation).*** Il s'agit d'apprécier les résultats obtenus, d'en tirer les conséquences pour la suite, au plan de la gestion de l'entreprise et de l'évolution des carrières des responsables.

Les plans et budgets correspondent à des contrats qui stabilisent l'environnement interne pendant la phase de pilotage (rendent moins complexe, simplifient la gestion) et qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions quotidiennes. La hiérarchie intervient principalement dans les phases de finalisation de post évaluation, et seulement par exception dans la phase de pilotage (aspect coordination). L'autonomie des chefs de service se manifeste surtout dans la phase de pilotage (liberté dans l'usage des moyens pour conduire l'action appropriée).

Après avoir rappelé les fondements de base du CDG, il nous parait important de passer en revue les autres fonctions connexes qui s'apparentent à une activité de contrôle dans une entreprise d'assurance. Tel sera l'objet de la section 2 de ce chapitre.

Section 2 : Le CDG et les autres activités de contrôle dans une entreprise d'assurance

Cette section est consacrée à la description des autres fonctions qui peuvent présenter certaine similitude avec le CDG. En effet, il s'agira de définir les autres activités de contrôle qu'on peut rencontrer dans une entreprise d'assurance tout en mettant (au besoin) en évidence les points de convergence et de divergence avec le CDG.

Paragraphe 1 : L'audit interne et contrôle interne dans une entreprise d'assurance

1.1. L'audit interne dans une entreprise d'assurance

1.1.1. Définition

Selon le consultant international NOUKELA Emmanuel, l'audit interne est la fonction chargée de l'examen méthodologique d'une situation par une personne indépendante qui s'assure de la validité matérielle des éléments qu'il doit contrôler, qui vérifie la conformité des traitements de ces faits avec les règles, les procédures et les normes en place, en vue d'exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes.

Cette définition met en évidence plusieurs autres notions :

- ✓ **La notion d'indépendance** : il s'agit d'un organe dépendant de la direction générale et indépendant des autres organes. Il n'y a un audit véritable qu'avec l'objectivité que confère l'indépendance d'action et l'indépendance d'esprit.
  - L'indépendance d'action est garantie par l'absence de tout lien de subordination avec l'une quelconque des autres fonctions de l'entreprise.
  - L'indépendance d'esprit est sauvegardée par le respect du principe de non-immixtion. Toutefois, on ne peut pas parler d'une indépendance absolue.

- ✓ **La notion de périodicité** : les interventions de l'audit sont ponctuelles, cycliques et répétitives, voire discontinue. L'audit interne joue au sein de l'entreprise un rôle fonctionnel. En d'autres termes, alors que le CDG est permanent et relève de la fonction opérationnelle (mois, trimestre…..) l'auditeur interne a plutôt un rôle fonctionnel.

- ✓ **La notion d'instrument de contrôle** : les normes, les règles et les procédures constituent des instruments de contrôle. Toutefois, l'audit ne décharge pas les responsables de leur prérogative de contrôle des tâches effectuées par les collaborateurs. Ils doivent par conséquent veiller à la protection des éléments du patrimoine qui leur sont confiés ainsi qu'à la cohésion et l'efficacité des opérations dont ils ont la charge. L'intervention de l'auditeur ne vient qu'à postériori pour tester l'adéquation de contrôle interne.

- ✓ **La notion de protection** : elle renvoie à la finalité de l'audit : protéger l'entreprise contre les risques d'erreurs, de perte, de gaspillage, de fraude, d'inefficacité. L'audit est donc le garant pour l'entreprise, de la présence des procédures interne de la qualité des procédures. Après analyse des activités, il procède à des recommandations suite à son rapport de mission.

1.1.2. Relation entre l'audit interne et le CDG

Si le CDG permet d'apprécier les résultats de chacun en fonction des objectifs qui lui ont été fixés, il faut noter que le CDG et l'audit interne sont complémentaires.

Dans une politique de délégation de responsabilité, la validité des contrôles de performance repose sur la sincérité des divers systèmes d'informations (comptable, budget, statistiques). Or ces systèmes risquent d'être manipulés puisque ce sont les intéressés eux-mêmes qui les maîtrisent. Le CDG ne saurait fonctionner sans un minimum de garantie quant à la qualité des informations qui lui sont transmises, ce qui est du domaine de l'audit interne.

Par ailleurs, ces deux types de services doivent garder leur indépendance dans toute la mesure du possible. Ils exercent en effet, l'un sur l'autre des contrôles réciproques. Le CDG examinera pour l'audit interne comme pour tout autre service de l'entreprise, la validité de ses budgets et la comparaison avec les réalisations. Cette comparaison se fera normalement dans le cadre d'un contrôle budgétaire annuel, mais elle peut être rattachée également à une évaluation du progrès dans un plan à moyen terme. En outre, l'audit interne vérifiera l'exactitude des informations fournies par le CDG à la direction générale. Enfin, le CDG et

l'audit interne peuvent collaborer en ce qui concerne leur contribution à la conception de la structure de l'entreprise.

1.2. Le contrôle interne dans une entreprise d'assurance

1.2.1. Définition

Selon ***IAIS[4] (1) à travers son ICP[5] 10 Internal control :*** « *The supervisory authority requires insurers to have in place internal controls that are adequate for the nature and scale of the business. The oversight and reporting systems allow the board and management to monitor and control the operations* ».

Le contrôle interne est un système d'organisation constitué par un ensemble de structures, méthodes et procédures mises en œuvre au sein d'une entreprise en vue d'assurer une conduite ordonnée et efficace de ses activités, et notamment :

- ✓ le respect des lois et règlements ;
- ✓ l'application de la politique générale définie par la direction ;
- ✓ l'encadrement et la maîtrise des risques liés aux activités ;
- ✓ la qualité de l'information comptable et financière.

Au surplus, le contrôle interne doit vérifier que les différents départements de l'entreprise fonctionnent conformément aux lois et règlements en vigueur dans les juridictions où elle opère (et notamment aux règles visant à la protection individuelle et collective des assurés), ainsi qu'aux statuts et règlements intérieurs.

1.2.2. Le rôle du contrôle interne dans l'entreprise d'assurance

La maîtrise des risques de l'entreprise constitue une priorité pour les dirigeants. Le contrôle interne doit fournir aux managers le moyen d'identifier, d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques liés à l'activité de l'entreprise. S'agissant d'une entreprise d'assurance, cet objectif peut revêtir un double aspect :

---

[4] IAIS : International Association of Insurance Supervisors
[5] ICP : Insurance Core Principles

- ✓ d'une part, l'assureur prend en charge les risques de sa clientèle. Le Conseil d'Administration définit une stratégie commerciale, une politique tarifaire, des critères généraux de sélection des risques. Le contrôle interne vérifie l'application de ces instructions et en mesure le bien-fondé a posteriori.

- ✓ d'autre part, l'entreprise d'assurance est exposée à des risques qui menacent sa solidité financière et compromettent sa rentabilité. Ces risques sont analysés dans une perspective réglementaire et prudentielle. Ils sont généralement classés en :

  - **risques techniques** : sous tarification, sous provisionnement, réassurance inappropriée ;
  - **risques de placement** : risques de taux, de liquidité, de change, de marché, de défaillance d'une contrepartie, risques spécifiques aux instruments dérivés ;
  - **autres risques** : défaillance d'un partenaire clé (réassureur, courtier), pressions externes (entreprise appartenant à un groupe), défaillances dans la gestion.

Les systèmes de « risk management » comportent des procédures de contrôle interne, dont l'un des objectifs essentiels est d'alerter les dirigeants sur l'impact que peuvent avoir ces risques sur la situation de l'entreprise.

Paragraphe 2 : Le contrôle sur pièces et sur place exercé par l'autorité de régulation (Commission Régionale de Contrôle des Assurances : CRCA)

2.1. Les raisons de ce type de contrôle

Les entreprises d'assurance régies par le Code CIMA sont soumises au contrôle sur pièces et sur place de la CRCA. Les raisons fondamentales de ce contrôle sont essentiellement liées au caractère original de l'activité d'assurance : l'entreprise d'assurance vend des promesses et il est nécessaire qu'une autorité vérifie qu'elle peut les tenir. Ainsi l'article 300 alinéa 1 et l'article 712 alinéa 1 du code CIMA stipule que « le contrôle s'exerce dans l'intérêt des assurés, souscripteurs et bénéficiaires de contrats ». D'autres raisons justifient ce type contrôle :

- ✓ L'obligation d'assurance (auto par exemple) : du fait que l'Etat oblige les populations à s'assurer, il est normal qu'il effectue un contrôle ;

- ✓ L'inégalité entre la société d'assurance et l'assuré ;
- ✓ L'importance des fonds recueillis par l'entreprise d'assurance en tant qu'investisseur institutionnel : elle est riche de ses dettes.

2.2. L'objectif du contrôle sur pièces et sur place de la CRCA

Il s'agit d'un contrôle à la fois :

- ✓ **d'ordre technique** : fixation des règles de saine gestion (bonne gouvernance et fonctionnement juridique régulier, règles de solvabilité) ;
- ✓ **d'ordre moral** : honorabilité et compétence technique des dirigeants, moralité des procédés notamment en ce qui concerne la rédaction des contrats, du démarchage et du règlement des sinistres ;
- ✓ **d'ordre économique** : la défense de l'intérêt des assurés exige également une situation saine de l'ensemble du marché de l'assurance : tarifs raisonnables, concurrence normale.

2.3. Les caractéristiques du contrôle exercé par la CRCA

2.3.1. Le contrôle s'exerce dans l'intérêt des assurés

Le contrôle s'exerce dans l'intérêt des assurés, souscripteurs et bénéficiaires de contrat, qui sont des créances privilégiés. Il n'a *a contrario* pas d'objectif social (protection de l'emploi), fiscal et budgétaire (limiter les risques de pertes de recettes fiscales pour l'Etat).

2.3.2. Le contrôle porte sur l'ensemble des activités d'une entreprise d'assurance et des opérations des groupes d'assurance :

Il s'agit de veiller à l'application des textes régissant :

- ✓ les obligations réciproques des assureurs, des assurés et des tiers ;
- ✓ l'entreprise et le gouvernement de l'entreprise ;
- ✓ contrôle comptable : l'entreprise d'assurance doit tenir une comptabilité régulière, sincère et donner une image fidèle de la réalité.

- ✓ surveillance complémentaire des groupes d'assurance et appréciation de leur marge ajustée.

Sur le plan de la gestion, il s'agit de :

- ✓ contrôle technique : tarifs, commissions, sinistres et réassurance ;
- ✓ contrôle financier : la garantie de solvabilité ;
- ✓ contrôle portant sur toutes les entreprises de droit national ou étrangères y compris les entreprises de réassurance (règlement du 09 avril 2015 portant contrôle de réassurance).

2.3.3. Un contrôle économique et financier plus qu'un contrôle de légalité

L'objectif du contrôle n'est pas de sanctionner a posteriori les fautes de gestion mais de les prévenir par une surveillance permanente de leur situation financière, administrative et commerciale (agrément préalable de l'entreprise et de ses dirigeants, visa des contrats, tarifs, notes techniques et tout document destiné au public) en vue de prescrire à temps les mesures de redressement lorsque la prévention ne suffit pas.

Conclusion du Chapitre I

Ce chapitre consacré aux généralités sur le système de CDG est un véritable point d'entrée du développement de notre sujet d'analyse du système de CDG de L'Africaine. Il nous a permis de faire la synthèse des concepts qui ont trait au CDG et de comprendre que le système de CDG est un outil de pilotage et d'aide à la déclinaison des axes stratégiques d'une entreprise d'assurance. Par ailleurs, il nous a permis de passer en revue les autres formes de contrôle auquel l'entreprise d'assurance peut être soumise en essayant de faire ressortir au besoin, leur similitude, leurs divergences et caractéristiques. In fine, nous retenons que l'objectif ultime de toute forme de contrôle d'une entreprise d'assurance est de protéger l'intérêt de tous des *parties prenantes (stakeholders)* notamment celui des assurés, souscripteurs et bénéficiaires des contrats. Si les généralités sur le CDG nous a permis de cerner les contours de la discipline, il convient de savoir que le système ne peut se développer que dans un contexte donné. Quelles sont alors les caractéristiques du marché d'assurance béninois ? Et quel est le fonctionnement et l'organisation de L'Africaine ? Ces préoccupations sont donc abordées dans le chapitre 2 suivant de cette partie.

CHAPITRE II : CARDRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE

Introduction

L'entreprise d'assurance se trouve dans un contexte socio-économique qui détermine son fonctionnement et ses performances. C'est pourquoi ce chapitre est consacré tout d'abord à une brève présentation du BENIN notre pays d'origine puis ensuite à la description de l'évolution de son marché d'assurance et à l'analyse de sa structure actuelle à partir des données de l'exercice 2014 (section 1). Enfin, il s'agira de faire une présentation de L'Africaine qui est la structure faisant l'objet de notre étude (section 2).

Il faut signaler que notre stage s'est déroulé dans deux compagnies d'assurance : la NSIA Assurances qui est le N°2 du marché et L'Africaine qui est le N°1. Ce choix d'effectuer notre stage dans les deux premières compagnies d'assurance est justifié par notre soucis de connaitre un nombre important de professionnels du secteur des assurances au Bénin et d'avoir une vue plus diversifiée sur les pratiques et techniques qui ont cours dans chacune desdites entreprises. Par ailleurs, nous avons choisi de présenter seulement L'Africaine, étant entendu qu'elle fait l'objet de notre étude et aussi du fait de la contrainte de volume du document.

Section 1 : Le contexte socio-économique et la structure du marché de l'assurance au Bénin

La NSIA Assurances et L'Africaine sont des sociétés d'assurance de la zone CIMA. Elles sont installées au Bénin dont le contexte socio-économique et la structure du marché d'assurance sont décrits dans cette section.

Paragraphe 1 : Le contexte économique du Bénin et la place de l'activité d'assurance dans l'économie béninoise

1.1. Contexte économique du Bénin

Le Bénin autrefois appelé Dahomey avec 10,4 millions d'habitants en 2015 et une superficie de 114 752 km^2, est un pays membre de la Zone franc et représente un peu moins de 10% du PIB de l'UEMOA. La structure de son économie est largement déterminée par sa position stratégique sur la côte ouest-africaine, à la porte du géant Nigéria. Les secteurs

primaire, secondaire et tertiaire représentent respectivement 32,2%, 13,4% et 54,4% du PIB en 2011. Le secteur tertiaire, directement et indirectement lié à l'activité portuaire, est particulièrement important mais plus en tenant compte du secteur informel.

Le rapport « *Doing Business 2016* » classe l'économie béninoise à la 158ème loge sur 189 pays. Le Bénin gagne ainsi quatre places après avoir été 162ème en 2015 et figure pour la deuxième fois consécutive parmi les 10 meilleurs réformateurs dans le monde. Cette nette avancée s'explique par les nombreuses réformes institutionnelles et économiques entreprises par le gouvernement.

Selon les prévisions du FMI, une croissance plus forte, durable, et plus inclusive est indispensable pour réduire la pauvreté, face à un environnement plus difficile, y compris le ralentissement économique du Nigeria voisin. Les experts du FMI soulignent également la nécessité d'intensifier les progrès pour améliorer la gestion de la politique budgétaire et d'accélérer la mise en œuvre des réformes structurelles pour renforcer le climat des affaires et promouvoir une plus grande diversification.

Ces différentes perspectives devraient avoir des effets induits dans le secteur de l'assurance en exerçant une pression à la hausse du volume de primes collectées par les assureurs notamment en assurances des risques d'entreprise, en assurance construction puis en assurance transport. S'il est vrai que les perspectives économiques du Bénin présentent un futur meilleur, quid de la contribution du secteur de l'assurance à l'économie nationale ?

1.2. Place de l'activité d'assurance dans l'économie béninoise

Trois indicateurs sont généralement retenus pour mesure l'impact macroéconomique du secteur de l'assurance. Il s'agit du volume de chiffre d'affaires (primes émises), la densité de l'assurance qui est la part du revenu consacré annuellement par un habitant d'un pays pour la consommation d'assurance et le taux de pénétration de l'assurance qui est la part que représente le secteur dans le PIB (Produit Intérieur Brut).

Retenant le premier indicateur, nous notons que le marché béninois a enregistré pour la première fois depuis la libéralisation complète du secteur intervenu en 1998, une baisse du chiffre d'affaires qui passe de 43,33 à 41,98 milliards, soit une réduction relative de 3,1% en 2014 contre une hausse sensible de 21,8% en 2013. Ce chiffre est réalisé par l'ensemble des quatorze sociétés d'assurance qui animent le marché dans la proportion de 70,7% pour les souscriptions d'assurance « dommages » et 29,3% pour celles d'assurance « vie et

capitalisation ». Néanmoins, il convient de souligner qu'avec les statistiques provisoires de l'exercice 2015, les chiffres des compagnies IARDT ont progressé de F CFA 29, 401 milliards (2014) à F CFA 32,425 milliards (2015) soit un taux d'accroissement de 14,02%.

En termes de contribution à l'économie nationale, la gestion de l'activité de l'assurance au Bénin en 2014 a affiché un taux de pénétration de 0,95%, en baisse par rapport à l'indice de 2013 qui se situait à 1,06% contre un taux de 1% en zone CIMA et de 6,3% au niveau mondial. La densité de prime se situe à 4 052 francs par habitant contre 4 329 F CFA par habitants un an plus tôt, soit un repli de 6,8%. Elle est faible comparativement à la moyenne en zone CIMA qui est de 5 712 F CFA. Cette faiblesse est encore marqué au regard de la moyenne mondiale qui est de 310 352 FCFA.

***Paragraphe 2*: Panorama actuel du paysage assuranciel béninois**

Ce paragraphe présente la structure, les tendances et les évolutions du secteur de l'assurance au Bénin.

2.1. Les principaux acteurs du secteur de l'assurance au Bénin

Au Bénin, le marché de l'assurance est animé par trois principaux acteurs que sont les compagnies d'assurances, les sociétés de courtage d'assurance et les agences générales d'assurance.

2.1.1. Les compagnies d'assurance

En 2016, on dénombre au Bénin quinze (15) compagnies d'assurances opérant sur le marché national dont sept (7) commercialisent les produits de la branche "dommages", six (6) les produits de la branche "vie et capitalisation", une (1) société spécialisée en assurance agricole et une (1) autre spécialisée dans la microassurance. La présentation synthétique des différentes sociétés d'assurances qui opèrent sur le marché, selon leur date d'agrément et la branche d'activité se trouve en annexe N°1.

Du point de vue de l'actionnariat, six (6) des sept (7) sociétés d'assurances dommages et cinq (5) des six (6) sociétés d'assurance vie sont des filiales ou sociétés mères de groupes d'assurance, notamment africains. L'actionnariat est constitué de diverses nationalités dont marocaine, sénégalaise, ivoirienne, béninoise, voire européenne. Cette configuration offre en principe un terrain favorable à la mutualisation des expériences et pratiques et un ferment à

l'éclosion des initiatives d'offre de produits prenant en compte les besoins effectifs des consommateurs béninois. La taille des sociétés d'assurance varie d'une structure à l'autre, les effectifs des sociétés d'assurances sont compris entre neuf (9) et cent-un (101) agents.

En état actuel du marché, l'application immédiate du règlement N°0007/ CIMA/PCMA/2016 relatif au Capital social des sociétés anonymes d'assurances et au fonds d'établissement des sociétés d'assurances mutuelles, devrait conduire toute chose égale par ailleurs et sous l'effet des fusions et acquisitions, à deux compagnies d'assurance IARDT et à une seule compagnie d'assurance Vie. Quant à la seule mutuelle Agricole, elle devrait disparaître. C'est donc le signe évident d'une faible capitalisation des sociétés du marché.

2.1.2. Courtiers d'assurance et de réassurance

Il est dénombré au Bénin, vingt (20) sociétés de courtage en assurance. Le courtier d'assurance a le statut de commerçant. Il n'est pas lié, par une exclusivité contractuelle, à une entreprise d'assurance. Il agit pour le compte de ses clients et, en cas de faute, il engage sa responsabilité professionnelle. C'est pourquoi, pour vendre des contrats d'assurance, le courtier a l'obligation de souscrire une assurance de responsabilité civile professionnelle et de justifier d'une garantie financière auprès d'une banque ou d'une institution financière admise ou d'une société d'assurance. La liste des courtiers et sociétés de courtage en assurance qui exercent sur le marché se trouve en annexe 2.

2.1.3. Agents généraux d'assurance

L'agent général d'assurance est une personne physique ou morale qui est mandataire d'une société d'assurance. Il est lié à la société d'assurance par un traité de nomination et réserve en principe l'exclusivité de sa production à ladite société, sauf convention contraire. Il existe à la date de notre l'étude, environ cent cinquante (150) agences générales d'assurance mandataires des sociétés d'assurances au Bénin.

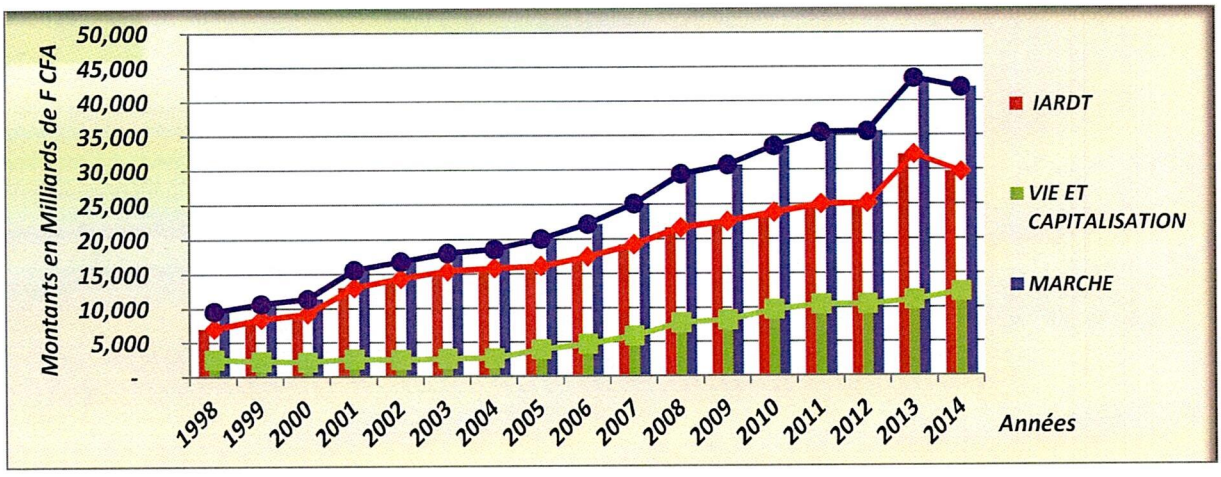
2.2. Les autres acteurs du marché

D'autres acteurs à savoir : la Direction Nationale des Assurances (DNA), le Fonds de Garantie Automobile (FGA), le Régime d'Assurance Maladie Universel (RAMU), l'Association des Sociétés d'Assurances du Bénin (ASA Bénin) et le Bureau de la carte Brune CEDEAO participent efficacement à l'animation du marché des assurances au Bénin.

2.3. Evolution du chiffre d'affaires global du marché

La gestion de l'assurance fournit plusieurs indicateurs normalisés par la loi qui renseignent sur la situation des compagnies d'assurances et permettent d'afficher l'image du secteur de l'assurance au plan national. Certains de ces indicateurs, tel que le chiffre d'affaires, informent sur le niveau de performance du marché de l'assurance.

Graphique N° 1: Evolution du Chiffre d'Affaires du marché d'assurance au Bénin



Source : Réalisé à partie des données de la DNA[6]

Au regard de l'évolution des données, il ressort que le chiffre d'affaires du marché béninois connaît depuis la libéralisation complète du secteur, intervenue en 1998, une nette progression par rapport à la période de monopole. En effet, le chiffre d'affaires du marché national de l'assurance a plus que quadruplé sur une période de dix-sept (17) ans, passant de 9,6 milliards FCFA en 1998 à 41,98 milliards FCFA en 2014, soit un accroissement annuel moyen de 9,05%.

Section 2 : Présentation et fonctionnement de L'Africaine

Il s'agit ici de faire une présentation de L'Africaine : son fonctionnement et sa structure organisationnelle.

[6] Direction Nationale des Assurances

***Paragraphe 1* : Présentation de L'Africaine**

1.1. Historique de L'Africaine

L'Africaine des Assurances S.A en abrégé, "L'Africaine", est l'une des sept (07) compagnies d'assurances dommages opérant sur le marché Béninois. Créée le 05 novembre 1997 dans le sillage de la libéralisation du secteur de l'assurance au Bénin, elle a été agréée par Arrêté n°147/MF/DC/DGAE/DCA du 20 mars 1998 du Ministre des Finances et de l'Economie pour pratiquer les opérations dans les branches Incendie, Accident, Risques Divers et Transports (IARDT). L'Africaine est donc régie par le code CIMA et par l'Acte Uniforme de l'OHADA et exerce ainsi ses activités conformément aux dispositions dudit code et dudit acte uniforme. Elle a démarré ses activités le 30 Mars 1998 avec le rachat de l'actif du portefeuille de la SONAR.

1.2. Vision et valeurs de L'Africaine

Sa vision est d' « Être reconnue comme un groupe solide aux ambitions africaines et aux standards internationaux ». Pour évoluer vers sa vision, L'Africaine « s'appuie sur les besoins de sa clientèle ou les anticipe afin de lui trouver les meilleures et les moins coûteuses des solutions; apporte promptement l'assistance promise en cas de sinistres. Au total, la mission de L'Africaine est de demeurer toujours plus proche de ses clients pour les écouter, les comprendre afin de les servir avec équité et enthousiasme » d'où la pertinence du slogan : « **L'Africaine : le sens de l'engagement** ».

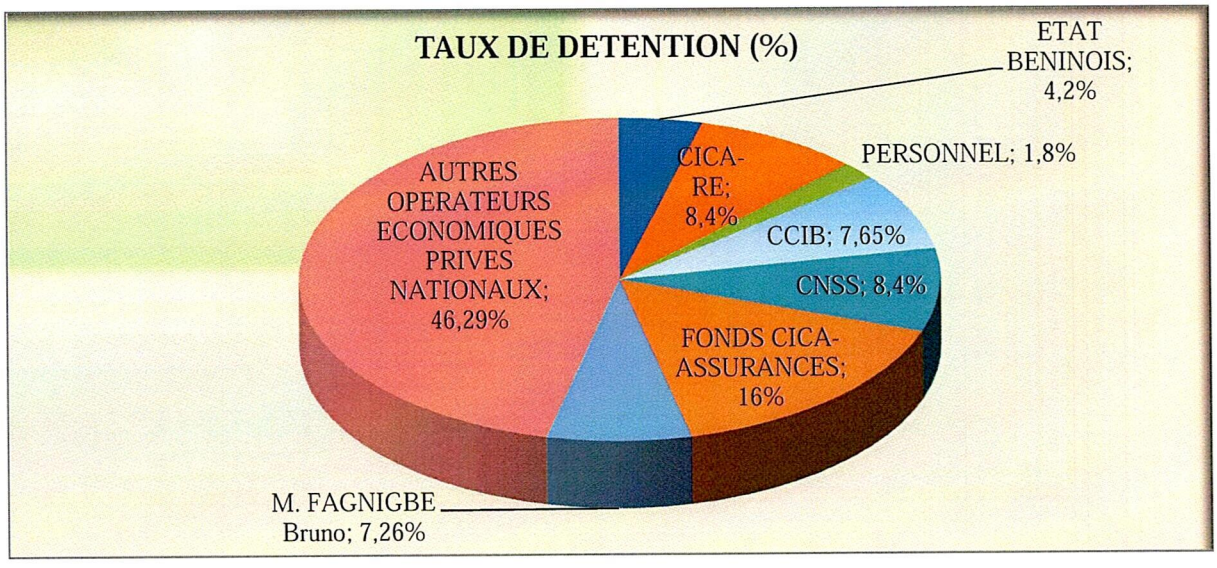
Ses valeurs sont : « **Expertise** » : synonyme de culture permanente du professionnalisme ; « **Ecoute du client** » : pour une solution adaptée à son problème ; « **Respect des engagements** », vis-à-vis de la clientèle et de la société en général. Elle a donc pu construire son succès et son leadership au fils des années par sa capacité à satisfaire les attentes et besoins des clients tout en garantissant le respect de la réglementation.

1.3. La géographie du capital de L'Africaine

Par géographie du capital, il faut entendre la manière dont le capital social d'une entreprise est réparti entre les mains des actionnaires de diverses nationalités. La géographie du capital définit donc la structure du capital et même la politique de gouvernance d'une société dans la mesure où il influence le pouvoir de décision et le droit pécuniaire que la détention du capital confère à chaque actionnaire.

Avec un capital social de 2.000.000.000 FCFA, L'Africaine présente à la fois les avantages d'un assureur expérimenté et ceux d'un nouvel assureur : la volonté d'innover, le sens du service au client et l'esprit d'équipe. Son capital social est détenu à 4,2% par l'Etat béninois, à 8,4% par CICA-RE (Compagnie Commune de Réassurance sous régionale), à 1,8% par son personnel, à 7,65% par la CCIB (Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin), à 8,4% par Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), à 16% par Fonds CICA-Assurance, à 7,26% par Monsieur Bruno FAGNIGBE, et à 46,29% par d'autres opérateurs économiques et privés nationaux. Cette composition de l'actionnariat peut être présentée à travers le graphique suivant :

***Graphique 2*: Répartition du capital social de L'Africaine**



Source : *Réalisé à partir des états statistiques de 2015*

1.4. Les ressources humaines de L'Africaine

Les ressources humaines d'une entreprise constituent un facteur clé de succès qui lui permet d'avoir une position défendable sur son marché. Elles constituent un levier stratégique qui permet à une compagnie d'assurance d'avoir des avantages concurrentiels durables. Avec un effectif de 101 employés à ce jour, L'Africaine est dirigée par un Conseil d'Administration de dix (10) membres dont l'actuel président se nomme Michel A. HOUENOU de DRAVO et dont le Directeur Général est Monsieur Mouftaou SOUHOUIN.

1.5. Les réseaux de distribution de L'Africaine

Le siège de L'Africaine est à Cotonou mais elle couvre l'ensemble du territoire national grâce à son réseau de distribution, qui est composé de cinq (5) bureaux directs dont trois (3) à Cotonou, un à Porto-Novo et un à Parakou. En dehors du réseau des courtiers, L'Africaine dispose également, au titre de l'intermédiation, d'une quarantaine d'agences générales qui réalisent environ le quart de la production globale de la société.

1.6. Les principaux réassureurs de L'Africaine

L'Africaine appartient également au réseau GLOBUS qui compte trente-trois (33) membres à travers le continent africain, toutes des compagnies d'assurances crédibles et fiables. Le réseau se veut un interlocuteur unique pour une solution globalisée et donc harmonisée face aux besoins d'assurances des courtiers et clients internationaux. Un autre objectif poursuivi par le réseau est le renforcement des performances locales de chaque société membre.

Son bouquet de réassurance est composé de réassureurs tels que : CICA RE, AFRICA RE, BEST RE, AVENI-RE, NCA-RE et CONTINENTAL-RE et de la captive de réassurance qu'est GLOBUS-RE. Elle traite aussi avec d'autres réassureurs notamment en cas de réassurance facultative. La liste des Réassureurs en 2015 se trouve en annexe N°22.

1.7. La politique de croissance externe de L'Africaine

L'Africaine met en œuvre depuis quelques années une stratégie de croissance externe avec la création de plusieurs filiales. Il s'agit de L'Africaine des Assurances de la Guinée Equatoriale (AAGE SA) créée en 2005 et de L'Africaine-Vie du Bénin créée en 2007. Rappelons que la part de L'Africaine dans le Capital de l'AAGE est de 57,425% et de 55% dans L'Africaine-Vie. Ces taux de détention du capital de l'AAGE et de L'Africaine-Vie par L'Africaine (la mère) lui permettent d'exercer un contrôle exclusif sur ces filiales et d'adopter la méthode d'intégration globale lors de la consolidation des comptes sociaux.

Au cours de l'année 2014, des opérations visant la croissante externe du groupe, ont été menées dans certains pays membres de la CIMA, notamment au Congo Brazzaville où L'Africaine de Congo a été créée avec un pourcentage de contrôle exclusif de 57 % pour la compagnie. Dans le même sillage, L'Africaine du Bénin a participé à hauteur de 30% en novembre 2014 à la création de L'Africaine des Garanties (AFG S.A) au capital de FCFA 3

milliards. Cette société a pour mission de proposer des garanties financières aux porteurs de projets sollicitant des financements. Toujours dans le cadre de la mission d'expansion des activités de la société hors du territoire national telle que prescrite par les actionnaires, L'Africaine a procédé en décembre 2015 au rachat de la SAFA ASSURANCES Cote d'Ivoire à hauteur de 94,4% de son capital qui est désormais de 4 380 millions de FCFA.

Le cadre d'étude étant connu, que peut-on savoir sur la structure organisationnelle et les activités techniques et administratives de L'Africaine des Assurances ?

Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de L'Africaine

L'Africaine est dotée d'un organigramme[7] structurel bien hiérarchisé. L'organisation de l'entreprise repose sur un ensemble d'organes interdépendants les uns des autres. En effet, selon les dispositions statutaires, pour mener à bien ses activités, l'entreprise dispose d'une assemblée générale des actionnaires, d'un conseil d'administration et d'une direction générale subdivisée elle-même en directions opérationnelles, en services et en départements.

2.1. Les organes de décisions

Il s'agit de l'assemblée générale des actionnaires, du conseil d'administration et de la direction générale.

2.1.1. L'Assemblée Générales (AG) des actionnaires

L'AG des actionnaires est l'instance de décisions de la société. Elle se réunit une fois par an en session ordinaire pour approuver les comptes de l'entreprise à la fin de chaque exercice et pour décider de l'affectation des résultats (constitution des réserves, augmentation du capital par apports nouveaux ou par incorporation des réserves ou partage des dividendes). Il peut y avoir des AG Extraordinaires selon que les circonstances de la gestion de l'entreprise l'exigent. C'est l'AG qui élit les membres du conseil d'administration.

2.1.2. Le Conseil d'Administration (CA)

Le CA de la société est l'organe qui définit les objectifs de la société. Il est chargé de définir les orientations stratégiques de l'entreprise et de prendre les décisions qui ont un

[7] Voir annexe N°3 pour l'organigramme

impact important sur la vie de la société. Il arrête et valide les comptes annuels, vote le budget de chaque exercice et nomme le Directeur Général. Il rend compte de sa mission à l'AG des actionnaires.

2.1.3. La Direction Générale (DG)

La DG assure l'exécution des décisions prises par le CA à qui elle rend compte. A cet effet, elle définit les politiques et moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Selon le nouvel organigramme de L'Africaine en mars de 2016, elle est dotée de quatre (4) directions opérationnelles, de trois (03) départements, d'une inspection générale et d'un secrétariat particulier qui sont tous directement rattachés à la DG. Chaque direction opérationnelle ou département est subdivisé en services. Les relations qui existent au sein de cette organisation fonctionnent comme une structure de type "Staff and Line". En effet, tous les postes de travail qui participent directement à la production des extrants c'est-à-dire au processus de pilotage ou de management se trouvent sur la ligne d'autorité alors que tous les postes de travail qui apportent du support à la production des extrants, c'est-à-dire des unités de conseils et de collaboration sans responsabilité directe sont rattachés à la DG.

La subdivision des directions opérationnelles et départements en services permet une efficacité dans l'exécution des tâches à travers une implication personnelle et une valorisation des responsables à divers niveaux, ce qui participe du service de qualité offert aux clients.

2.2. Les Directions opérationnelles, les départements et les services

Les directions opérationnelles, les départements et les services, tous rattachés à la direction générale, peuvent être présentés de la façon suivante :

2.2.1. Les Directions opérationnelles et les services

2.2.1.1. La Direction Comptable et financière (DCF)

La DCF a pour mission d'assurer l'optimisation de la gestion des recettes, dépenses et placements financiers de la compagnie. Elle est chargée de tenir les comptes de la compagnie, de la gestion de trésorerie, de mettre en œuvre la politique de placement dans le respect des dispositions du code CIMA. Du point de vue comptable, elle assure la régularité de la tenue des comptes tout en veillant aux équilibres financiers. Pour mieux atteindre ces objectifs, elle a été subdivisé en trois (03) services dont le personnel travaille en parfaite

symbiose. Il s'agit du service de la comptabilité du service financier et placement et du service contrôle de gestion.

A- Le service de la comptabilité

Il est chargé d'élaborer la comptabilité spécifique des assurances et de contribuer à l'élaboration des états financiers. A ce titre, il consolide mensuellement les données issues des opérations de chaque entité afin de déterminer périodiquement le chiffre d'affaires de la compagnie et de calculer les commissions à verser aux intermédiaires. Il participe à l'élaboration des états statistiques CIMA, il suit les comptes courants des réassureurs et coassureurs. Il liquide périodiquement et suivant les échéances fiscales les différents impôts et taxes (IS, TVS, IRVM, Patentes, TUCA…). Il s'occupe aussi de tous les comptes non techniques, des relations avec les fournisseurs et contribue à une optimisation fiscale des activités de la compagnie.

B- Le service financier et placement

Il s'occupe de la gestion du flux financier et définit la politique de placement de l'entreprise. Par rapport au flux financier, ce service constate les encaissements de fonds et procède à tous les décaissements techniques et non techniques c'est-à-dire le paiement des sinistres, des commissions, du solde des réassureurs et des coassureurs d'une part, et le paiement des frais généraux d'autre part. Pour ce qui est du volet placement, le service en respect des règles de localisation, d'admission, de limitation et de dispersion imposées par le code CIMA, propose à la direction générale une politique de placements à des conditions suffisamment avantageuses des ressources de la compagnie. Elle procède à un suivi rigoureux de tous les placements. En tant que gestionnaire de la trésorerie de la compagnie, ce service représente l'interface de l'Africaine devant les banques. A cet effet, il est chargé de suivre tous les encaissements de la compagnie, de réguler le niveau d'espèces des bureaux directs, de planifier tous les paiements (sauf sinistres), de contrôler toutes les opérations bancaires.

C-Le service Contrôle de gestion

Il a pour mission d'aider la direction générale et tous les responsables, tant opérationnels que fonctionnels, à maîtriser la gestion, en leur donnant les moyens de piloter leur structure en pleine visibilité. Pour y parvenir, le Service CDG doit pouvoir élaborer les programmes et budgets des différentes directions et services en collaboration étroite avec lesdites entités. Il procède au suivi budgétaire, à la conception d'un système de contrôle

adapté au domaine des assurances qui permette d'établir des objectifs et des prévisions (aussi bien financières que techniques et commerciales) à tous les niveaux hiérarchiques, d'en contrôler périodiquement les réalisations et d'analyser les causes d'écart en vue de déclencher les actions correctives adéquates. Il doit également concevoir des tableaux de bord à l'usage de toutes les entités et mis au point en concertation avec ces dernières, aider les entités utilisatrices à comprendre les tableaux de bord et leur utilité pour le contrôle de leur propre gestion. Enfin, il confectionne les états statistiques CIMA, donne son avis et formule des recommandations sur les opérations réalisées par les organes de la société et rédige les rapports d'activités de la Compagnie.

2.2.1.2. La direction des sinistres

La direction des sinistres comprend quatre (4) services à savoir le service sinistres automobile, celui des risques divers et transports (IRDT), le service contentieux sinistres et le service sinistres santé.

A-Le service des sinistres automobile (SSA)

Le service sinistre automobile est chargé de la réception des déclarations et du règlement des sinistres matériels et corporels. Compte tenu de la fréquence de survenance des sinistres impliquant les véhicules automobiles, ce service est beaucoup sollicité. On dénombre à L'Africaine en moyenne huit (8) déclarations de sinistres automobiles par jour. Le service est organisé de sorte que l'équipe qui reçoit les déclarations de sinistres au comptoir se charge en même temps du règlement des dossiers purement matériels et une autre équipe s'occupe de l'étude des dossiers corporels.

B-Le service des sinistres Incendie Risques Divers et Transports (SSIRDT)

Le service sinistre IRDT procède à l'enregistrement des déclarations de sinistres, à l'étude et au règlement des dossiers sinistres concernant les polices incendies, risques divers et transports. Ce service enregistre moins de déclaration que les autres services sinistres. En cas de survenance d'un sinistre, les assurés ou bénéficiaires de contrats saisissent la compagnie par les différents moyens mis à leur disposition et stipulés dans la police. Entre autres moyens, on pourrait citer la correspondance téléphonique, l'envoi d'un courrier aux adresses de la compagnie, la déclaration du sinistre par tous les moyens à son courtier qui se charge par la suite d'informer le SIRDT ou soit encore par le dépôt de la réclamation au secrétariat du service. Après la réception de la déclaration, la procédure suivie est la suivante :

- Ouverture du dossier sinistre

Cette étape passe par l'ouverture proprement dite, la saisie, l'évaluation et l'accusé de réception. Il est ensuite procédé au remplissage du registre de déclarations d'accidents. Notons qu'il existe 05 types de registres correspondant chacun aux branches d'assurances gérées par le SIRDT.

- L'étude du dossier

Cette étape est déterminante pour la suite à donner au dossier. Elle passe par l'étude de la recevabilité du dossier, la vérification de la garantie de la compagnie, la vérification des formalités prévues au contrat en cas de réalisation du sinistre.

- Le règlement des sinistres

A cette étape, si à un niveau quelconque de l'évolution du dossier, une citation, une convocation ou une notification de date d'audience est délaissée à la compagnie ou à l'assuré, le dossier est envoyé au Service Contentieux Sinistres pour la constitution d'un avocat et pour son suivi. Si lors de la déclaration ou à un niveau quelconque de l'évolution du dossier, des anomalies sont constatées ou si des fraudes sont suspectées, le dossier est transmis à l'Inspection Générale par le chef service pour des investigations afin de préserver les intérêts de la compagnie. Dans le cas contraire, il est procédé au règlement définitif du sinistre.

C-Le service des sinistres « santé » (SSS)

Avec en moyenne une douzaine (12) de réclamations par jour, le service des sinistres « santé » est le plus sollicité de L'Africaine. Ce service enregistre les déclarations de maladie et procède au remboursement des frais médicaux et pharmaceutiques engagés par les assurés et leur famille. De même, il délivre aux patients des bons de prise en charge pour certains actes.

D-Le service « contentieux sinistre » (SCS)

Le SCS reçoit des services sinistres « automobile », sinistres IRDT et sinistres santé, des dossiers à caractère litigieux. Il s'agit des dossiers contentieux nés de l'exercice des recours croisés entre L'Africaine et les autres compagnies du marché pour les questions de responsabilité et les débours de L'Africaine dans le cadre des garanties "remboursement anticipé". Ces dossiers peuvent trouver une résolution au niveau de la commission d'arbitrage

de l'Association des Sociétés d'Assurance du Bénin (ASA-Bénin). D'autres dossiers par contre, font carrément l'objet d'une résolution judiciaire.

2.2.1.3. La Direction des Etudes & de Production Directe (DEPD)

Elle a en charge les études ou opérations techniques et commerciales indispensables à la survie et au développement de la compagnie. De même elle doit accompagner les centres de production sur le terrain (aide à la tarification, visites de risque ou de la clientèle notamment), pour le développement des affaires directes. Cette direction est aidée dans ses tâches par les différents services.

A- Le Service Etudes et Développement (SED)

Le SED est un service technique de la direction de la production. Il dispose de deux (2) sections à savoir la section recherche et développement et la section étude et tarification. La première est chargée entre autres de l'amélioration qualitative des produits existants et de la conception de nouveaux produits répondant aux opportunités du marché ; de l'étude des dossiers de demande d'établissement en agences générales ; de la recherche et de la gestion des partenariats avec les structures extérieures pour le développement du portefeuille; de l'animation intellectuelle de la force de vente par la programmation et l'organisation des formations. Quant à la section "étude et tarification", elle se consacre au traitement des dossiers de tarification et d'appels d'offres, du point des réalisations ainsi que des études de l'environnement et du portefeuille d'affaires de la compagnie. C'est aussi elle qui s'occupe de l'évaluation des provisions de primes.

B- Les Bureaux Directs (BD)

Les BD constituent la vitrine de la compagnie. A ce titre, ils sont chargés essentiellement de la présentation et de la vente des produits de la société à la clientèle. Ils représentent des centres de profit pour lesquels les chefs de bureaux doivent rechercher une rentabilité permanente.

2.2.1.4. La Direction des Intermédiaires (DI)

Considérée comme l'appareil de production d'aliment de la compagnie, la DI assure la supervision des différents services concourant à l'atteinte des objectifs de production.

A- Le Service Courtage

Le service courtage est le service de la compagnie qui s'occupe des relations avec les courtiers et sociétés de courtage. Il est en relation d'affaires avec les courtiers agréés par le Ministre de l'Economie et des Finances. Il s'occupe de la production des contrats et du recouvrement des primes de tous les risques qui passent par l'entremise des courtiers. Pour la célérité des règlements, ce service suit avec la Direction des Sinistres la gestion des sinistres relatifs aux polices qu'il émet. Dans la réalisation globale de la compagnie, ce service produit environ le tiers des émissions de chaque année.

B- Le Service Suivi et Animation des Réseaux d'Agences (SSARA)

Le SSARA est chargé du suivi rigoureux et au jour le jour des réalisations déclarées par les agences générales (inventaire permanent des émissions, des annulations et ristournes). A ce titre, il doit s'organiser pour la collecte sur place et périodique des pièces et informations nécessaires à son inventaire ; du suivi rigoureux des reversements par les agences des primes collectées par elles ; des rapprochements de données avec les agences pour s'assurer de la fiabilité des informations reçues ; de la collecte systématique des primes encaissées par les agences générales pour le compte de la Compagnie ; de la tenue d'un inventaire quotidiennement mis à jour des impayés pour les besoins de recouvrement de créances ; des réponses aux demandes de cotations et appels d'offres reçus des agents généraux.

Le SSARA doit agir avec célérité et, au besoin, demander le concours des Responsables (Chef Service, Directeur ...) pouvant l'aider à cette fin. Il s'occupe aussi du suivi de la formation continue du personnel du réseau de distribution à charge en accord avec le Département des Ressources Humaines et Logistique ; de l'organisation et de l'animation du réseau des agences ainsi que de l'assistance à elles apporté pour la réussite de leur mission ; de la gestion des portefeuilles d'informations commerciales (ventes, produits, clients) ; de la réception des demandes d'agrément des agences générales et de la demande des études techniques des dossiers au Service Etudes et Développement.

Le Service centralise également toutes les informations et pièces provenant des agences générales. Il doit enfin s'atteler à rendre visite à la clientèle de son portefeuille en collaboration avec les agents généraux. Il est l'interlocuteur unique des agences générales.

2.3. Les Départements et autres organes d'appuis à la Direction Générale

Dans l'atteinte des objectifs à lui assignés, le Directeur Général est assisté des organes jugés stratégiquement importants pour la société et qui prêtent leurs services à l'ensemble de son organisation. Ils sont désignés, soit par la fonction spécifique exercée, soit par département. Il s'agit de :

- ✓ l'Inspection Générale chargée des audits et de la gestion du système informatique ;
- ✓ Département des Ressources Humaines et Logistiques (DRHL) ;
- ✓ Département Marketing, Communication et Qualité ;
- ✓ Service Réassurance.

Toutefois, pour une meilleure gestion de son temps et une optimisation de l'action, le Directeur Général utilise également les services d'un secrétariat particulier, d'une cellule d'assistance animée par un Assistant chargée de la gestion du courrier et du suivi, et d'un Fondé de pouvoir qui a reçu délégation de signature de chèques et délégation de contrôle en lieu et place du Directeur Général et pour le compte de ce dernier, dans des limites bien précises.

2.3.1. L'Inspection Générale (IG) chargée des audits et de la gestion du système informatique

L'inspection générale est chargée d'une mission d'investigations aussi bien relative à la production qu'aux sinistres. Elle a deux volets d'activités. Les activités de contrôle de la production et du recouvrement concernent d'une part, le contrôle de la production à travers lequel l'IG se rapproche des bureaux directs et agences générales pour vérifier le montant de la prime des contrats émis et d'autre part, le contrôle du recouvrement qui l'amène à mettre en œuvre la décision de la compagnie relative à la politique de recouvrement des impayés. Les activités de contrôle des sinistres consistent à faire des investigations sur les dossiers sinistres présentant un caractère suspect. L'Africaine a mis sur pieds un corps d'inspecteurs sinistres dont la mission d'investigation est faite suivant trois (3) axes à savoir l'effectivité du sinistre déclaré, l'authenticité des pièces versées au dossier, l'étendue de la hoirie en cas de décès de la victime. L'IG a sous elle trois autres services :

2.3.1.1. Le Service Informatique

Il exerce les fonctions d'études, de réalisations, de conseils et d'assistances dans le domaine du traitement automatisé de l'information au sein de l'entreprise.

2.3.1.2. Le service Audit Interne

Ce service est celui chargé non seulement de l'étude de la régularité et de la conformité de l'action par rapport aux règles et procédures. Il est chargé aussi de la rédaction des différents manuels de procédures de l'entreprise, du contrôle des procédures mises en place, de la vérification du suivi des notes de service et du respect de la réglementation en vigueur (Code CIMA, acte uniforme OHADA, Code des impôts, Code du travail, etc.). Il s'occupe également du risk management de la compagnie à travers la définition de la cartographie des risques adaptée à l'Africaine. Il procède également au contrôle des comptes à mi-parcours et en fin de chaque exercice.

2.3.1.3. Le service recouvrement

Ce service met en œuvre la politique de recouvrement des primes de la compagnie. Mais avec l'avènement de l'article 13 Nouveau du code CIMA, ce service est en voie de disparition.

2.3.2. Le département des Ressources Humaines et Logistique (DRHL)

Elle est chargée de fournir à l'ensemble de la compagnie les ressources humaines et matérielles nécessaires en vue de l'atteinte des objectifs de la compagnie. Elle se subdivise en trois services à savoir : le service recrutement et gestion des carrières, le service logistique et le service paie et administration.

2.3.2.1. Le Service Recrutement et Gestion des carrières

Ce Service est chargé de la gestion du recrutement proprement dit , de l'intégration du nouvel embauché dans le Système d'Information des Ressources Humaines, de la gestion des stages conventionnés, du suivi des échéances contractuelles, du suivi des effectifs, de la gestion des sanctions, de la définition en rapport avec les directions, de la mise en œuvre des programmes de formation interne et externe, de l'organisation des évaluations de mi-parcours et de fin d'année.

2.3.2.2. Service Logistique

Il veille à l'accomplissement des tâches administratives confiées ou revenant aux départements (gestion de courriers en rapport avec le Fondé de Pouvoir désigné à cette fin, suivi de dossiers administratifs généraux à l'exclusion des dossiers du personnel, démarches administratives, l'organisation des missions en rapport avec les autres services compétents). Il s'occupe également du suivi, de la gestion en rapport avec les Conseils choisis, des affaires contentieuses à caractère général (non lié aux sinistres) et, le cas échéant, la représentation de la direction générale devant les instances judiciaires y liées et de la gestion de la bibliothèque de la Compagnie. Le Chef du Service doit s'occuper de la ventilation soigneuse du courrier arrivé en vue de son traitement diligent par les entités ou personnes compétentes de la Compagnie. Il a également la gestion de la logistique de la compagnie.

2.3.2.3. Service Paye et Administration

Ce Service a pour attribution : la gestion des congés annuels et le suivi des absences (autres que maladie), la gestion des dossiers du personnel et la préparation des éléments de paie, l'enregistrement des données dans le logiciel de gestion de la paie, l'édition des bulletins de paie et l'établissement des états mensuels, l'archivage des éléments de paie et le règlement des cotisations sociales et fiscales.

2.3.3. Le Département Marketing, Communication, Qualité et réputation

Il est chargé de l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies et plans marketing et de la définition et mise en œuvre d'une politique de communication. Il est également le garant de la politique de qualité de la compagnie. A ce titre, il lui revient d'animer la démarche qualité au sein de la compagnie. Il surveille la réputation de la compagnie à travers la mise en œuvre de la politique de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme.

2.3.4. Le service de la Réassurance

Ce service traite de la réassurance aussi bien passive qu'active. A ce titre, il s'occupe des relations avec les cessionnaires, rétrocessionnaires et les cédantes. Le bouquet de L'Africaine comporte des réassureurs de renom qui ont fait leurs preuves tant au niveau africain que mondial. Il s'occupe de la définition et de la mise en œuvre de la politique de cessions et

d'acceptations de la société, du traitement et de la gestion des contrats de la société avec ses réassureurs et ses cédantes, de l'appui aux différentes filiales dans les négociations et la gestion des programmes sectoriels de réassurance.

Ces attributions exigent de la part du Service : la recherche d'une amélioration de la rétention, du taux de commissionnement et de la participation bénéficiaire sur les branches jugées rentables ; les placements en facultative des pointes de risques non prévues aux traités ; les applications effectives et prioritaires des quotas de cessions obligatoires aux organismes panafricains; la prospection planifiée et méthodique des cédantes potentielles, notamment africaines, en vue de leur prendre des affaires ; le contrôle périodique sur l'accord du Directeur Général de la gestion de la réassurance par les filiales.

Conclusion du chapitre II

Ce chapitre nous a permis de connaitre le contexte économique et assuranciel béninois. Il en résulte que le marché de l'assurance au Bénin est encore étroit et marqué par une culture d'assurance qui peine à se développer. Cependant les perspectives économiques devront avoir des effets d'entrainement sur le secteur si les acteurs du marché développent des stratégies innovantes et adaptées aux besoins de la population avec l'aide des outils de pilotage des opérations. Par ailleurs, le chapitre nous a permis de connaitre le cadre de déroulement de notre étude à travers la présentation, le fonctionnement de L'Africaine. La présentation de la structure organisationnelle de L'Africaine nous a permis de se rendre à évidence qu'elle dispose d'un service CDG.

Si les généralités sur le CDG et la présentation du contexte de l'étude nous ont permis de cerner les contours de la discipline et d'appréhender le contexte de son développement, il convient dès à présent de savoir pourquoi le choix de ce sujet ? Quel est l'intérêt de ce thème pour les entreprises d'assurance ? Et quels sont les objectifs et méthodologie de l'étude? Ces préoccupations sont donc abordées dans la deuxième partie de cette étude.

PARTIE II : LE SYSTEME DE CDG DES SOCIETES D'ASSURANCE : DE LA PROBLEMATIQUE A L'ANALYSE DE SON EFFICACITE AU SEIN DE L'AFRICAINE DES ASSURANCES DU BENIN

Notre sujet d'étude s'inscrit dans une problématique de professionnalisation du secteur des assurances. En effet, le secteur de l'assurance est longtemps resté en marge des grandes évolutions managériales et la méconnaissance des fonctions support comme le CDG par les managers du secteur constitue l'un des maillons faible du système. Alors que la présence des fonctions support contribue à une performance accrue dans les autres entreprises du secteur financier, le secteur de l'assurance caractérisé par le principe fondamental de l'inversion du cycle de production est encore en retard en matière de l'adoption d'un tel système.

Ce problème de l'importance moins perçue des fonctions support en général et/ou de la place qu'accordent les dirigeants au système de CDG en particulier fait l'objet de cette partie qui pose les bases de la problématique, de l'intérêt d'une telle étude dans une compagnie d'assurance sans oublier la définition de nos objectifs et la description de notre démarche méthodologique (Chapitre III). Cette méthodologie sera appliquée au cas de L'Africaine afin de caractériser son système et d'analyser son efficacité dans le pilotage de ses opérations (Chapitre IV).

CHAPITRE III : LA PROBLEMATIQUE, L'INTERET DU SUJET, LES OBJECTIFS ET LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Introduction

Cette étude du système de CDG dans une compagnie d'assurance vise simplement à promouvoir une fonction support parmi tant d'autres qui participent indirectement à la chaine de valeur du secteur d'assurance. Ce secteur, qui se doit de se professionnaliser dans la Zone CIMA pour un taux de pénétration de l'assurance plus accru, a tendance à reléguer au second plan le système de CDG qui pourtant est un outil de pilotage des performances d'une telle industrie. Il s'agit donc dans ce chapitre de construire la problématique et l'intérêt du sujet pour les sociétés d'assurance puis de définir les objectifs et la méthodologie d'étude du système de CDG de L'Africaine.

Section 1 : Problématique et l'intérêt du sujet

Cette section est consacrée à la problématique et à l'intérêt de l'étude du système de CDG au sein de L'Africaine.

Paragraphe 1 : La problématique de l'étude

Le développement du marché des assurances consécutif au Programme d'ajustement Structurel (PAS) mis en œuvre dans les pays africains s'est accompagné très tôt d'un renforcement du cadre institutionnel des assurances. En effet, les caractères du contrat d'assurance, l'importance des engagements auxquels ils peuvent donner lieu, l'inversion du cycle de production qui caractérise l'opération d'assurance et le rôle socioéconomique de l'assurance justifie la mise en place d'une législation spécifique pour le secteur notamment, le Traité instituant une organisation intégrée des marchés africains d'assurance dit Traité de la CIMA accompagné du Code des Assurances appelé Code CIMA qui regroupe l'ensemble des textes législatifs et réglementaires qui sont annexés au Traité.

Toutefois, lorsque l'on évoque les perspectives de développement du marché de l'assurance dans la région, les opinions convergent généralement sur le fait que les contextes économique, social, politique et culturel n'y sont pas favorables. Ces jugements sont souvent accompagnés de nombreux arguments : absence de stabilité politique et économique, faible

niveau de revenu par habitant, existence de barrières religieuses ou culturelles, insuffisances dans les opportunités de placements financiers, absence de confiance réciproque entre les assureurs, les assurés et les intermédiaires, poids significatif de l'économique informelle, faible niveau de bancarisation etc.

S'il est vrai que ces jugements sont essentiellement liés à l'environnement externe des organismes d'assurance, il faut remarquer que peu de critiques sont généralement portées sur l'organisation interne mis en place au sein des compagnies d'assurance de la Zone. Les quelques critiques liées à l'environnement interne sont : insuffisances de personnel qualifié, manque de données fiables, existence des tarifs inadaptés, méconnaissance des fonctions support par certains dirigeants, mauvaise perception des risques opérationnels etc.

Or une analyse rétrospective de l'assurance africaine nous révèle que la gestion interne des compagnies d'assurance était catastrophique et n'était pas de nature à sauvegarder les intérêts des assurés, souscripteurs et bénéficiaire des contrats. Ce n'est que récemment que nous assistons à une timide professionnalisation du secteur due notamment à des innovations règlementaires par le législateur CIMA. Cependant cette professionnalisation à tendance à se focaliser sur les activités qui constituent le cœur de métier du secteur et à mettre en marge les activités de support.

Alors que le contexte actuel de la globalisation des marchés, met de plus en plus en avant l'ampleur des activités de support dans les organisations, leur rôle reste encore méconnu ou peu valorisé dans la vision des dirigeants des organismes d'assurance. En effet, les activités dites de support comme le CDG sont souvent traitées comme des coûts indirects de peu d'importance, voire même des frais "généraux" ou des frais de structure.

Pourtant, les compagnies d'assurance de la zone CIMA soumises à des exigences de solvabilité ont besoin des fonctions de pilotage, de suivi et de reporting de leur niveau de sinistralité, de souscription, des frais généraux, du rendement des placements, de la qualité des relations avec les intermédiaires etc. Cela est d'autant plus vrai que l'article 331-15 du code CIMA exige des entreprises d'assurances la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adapté à la nature, à l'importance et la complexité de leurs activités. Dans cette optique, le CDG défini comme un outil de pilotage des sociétés d'assurance de la Zone CIMA doit être mis à contribution. Malheureusement, dans la zone en général et au Bénin en particulier, peu de sociétés comme L'Africaine ont pu intégrer dans leur structure organisationnelle cette fonction ou l'ont intégré récemment.

Le problème est tellement assez crucial qu'André BAYALA[8] l'inscrivait dans la problématique globale de gouvernance d'entreprise. Selon lui, « exceptés les grands groupes, rares sont les sociétés d'assurances qui possèdent un service de CDG. Il renforce la problématique en disant que certains auditeurs externes, notamment les commissaires aux comptes sont souvent choisis par complaisance. Ils certifient parfois de manière mécanique les comptes, faisant fi des diligences minimales à effectuer. Le manque d'actionnaire technique de référence capable d'apporter une aide technique au démarrage des activités et l'absence de manuel de procédures clairement détaillé sur les tâches de chaque employé aggravent les problèmes de gouvernance d'une entreprise d'assurance ».

Au regard de tout ce qui précède et de la jeunesse du système de CDG dans certains organismes d'assurance, il est important d'étudier ses caractéristiques et de mesurer son efficacité dans l'atteinte des objectifs de la société. Ainsi, notre question fondamentale est de savoir : Comment le dispositif de CDG au sein de L'Africaine est construit et mis en œuvre dans la perspective d'abaisser son exposition au risque d'insolvabilité?

De cette question fondamentale, découlent les trois questions spécifiques ci-dessous :

- ✓ Quelles sont les caractéristiques du système de CDG à L'Africaine ?
- ✓ Quelles sont les indicateurs et instruments utilisés par le contrôleur de gestion et quelle est leur efficacité dans le pilotage de L'Africaine ?
- ✓ Quelles sont les poches d'inefficacité de la fonction CDG et quelles propositions d'amélioration pouvons-nous faire dans l'optique de renforcer le système et de promouvoir son efficacité dans le pilotage des compagnies d'assurance ?

Ces questions constituent les centres d'intérêt de notre étude du système de CDG de L'Africaine. Une fois les centres d'intérêt de notre étude retenus, il est donc évident de montrer l'intérêt du sujet.

[8] André BAYALA : Ethique et l'assurance, séminaire IIA

Paragraphe 2 : L'intérêt de l'étude du système de CDG à L'Africaine

La présente étude du système de CDG de L'Africaine est pertinente et digne d'intérêts à plusieurs égards.

Dans sa dimension pratique, ce travail vient à point nommé dans un contexte organisationnel où L'Africaine pourrait tirer les variables d'actions permettant d'enclencher les bases efficaces de renforcement de la fonction CDG. De plus, ce travail représente un appel lancé aux acteurs du secteur de l'assurance africaine qui n'ont pas encore perçu l'importance de la création d'une telle fonction dans les sociétés où les dirigeants pourraient s'en inspirer pour combler leur souci permanent de maîtrise des risques, de sécurisation du patrimoine, de solvabilité et d'amélioration continue des performances.

Dans sa dimension scientifique, le présent travail est une réflexion à caractère pratique, théorique et empirique même s'il s'intéresse à une seule société d'assurance. De ce point de vue, il contribue à l'enrichissement des différentes grilles de lecture en CDG de façon générale et plus particulièrement dans le secteur d'assurance où les réflexions ultérieures pourraient s'en inspirer pour le prolongement des débats assuranciels.

Dans sa dimension personnelle, le présent travail a pour intérêt d'accroître nos connaissances en matière de la construction d'un dispositif de CDG dans une société d'assurance. Il constitue également une preuve d'opérationnalisation de nos connaissances théoriques reçues dans le domaine du CDG au cours de notre cursus académique à l'Institut international des Assurances (IIA).

Section 2 : Objectifs, méthodologie de l'étude et difficultés rencontrées

Cette section définit les objectifs de notre étude avant d'aborder la démarche méthodologique sans oublier les limites et les difficultés rencontrées.

Paragraphe 1 : Les objectifs de l'étude

Les objectifs de cette étude sont de deux ordres.

1.1. Objectif Général

Analyser le système de CDG afin de le caractériser et d'apprécier son efficacité dans le pilotage de L'Africaine.

1.2. Objectifs spécifiques (OS)

Ils se rattachent aux questions spécifiques de recherche. On en distingue trois :

- ✓ **OS1** : Identifier et apprécier les caractéristiques du système de CDG mis en place au sein de L'Africaine ;
- ✓ **OS2** : Appliquer des indicateurs et instruments de mesure de performances utilisés par le système de CDG dans une optique d'évaluation de la solvabilité de L'Africaine ;
- ✓ **OS3** : Faire des propositions d'améliorations allant dans le sens du renforcement du système de CDG de L'Africaine.

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude du système de CDG, difficultés rencontrées

2.1. Méthodologie de l'étude du système de CDG

La méthode d'investigation utilisée dans cette étude a été centrée sur l'observation participante, la recherche documentaire complétée par une enquête par questionnaire et des entretiens menés au moyen d'un guide d'entretien.

Cette étude s'insère dans une perspective de recherche explicative qui est une étude à caractère recherche appliquée ayant pour centre d'intérêt principal la compréhension ou l'explication d'une situation professionnelle. Cette situation professionnelle n'est que le système de CDG dont nous cherchons à comprendre le fonctionnement, ses caractéristiques et son efficacité dans le pilotage de L'Africaine. Plusieurs techniques nous ont permis d'obtenir des informations nécessaires au développement de notre sujet.

2.1.1. La recherche documentaire

Elle est utilisée au commencement, en cours et même à la fin de cette étude. En effet, elle nous a permis de circonscrire notre sujet au départ à travers les lectures des anciens travaux. Elle a constitué pour nous un véritable baromètre qui nous a permis de mesurer la portée et les limites des différents concepts et travaux traitant du CDG. Les principales sources sont le centre de documentation de l'Institut International des Assurances (IIA), les archives (notamment les états statistiques et comptables, les budgets, les rapports d'activité, les tableaux de bords, les reporting,….) de L'Africaine, les revues professionnelles en ligne telles que : Argus assurances, le site FFSA, FANAF, CIMA, IAIS, ENASS etc. Les principaux documents consultés sont les anciens mémoires et articles, les ouvrages d'ordre

pratique en assurance (le code CIMA…) et plus particulièrement en CDG; les articles publiés dans les revues scientifiques et professionnelles.

2.1.2. L'observation participante

Elle a consisté à observer directement les mécanismes de fonctionnement des services et les séquences de déroulement des activités de L'Africaine. Elle nous a permis de mesurer l'engouement et la motivation des agents dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes et le climat organisationnel des deux sociétés dans lesquelles nous avons fait notre stage. Elle nous a été aussi d'une utilité pratique dans la détection des relations interpersonnelles qui caractérisent l'organisation interne et externe des sociétés d'assurance.

2.1.3. Les entretiens semi-directifs avec les responsables

Ils sont menés au moyen d'un guide d'entretien (voir annexe N°25). Cette technique nous a permis d'entrer en communication directe avec les différents responsables et plus précisément les Directeurs, les chefs département, les chefs services. Grâce à cette méthode, nous avons eu davantage d'informations sur les besoins en outils des responsables opérationnels de la société en matière de CDG, les formes implicites de contrôle qui s'effectuent au sein des services, la perception de certains agents quant à l'importance de la fonction CDG dans la réduction des risques et l'amélioration des performances de la société.

2.1.4. L'enquête par questionnaire

Cette enquête par questionnaire s'inscrit dans une approche quantitative de l'étude. Le questionnaire a été composé suivant l'importance et l'étendue du sujet, de manière à ce qu'il nous fournisse le maximum d'informations en vue d'atteindre les objectifs de cette étude. Il est administré aux directeurs des départements, aux chefs services de la société lors d'une enquête dans le but de mesurer la perception qu'ont les responsables opérationnels de l'efficacité des outils du CDG dans la maîtrise de leurs opérations.

2.1.5. Les méthodes d'analyse des données

Notre méthode d'analyse des données est de type quali-quantitative. En effet, il s'agira d'une analyse de contenu en ce qui concerne les informations recueillies lors des entretiens compte tenu de la nature qualitative de ses informations qui cherchent essentiellement à répondre aux questions de type quoi ? Pourquoi ? et comment ? Notre approche qualitative

est donc du type interprétativiste consistant à transformer les discours en texte des interviewés afin d'en donner une signification possible. Quant à l'approche quantitative, il a été appliquée aux données statistiques et aux questionnaires qui cherchent à répondre aux questions de type combien d'interviewés ont-ils choisi tel ou tel critère d'importance accordée aux outils du CDG. Par ailleurs, nous avons calculé quelques ratios et indicateurs prenant en compte des différentes dimensions de l'activité d'assurance.

2.2. Difficultés rencontrées et limites de l'étude

Les difficultés rencontrées sont essentiellement liées à la disponibilité de toutes les personnes intéressées par notre sujet et du fait de manque de temps dû à leurs occupations professionnelles. Pour contourner cette difficulté, nous avons dû rencontrer certaines personnes ressources en dehors des horaires du travail afin de recueillir le maximum d'informations nécessaires à l'approfondissement de notre étude.

Quant aux limites, elles concernent notre volonté au départ de pouvoir faire une étude comparative entre les systèmes de CDG des deux premières compagnies (NSIA et L'Africaine) afin de ressortir les spécificités du système de CDG d'un groupe qu'est la NSIA et celui de L'Africaine qui tend à se constituer en groupe. Malheureusement le problème de la disponibilité des informations s'est posé au niveau de la NSIA, ce qui nous a amené à se focaliser seulement sur L'Africaine.

Conclusion du chapitre III

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence la problématique de la méconnaissance et/ou de l'importance moins perçue de la place du CDG dans les entreprises d'assurance de la zone CIMA en essayant de mettre en évidence la valeur probante d'un tel système dans le pilotage d'une compagnie d'assurance. Les objectifs et la méthodologie y sont également décrits. A présent, que peut-on savoir sur les aspects procéduraux, organisationnels, techniques et critiques du système de CDG à L'Africaine ? Ces préoccupations trouveront de solutions dans le chapitre IV de cette étude.

CHAPITRE IV : LE SYSTEME DE CDG DE L'AFRICAINE : CARACTERISTIQUES ET ANALYSE DE SON EFFICACITE DANS LE PILOTAGE DES OPERATIONS

Introduction

Le système de CDG d'une entreprise d'assurance est formalisé par un ensemble de procédures et d'instruments nécessaires pour le pilotage de ses différents départements. Il s'agira ici d'étudier les différents aspects du système de CDG mis en place au sein de L'Africaine. Nous partirons d'abord des aspects procéduraux et organisationnels du système avant d'aborder les aspects stratégiques, opérationnels et techniques pouvant nous permettre de le caractériser. S'agissant des aspects procéduraux et organisationnels, il s'agira de présenter la procédure budgétaire et les techniques de suivi budgétaire de L'Africaine et de décrire les missions de son système de CDG. Pour ce qui est des aspects stratégiques, opérationnels et techniques, nous caractériserons d'abord le type de stratégie développée par L'Africaine en fonction de son système de CDG, ensuite nous présenterons les indicateurs et instruments techniques qui constituent les outputs du système de CDG aux fins de mesurer la performance globale de la Compagnie.

Concernant la mesure d'efficacité des outils et instruments du système, nous exposerons les résultats d'enquête de mesure d'efficacité perçue des outils et indicateurs qui sont élaborés par le service CDG pour un meilleur pilotage des entités opérationnelles de la compagnie. Enfin, nous présenterons les forces et faiblesses du système de CDG qui nous permettront de faire des propositions d'amélioration allant dans le sens de renforcement du système et de promotion de la fonction au sein des compagnies d'assurance de la Zone CIMA.

Ainsi ce chapitre est subdivisé en deux sections. La première est consacrée à la présentation des données techniques et d'enquête et la seconde aborde l'analyse diagnostique mettant en évidence les forces et faiblesses, puis les propositions d'améliorations.

Section 1 : Le CDG de L'Africaine : des aspects procéduraux, organisationnels, techniques aux mesures d'efficacité du système

Cette section présentera non seulement les données concernant les procédures et l'organisation du service CDG mais aussi les données techniques et d'enquête qui permettront de caractériser le système et d'en mesurer son rôle et la place que les managers lui ont accordé au sein de L'Africaine.

Paragraphe 1 : Le CDG de L'Africaine : Aspects procéduraux et organisationnels

Toute organisation formelle est caractérisée par un ensemble de procédures adaptées à ses besoins et à tous les services qui la composent afin de limiter les risques de dérapages. L'Africaine dont le service CDG fait l'objet de notre étude ne déroge pas à cette exigence. Ainsi ce paragraphe décrit les procédures qui gouvernent le service CDG de L'Africaine avant d'aborder les aspects organisationnels qui le caractérisent.

1.1. Le CDG de L'Africaine : Aspects procéduraux

En réalité, le CDG ne s'occupe pas de l'élaboration et de l'évaluation des procédures de l'entreprise mais doit être soumis à une procédure spécifique élaboré et évaluée périodiquement par l'audit interne. Il s'agit donc d'exposer les procédures auxquelles le système CDG de L'Africaine est soumis afin d'apprécier si elles ne sont pas de nature à entamer l'efficacité du système.

1.1.1. La procédure d'élaboration des budgets de L'Africaine

La gestion budgétaire est la principale activité du service CDG de L'Africaine. Elle vise l'élaboration des budgets suivants : le budget d'exploitation, le budget d'investissement et le budget de trésorerie. Les différentes opérations concourant à l'élaboration de ces budgets peuvent être décrites de la manière suivante :

A partir de la deuxième quinzaine du mois de septembre de chaque année, le CDG élabore le planning des activités budgétaires de l'exercice suivant qu'il envoie au Directeur Comptable et Financier qui à son tour valide et le propose au Direction Général pour avis. Ce dernier, après accord, envoie le planning à tous les membres de staff pour les dispositions à prendre.

Par la suite le Contrôleur de gestion procède à la collecte des informations relatives au chiffre d'affaires sur le marché et autres données économiques auprès de certaines structures (Association des Sociétés d'assurance du Bénin (ASA-BENIN), Direction des Assurances, l'Institut National des Statistiques et d'Analyse Economique (INSAE), etc.) et également dans les revues spécialisées. Il procède ensuite à l'analyse des données recueillies, et propose des hypothèses économiques tout en tenant compte du plan stratégique qu'il transmet au Directeur Comptable et Financier. Ce dernier procède au choix des hypothèses économiques retenues pour l'exercice suivant, valide les hypothèses et envoie un projet de lettre de cadrage au Direction Général qui approuve les hypothèses et donne ainsi les grandes orientations de l'exercice suivant.

Après avoir reçu du Directeur Comptable et Financier, le projet de lettre de cadrage approuvée par le Directeur Général, le Contrôleur de gestion prépare les lettres d'orientation ou de cadrage à adresser aux responsables des entités concernées. Chaque lettre appréciée et signée par le Directeur Général, est envoyée à chaque responsable d'entité qui prépare son rapport à adresser au Directeur Général. Ce rapport présente le compte rendu des réalisations à la fin du mois de septembre de l'exercice courant, l'estimation des réalisations à la fin de l'exercice courant et les prévisions de l'exercice suivant. Ces rapports approuvés par le Directeur Général sont renvoyés au Directeur Comptable et Financier qui les affecte au service CDG pour analyse et consolidation.

Le Contrôleur de gestion reçoit les rapports, fait une analyse des performances des entités, des prévisions et consolide les données sous forme d'avant-projet de budget. Notons qu'avant l'élaboration de l'avant-projet du budget, le Contrôleur de gestion rédige un message de convocation des responsables à l'arbitrage. Ce message est validé par le Directeur Comptable Financier qui l'envoie au Directeur Général. Ce dernier approuve le message de convocation à l'arbitrage qui est envoyé à tous les responsables concernés. A la séance d'arbitrage, chaque responsable défend sa proposition de prévision au titre de l'exercice suivant ainsi que les moyens à mettre à sa disposition. La séance modifie au besoin les données consolidées. Après la séance d'arbitrage, le Contrôleur de gestion élabore l'avant-projet du budget qui est validé par le Directeur Comptable et Financier qui l'envoie au Directeur Général.

Après observations du Directeur Général sur l'avant-projet du budget, le CDG le corrige et transmet par voie hiérarchique la version corrigée au Directeur Général. Le

Directeur Général valide l'avant-projet qui devient le projet du budget qui est envoyé deux semaines avant la date de la tenue du Conseil d'Administration au Président du Conseil d'Administration qui convoque le Conseil pour la session budgétaire. Après la session budgétaire, le Directeur Général envoie à tous les membres du staff dont le Directeur Comptable et Financière, le budget pour exploitation. A la réception du budget du DCF, le Contrôleur de gestion enregistre les données prévisionnelles dans le logiciel de suivi budgétaire.

1.1.2. La procédure de suivi budgétaire à L'Africaine.

Le suivi budgétaire est une activité ex-post à l'élaboration du budget d'une entreprise. Il est d'une importance primordiale pour les compagnies d'assurance notamment dans le cadre du suivi des frais généraux car il permet à la compagnie de savoir à tout moment si les dépenses engagées correspondent aux lignes budgétaires prévues. Qu'est ce qui caractérise alors le suivi budgétaire de L'Africaine ?

1.1.2.1. Le suivi des frais généraux et d'investissements

La procédure commence par la phase d'engagement des dépenses à partir de laquelle le département des Ressources Humaine et Logistique (DRHL) transmet le dossier d'engagement (la fiche technique, la note de décaissement, le bon de commande, etc.) au DCF qui les transmet au Contrôleur de gestion pour avis technique. Ce dernier enregistre la commande dans le logiciel pour le poste budgétaire concerné. Il inscrit sur la fiche technique ou la note de décaissement, le numéro du poste, sa désignation, la prévision, la disponibilité sur le poste et donne son avis technique. Il retourne le dossier d'engagement à l'assistant DCF pour le transmettre à la DRHL. Ensuite, il fait un rapprochement avec le service comptabilité et produit un rapport mensuel pour mentionner les disponibilités sur les rubriques des frais généraux, les éventuels dépassements, analyse les écarts et propose les rallonges le cas échéant qu'il envoie au DCF qui l'analyse, le signe et le transmet au Directeur Général pour compte rendu.

1.1.2.2. Le suivi des émissions

Le suivi des émissions fait partie de l'activité du CDG à L'Africaine. Il est également d'une importance capitale car elle détermine le niveau de performance commerciale de la compagnie. En effet, chaque chef d'entité de production envoie mensuellement et au plus tard le 10 du mois suivant, les réalisations budgétaires sur lesquelles le Contrôleur de gestion

s'appuie pour analyser les écarts et produit un rapport qu'il transmet au Directeur comptable et financier qui le signe et le transmet au DG pour compte rendu. Le Contrôleur de gestion rédige également un rapport d'activité à mi-parcours sur le niveau des différents postes budgétaires : émissions, encaissements, charges de sinistres, commissions et frais généraux. A la fin de l'année, il rédige un rapport d'activité annuel sur les différents postes.

1.2. Le CDG de L'Africaine : Aspects organisationnels

Les aspects organisationnels du CDG touchent non seulement les principales missions mais aussi et surtout le positionnement de la fonction au sein de la structure organisationnelle et sa place dans le système d'information de l'entreprise.

1.2.1. Les missions du système CDG de L'Africaine

Les principales missions du système de CDG à L'Africaine sont :

- ✓ Elaborer le budget de la Compagnie ;
- ✓ Concevoir les formulaires pour aider les responsables à faire leurs prévisions ;
- ✓ Faire le suivi budgétaire ;
- ✓ Concevoir les tableaux de bord à l'usage de toutes les entités ;
- ✓ Aider les entités utilisatrices à comprendre les tableaux de bord ;
- ✓ Confection les états statistiques CIMA (provisoires et définitifs) ;
- ✓ Rédiger les rapports d'activités de la Compagnie (Rapport à mi-parcours et annuels).
- ✓ Donner son avis et formuler des recommandations sur les opérations de la Compagnie ;
- ✓ Tenir la comptabilité analytique ;
- ✓ Procéder à des analyses de rentabilité ;
- ✓ Participer activement à la démarche Qualité mise en place à L'Africaine ;
- ✓ Respecter les procédures relatives aux activités réalisées ;

1.2.2. Le positionnement du système CDG dans la structure organisationnelle de L'Africaine

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

1er cas : le CDG est intégré à la fonction financière ;

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

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

4ème cas : le Contrôleur de gestion n'intervient pas (externe), mais fait des propositions à la direction générale et c'est cette dernière qui agit.

Pour le cas de L'Africaine, l'évolution de la fonction a une histoire. En effet, l'histoire du service CDG à L'Africaine remonte à l'année 2003 où il a été créé. A cette époque, il était fusionné avec l'audit interne qui gérait à la fois les aspects procéduraux et techniques de la compagnie. Ce n'est qu'après qu'il y a eu scission des deux services : le service audit interne est rattaché à l'Inspection Générale et le service CDG rattaché à la direction comptable et financière. Nous pouvons donc dire que le service CDG n'occupe pas actuellement une position stratégique au sein de la compagnie même s'il contribue à la mise en œuvre de la stratégie de cette dernière. Ce positionnement n'est pas sans difficultés pour la mise en œuvre des outils et proposition d'amélioration.

A l'état actuel du système, nous pouvons dire que le rôle essentiel joué par ce service est l'élaboration et le suivi budgétaire de la compagnie puis l'élaboration des états statistiques règlementaires. Les tableaux de bord de la Compagnie sont donc essentiellement limités aux états statistiques CIMA qui, il est vrai, sont des outils techniques et règlementaires utiles pour le pilotage d'une compagnie d'assurance. Mais ces états devraient être complétés par les tableaux de bord de gestion dont la périodicité et les indicateurs qui doivent y figurer devraient être définis conformément aux besoins de chaque responsable d'entité. Cela est d'autant plus nécessaire que le manager d'une compagnie d'assurance doit avoir des informations en temps réels capables d'alerter sa position sur tel ou tel aspect de sa gestion.

Paragraphe 2 : Le CDG de L'Africaine : Aspects stratégiques, opérationnels et mesure d'efficacité des outils

Ce paragraphe aborde les aspects stratégiques, opérationnels et la mesure de l'efficacité des outils du CDG.

2.1. Le CDG de L'Africaine : les aspects stratégiques

La stratégie suivie par une entreprise peut être une raison de préférer certains types d'indicateurs à d'autres. En nous appuyant sur la typologie élaborée par Miles et Snow[9], nous essayerons de situer L'Africaine par rapport à cette typologie. En effet, ces auteurs identifient trois typologies d'entreprises en fonction du lien existant entre le type de stratégie suivi et les indicateurs de mesure de performance utilisés. Il s'agit de :

- ✓ ***Defenders :*** ce sont les entreprises qui ont peu de produits et peu d'innovations. Les points clés de leur contrôle sont la finance, la production et l'ingénierie, mais pas le marketing ou la R&D. Leur système de contrôle est très détaillé. Il est focalisé sur la réduction de l'incertitude, orienté vers la résolution de problèmes, mais incapable d'aider à développer de nouveaux produits ou de nouveaux marchés. Le système de contrôle est centralisé et fonctionne sous forme d'un feedback. Les normes et les rôles comptent beaucoup. Les entreprises concernées auront un système de contrôle orienté vers l'utilisation d'indicateurs financiers.

- ✓ ***Prospectors :*** ces entreprises sont toujours à la recherche d'opportunités de marché, sont créateurs de changement et d'incertitude pour les autres. Le marketing et la R&D dominent. Ces entreprises ont du mal à utiliser les outils de planification car la demande est changeante. Leurs systèmes de contrôle doivent être plus orientés vers l'identification des problèmes que vers leur résolution. Une organisation flexible est sollicitée pour répondre rapidement aux changements de l'environnement. La coordination peut être difficile du fait du chevauchement des équipes et des informations partagées. Le manque de standardisation de la performance est là pour encourager l'innovation. Le contrôle peut être décentralisé et orientée vers les résultats. Ces entreprises seront plutôt des différentiateurs et utiliseront des indicateurs non financiers.

- ✓ ***Analysers :*** ce sont des entreprises qui combinent les points forts des deux.

Les observations faites et les données obtenues au cours de notre stage, nous révèlent que L'Africaine dispose d'un département Marketing, communication, qualité et réputation et

[9] MILES Raymond et SNOW Charles C. (1978), Organizational strategy, structure and process, New York, Mc Graw Hill , 271 p

d'une direction des études de production et du développement. En effet, sur le plan du respect des standards internationaux, L'Africaine est certifiée ISO 9001 V2008, lequel certificat est renouvelé constamment depuis 2011 et muté cette année vers V2015. De même, elle confirme chaque année sa note financière (A) réalisée par l'agence internationale sud-africaine GCR (Global Crédit Rating). Ce qui fait d'elle la seule compagnie à détenir cette double distinction dans le secteur des assurances au Bénin. Sur le plan de l'innovation, nous pouvons dire également que les efforts sont consentis non seulement pour améliorer certains produits notamment les produits « Moto'sur », « Récré plus», « Quiétus » et des garanties facultatives en automobile sur lesquels une étude technique a été faite suivie de l'élaboration d'une nouvelle grille tarifaire. L'Africaine est donc créatrice de changement et d'innovation pour les autres de par sa position de leader sur le marché.

Par ailleurs, L'Africaine utilise des outils de planification car elle dispose d'un plan stratégique décliné en plan d'actions lui permettant d'avoir des résultats encourageants. C'est ainsi que la direction générale procède :

- à la mise en œuvre du plan d'action issu des états généraux de la production de chaque exercice ;
- à la fixation des objectifs à tout le personnel et à leur suivi rigoureux ;
- à l'exécution du plan de formations tant interne qu'externe à l'endroit du personnel en vue de renforcer leur capacité et d'actualiser les pratiques dans le secteur d'activités ;
- au renforcement et à l'organisation des commissions de règlement des sinistres dans le but de dégrossir les provisions techniques.

Le système de CDG de L'Africaine est donc plus ou moins centralisé et fonctionne sous forme d'un feedback. Il est orienté vers les résultats et se focalise plus sur l'utilisation des indicateurs (chiffres d'affaires par branche, la sinistralité par branche, le taux de rendement des placements…) quantitatives. De tout ce qui précède, nous pouvons caractériser L'Africaine comme ***un Analyser*** qui combine plus ou moins les points forts des ***Defenders*** et des ***Prospectors.***

2.2. Le CDG de L'Africaine : les aspects opérationnels

2.2.1. Les tableaux de bords et reporting de L'Africaine : les états statistiques

Nous présenterons dans cette partie les états statistiques élaborés par le système de CDG de L'Africaine.

2.2.1.1. L'Etat C1 : Compte d'Exploitation Générale par catégorie

Cet état ventile les différents éléments entrant dans la formation du résultat d'exploitation par catégorie d'assurance commercialisée par L'Africaine. Techniquement, il se présente sous forme d'un tableau diptyque dont la première partie appelée « Débit » enregistre par catégorie d'assurance les différentes charges (prestations et frais payés, les commissions et autres charges nettes, les primes acquises aux réassureurs) et la deuxième partie appelée « crédit » enregistre par catégorie les différents produits d'exploitation (primes acquises à la compagnie, les produits financiers nets, les subventions d'exploitations reçues, parts des réassureurs dans les charges). Il est d'une utilité pratique car il permet de mesurer la rentabilité d'exploitation de chaque catégorie d'assurance.

2.2.1.2. L'état C4 : couverture des engagements réglementés

L'état C4 permet de déterminer le fonds de roulement d'une compagnie d'assurance. En effet, le contrôleur de gestion doit être en mesure d'évaluer en temps et en heure la capacité de la compagnie à pouvoir honorer les engagements techniques pris vis-à-vis des assurés complétés du passif privilégiés et des engagements de prévoyance pris vis-à-vis de son personnel. Cet état est donc un instrument précieux qui permet de suivre de manière permanente le niveau de couverture des engagements de l'assureur par ses placements. Il est accompagné de l'Etat C5 qui donne la liste détaillée et l'état récapitulatif des placements.

2.2.1.3. L'Etat C9 : Ventilation par exercice de souscription et par branche des primes arriérées

Cet état renseigne sur la capacité de L'Africaine à recouvrer ses créances. Techniquement, il se présente sous la forme d'un tableau à double entrée dont les colonnes mentionnent les exercices de souscription et les lignes les exercices d'inventaire. Au croisement de chaque exercice de souscription et d'inventaire, nous avons les montants des

émissions, des annulations et des encaissements. La différence entre ces émissions et les annulations et encaissements nous donne le montant des arriérées de primes. Cet état est également présenté par catégories d'assurance commercialisées par l'Africaine. Cet état est d'une utilité pratique pour le calcul des provisions pour annulation de primes. Cependant, avec l'adoption de l'article 13 nouveau du Code CIMA, cette provision devient sans objet et l'état nous renseigne effectivement sur la faiblesse des arriérées de primes qui sont passées de 30,47% à 11,26% des émissions sur les cinq dernières années d'exploitation de L'Africaine.

2.2.1.4. L'Etat C10 : ventilation par exercice de survenance des sous-catégories de véhicules terrestres à moteur

Cet état présente la situation des charges de sinistres par catégorie de véhicule terrestre à moteur. Techniquement, il se présente également sous forme d'un tableau à double entrée dont les colonnes mentionnent les exercices de survenance et les lignes les exercices d'inventaire. Au croisement de chaque exercice de survenance et de chaque exercice d'inventaire, l'état donne les montants des règlements, des PSAP, des primes acquises et les rapports de sinistre à primes concernant chaque exercice de survenance. Notons que cet état présente deux types de tableaux : le Tableau A présentant la situation des charges de sinistres en assurance RC résultant de l'emploi des véhicules terrestres à moteur et le tableau B présentant la situation des charges de sinistres en assurance de dommages et des autres risques résultant de l'emploi des véhicules terrestres à moteur. Cet état est d'une utilité pratique surtout pour le calcul des cadences de règlement des sinistres. En nous appuyant sur le tableau A de cet état, nous avons calculé les cadences de règlement telles que consignées dans le tableau suivant :

Tableau N°1 : Cadences de règlement de L'Africaine

1ère Année	8%
2ème année	14%
3ème année	12%
4ème année	8%
5ème année	9%

Source : Réalisé à partir de l'état C10 tableau A (voir annexe 4)

Il ressort donc de ce tableau que la cadence de règlement des sinistres VTM (RC) est très faible au niveau de L'Africaine. En effet, elle s'élève en moyenne à 10,2% par an. Notons que L'Africaine est la seule compagnie du marché béninois pour laquelle les stocks des

PSAP sont trop importants et nécessitent un dégrossissement qui fait partir de l'un des défis à relever par la direction générale. Pour affiner l'analyse, nous avons procédé à une ré-estimation des PSAP qui ont dégagé des excédents de PASP (voir annexe N°5) qui renforce la politique de gestion prudente de la compagnie.

2.2.1.5. L'Etat C10A : Ventilation par catégorie et sous-catégorie d'opérations tous exercices confondus

Cet état procède à la ventilation des éléments entrant dans la formation du résultat brut d'exploitation par catégorie d'assurance dommages et par sous-catégorie de véhicules terrestres à moteur tous exercices confondus. Il met également en exergue les taux de commission, des frais généraux et du solde brut par rapport aux primes acquises comptables.

2.2.1.6. L'Etat C10B : Paiement et provisions pour sinistre par exercice (assurances terrestres)

Cet état se présente sous diverses formes de tableaux tels que : A : primes acquises techniques à l'exercice, B : nombre de contrats, C : nombre de sinistres payés ou à payer, D : détail par exercice de survenance des paiements de sinistre et provisions bruts de recours et sauvetages, E : montant par exercice de survenance des recours et sauvetage encaissés et prévus, F : détail par exercice en cours de liquidation du coût moyen et rapport des sinistres nets de recours aux primes acquises techniques. Cet état est accompagné de l'état C10C qui présente également les données techniques des assurances transport. Il s'en suit également l'état C10D qui fait la synthèse des sinistres de grande ampleur non clôturés tels que définis par la circulaire N°0006/CIMA/CRCA/PDT/2011 du 15 décembre 2011. A ce niveau, nous notons deux sinistres de grande ampleur enregistrés par l'Africaine en 2015 avec 55 victimes dont 7 indemnisés en totalité et pour une évaluation globale de FCFA 64 450 000.

2.2.1.7. Les états RA : réassurance

Il s'agit des états RA1 qui présente les soldes technique et financier de réassurance par réassureur (réassureur légal national, Réassureur zone CIMA, autres réassureurs africains et autres réassureurs reste du monde) puis de l'état RA2 qui renseigne sur les montants des dépôts effectués par les réassureurs. En réalité, le réassureur qui accepte un risque doit constituer au début de chaque exercice un dépôt correspondant à sa part dans les provisions

techniques. Ces dépôts doivent être libérés par la cédante qui supporte un taux d'intérêt sur les dépôts libérés.

2.2.1.8. L'état C11 : la marge de solvabilité

La marge de solvabilité est un critère important d'appréciation de la bonne marche d'une entreprise d'assurance et de sa solidité financière. Elle représente, au-delà des provisions techniques qui sont source principale de solvabilité d'une entreprise d'assurance, le matelas de sécurité contre l'aléa dans la réalisation des divers risques qui peuvent affecter le passif ou l'actif d'une société d'assurance. Elle répond aux imprévus inhérents à l'opération d'assurance :

- ✓ Insuffisance des tarifs résultant de frais généraux plus importants ou d'une fréquence plus importante de sinistres que celle ayant servis à l'établissement du tarif ;
- ✓ Dépréciation des placements par suite de circonstances imprévus telles qu'une crise économique ;
- ✓ Insuffisances des provisions techniques par suite d'une inflation, de la survenance d'un sinistre exceptionnel, d'une hausse de la base d'évaluation du sinistre comme le SMIG en automobile par exemple.
- ✓ Réassurance défectueuse.

2.2.2. Les mesures de performances de L'Africaine

Le CDG doit mettre en place un ensemble d'indicateurs pouvant lui permettre de mesurer les performances réalisées par l'entreprise d'assurance. Plusieurs pôles de performances peuvent être évalués. Mais avant de présenter ces différents niveaux de performance, il nous parait important de présenter les ratios utiles comme indicateurs de mesure de performances.

2.2.2.1. Les Ratios significatifs de pilotage d'une compagnie d'assurance

Le pilotage d'une compagnie d'assurance IARDT nécessite la mise en place d'une batterie d'indicateurs dont les mesures permettent d'alerter les responsables pilotes sur l'évolution de leurs objectifs. Parmi ces indicateurs figurent les ratios qui constituent des outils puissants d'analyse et de pilotage d'une compagnie d'assurance. Il existe plusieurs

ratios d'analyse d'une compagnie d'assurance mais nous n'en retenons que les plus significatifs calculés dans le cadre de notre étude.

A- Les ratios d'analyse de l'activité

1- Taux de croissance des cotisations émises (R1)

$$R1 = \frac{\textbf{Cotisations émise en N}}{\textbf{Cotisations émises en N} - \textbf{1}}$$

Ce ratio est un indicateur de la croissance du chiffre d'affaires. Il permet de comparer la dynamique commerciale de l'entreprise par rapport à la concurrence. Trois facteurs sont déterminants dans l'augmentation du chiffre d'affaire d'une entreprise à savoir : l'inflation, le réajustement tarifaires d'équilibre, et une expansion réelle (affaires nouvelles sont supérieures aux résiliations). La croissance du chiffre d'affaires en montant est généralement complétée par la croissance en volume.

2- Taux de croissance de la production (R2)

$$\textbf{R2} = \frac{\textbf{Nombre de contrats N}}{\textbf{Nombre de contrats N} - \textbf{1}}$$

Ce ratio permet de mesurer la capacité des réseaux commerciaux à produire de nouveaux contrats aussi bien auprès d'anciens que de nouveaux clients. C'est un ratio interne qui suppose que la production soit suivie. Il est un complément indispensable des cotisations émises et constitue à ce titre un véritable baromètre du dynamique des réseaux commerciaux. Il est d'une utilité pratique pour apprécier soit le stade de maturité de la société : phase de développement, régime de croisière ou contraction de l'activité, soit la capacité de la société à relever ses tarifs si le besoin s'en fait sentir et donc sur ces capacités bénéficiaires à moyen terme.

B- Les ratios de l'activité technique

Il s'agit d'une part des ratios de l'analyse des frais de gestion et des ratios de l'analyse des résultats techniques.

1- Ratios d'analyse des frais de gestion

a- Ratio des frais généraux (R3)

$$R3 = \frac{Frais\ généraux\ N}{Cotisations\ émises\ N}$$

Ce ratio permet de mesurer la capacité de la société à gérer son activité à faible coût.

b- Taux de commissions (R4)

$$R4 = \frac{Commissions\ N}{Cotisations\ émises\ N}$$

C'est un ratio qui renseigne sur le coût d'acquisition des risques souscrits par une société d'assurance.

2-Les ratios d'analyse des résultats techniques

a- Le ratio de sinistralité

$$R5 = \frac{Charge\ technique\ brute\ N}{Cotisations\ acquises\ brutes\ N}$$

Encore appelé le *burning Cost* des anglo-saxons, ce ratio mesure l'importance des charges de sinistre par rapport aux primes. Il est d'une utilité pratique car elle permet de situer le niveau de rentabilité technique de la société. Il est plus intéressant de le calculer par exercice de survenance car ce faisant, l'on prend en compte les bonis et malis de liquidation des sinistres qui donnent des indications précieuses sur la politique de provisionnement de la société : une société dont la politique de provisionnement est prudente a structurellement tendance à dégager des bonis. Ce ratio peut être aussi déterminé après prise en compte de la réassurance.

$$R6 = \frac{Charges\ technique\ nette\ de\ réassurance\ N}{Cotisations\ acquises\ nettes\ de\ réassurances\ N}$$

b- L'incidence de la réassurance

- ✓ ***Le taux de cession des primes***

$$R7 = \frac{\textbf{Cotisation cédées N}}{\textbf{Cotisations émises brutes}}$$

C'est un ratio intéressant qui permet d'apprécier la politique de réassurance d'une compagnie d'assurance. Il est intéressant de le calculer catégorie par catégorie car le coût brut et le mode de réassurance ne sont pas comparables pour chacune d'entre elles.

✓ ***Le taux de conservation des sinistres***

$$R8 = \frac{\textbf{Charge technique nette de réassurance N}}{\textbf{charge technique brute N}}$$

Il indique la quote-part de rétention de la société. Il est en outre utilisé pour le calcul de la marge de solvabilité. En principe ce ratio ne doit pas être inférieur à 50% conformément à la modification de l'article 308 du code CIMA. En effet, selon le nouveau règlement N° 005 /CIMA/PCMA/CE/2016 , toute cession en réassurance à l'étranger, portant sur plus de 50 % d'un risque concernant une personne, un bien ou une responsabilité, situé sur le territoire d'un Etat membre à l'exception des branches : 4 (corps de véhicules ferroviaires), 5 (corps de véhicules aériens), 6 (corps de véhicules maritimes, lacustres et fluviaux), 11 (RC véhicules aériens) et 12 (RC véhicules maritimes, lacustres et fluviaux), est soumise à l'autorisation du Ministre en charge du secteur des assurances. Les risques relevant des branches 1 (Accidents), 2 (Maladie), 3 (Corps de véhicules terrestres autres que ferroviaires), 10 (RC véhicules terrestres automoteur), 7 (Marchandises transportées), 20 (Vie, Décès), 21 (Assurances liées à des fonds d'investissement), 22 (Opérations Tontinières), 21 (capitalisation) ne peuvent en aucun cas être cédés en réassurance à l'étranger.

✓ ***Impact du bénéfice ou sinistre de commission de Réassurance sur le Résultat d'exploitation d'une compagnie d'assurance***

Les commissions de réassurance constituent les parts des réassureurs dans les frais d'acquisition et de gestion des contrats. Selon leur degré de couverture des frais généraux, elles peuvent avoir un impact négatif (sinistre de commission) ou positif (bénéfice de commission) sur le résultat d'exploitation de l'entreprise.

$$\textit{Impact} = \textbf{taux de cession primes} * (\textbf{Taux de commission de réassurance} - \textbf{Taux des frais de gestion})$$

c- Le ratio combiné (Combined ratio)

$$R9 = \frac{charges\ techniques\ N}{Cotisations\ acquises\ N} + \frac{frais\ de\ gestion\ N}{Cotisations\ émises\ N}$$

Il s'agit d'un ratio global déterminé à partir du ratio de sinistralité et du ratio de comparaison des frais de gestion aux cotisations émises. C'est un indicateur puissant et robuste en ce sens qu'il réalise la synthèse de la chaine de valeur de l'assurance.

3- Les ratios d'analyse de l'activité financière

La financiarisation de l'activité d'assurance impose de plus en plus aux compagnies d'assurance d'afficher des performances financières au travers des ratios mesurant les rendements des placements.

a- Taux de rendement des actifs gérés (R10)

$$R10 = \frac{Résultat\ financier\ N}{Actifs\ gérés\ N}$$

Ce ratio mesure la performance des placements d'une compagnie d'assurance. Il peut être calculé par catégorie de placement à savoir : le taux de rendement des titres, le taux de rendement des droits immobiliers et le taux de rendement des DAT, prêts et disponibilités.

b- Ratios de liquidités

La liquidité d'une compagnie d'assurance mesure ses capacités à faire face à ses engagements à vue. Cette capacité dépend également de la politique de recouvrement des créances de la compagnie. Notons que l'article 13 nouveau du législateur CIMA vient de donner un coup d'accélérateur à la politique de recouvrement des créances en promouvant l'assurance au comptant et non l'assurance à crédit qui jadis, alourdissait la gestion financière des compagnies d'assurance. Plusieurs ratios permettent de caractériser la liquidité d'une entreprise d'assurance.

✓ Ratio de liquidité / frais de gestion annuel (R11)

$$R11 = \frac{Disponibiltés\ N}{Frais\ de\ gestion\ N}$$

✓ ***Ration de liquidité / Engagements règlementés (R12)***

$$R12 = \frac{Disponibilités\ N}{Engagements\ règlementés\ N}$$

c- Les ratios du Résultat

A l'instar de tout investisseur dans n'importe quelle activité, l'actionnaire d'une compagnie d'assurance s'interroge sur le rendement d'un franc investi. Le système de mesure de performance mis en place par le contrôleur de gestion doit intégrer également les indicateurs clés qui intéressent les actionnaires qui pourront s'en servir pour apprécier la performance de la direction générale. Ici, trois ratios constituent les critères d'appréciation utilisés par les actionnaires.

✓ ***Le ratio de résultat net /vente (Return on Sale des anglo-saxons) (R13)***

Il mesure la part du résultat net dans un franc de prime émise par la compagnie.

$$R13 = \frac{Résultat\ net\ N}{Cotisations\ émises\ N}$$

✓ ***Le ratio de rentabilité des fonds propres (Return on equity des anglo-saxons)***

Il mesure le rendement d'un franc investi dans la compagnie par un actionnaire.

$$R14 = \frac{Résultat\ net\ N}{Fonds\ propres\ N}$$

✓ ***Le ratio de distribution du dividende (Payout ratio)***

Il renseigne sur la politique de distribution de dividende de la compagnie.

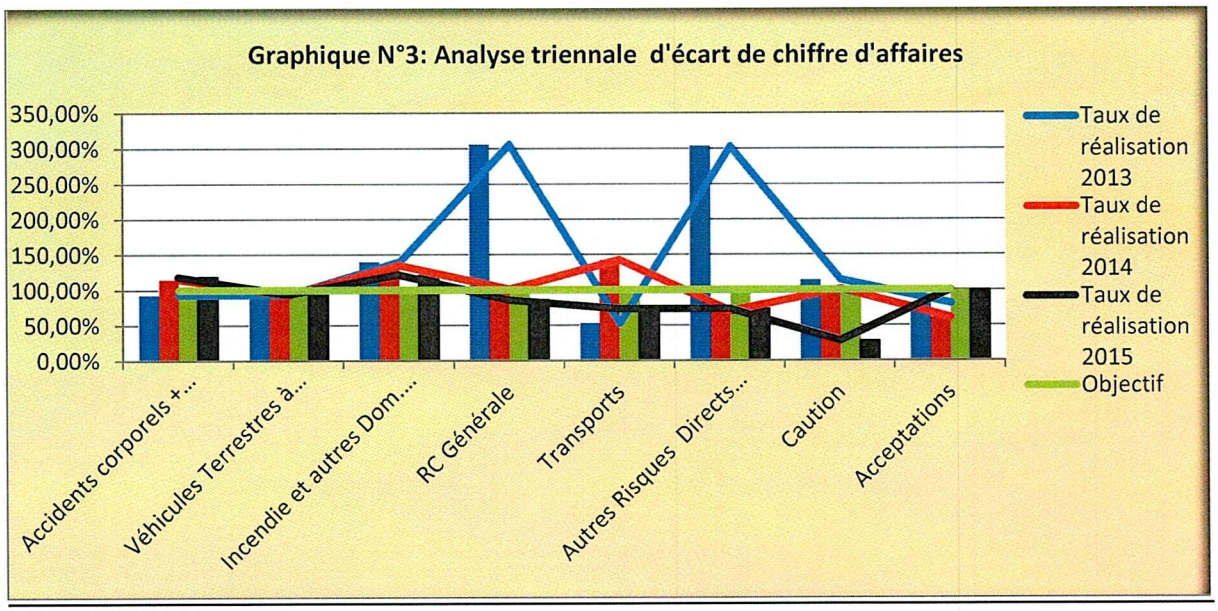
$$R15 = \frac{Dividendes\ versés\ en\ N}{Résultat\ net\ N-1}$$

2.2.2.2. Mesures de performance au niveau des produits de L'Africaine

A- Mesures de performance commerciale

Mesurer la performance commerciale de L'Africaine revient à constater si les objectifs commerciaux sont atteints. Cette mesure sera opérée en comparant les réalisations aux prévisions afin d'en dégager les écarts, les analyser et proposer des mesures correctives. Elle s'opéra également par le calcul des taux de croissance en valeur et en volume tels que définis plus haut et par l'étude de la structure du portefeuille afin de déterminer le degré d'exposition au risque de L'Africaine.

L'annexe N°6 nous donne les taux de réalisations du chiffre d'affaires sur les trois derniers exercices. Ces taux sont calculés en rapportant les chiffres d'affaires réalisés aux chiffres d'affaires prévues. Lorsque ce taux est inférieur à 100% alors nous dirons que l'objectif commercial au niveau de la catégorie n'est pas atteint. Le graphique suivant illustre l'évolution des performances commerciales de chaque branche.



Source : Réalisé à partir du tableau de l'annexe 6

Le premier constat est celui relatif à l'évolution en dents de scie des taux de réalisation de chiffre d'affaires au cours des trois derniers exercices. Ce qui signifie que le degré d'atteinte des objectifs commerciaux est volatile pour des branches d'assurance commercialisées par L'Africaine. En considérant l'année la plus récente (2015), les objectifs ont été atteints dans les deux branches ci-après : « Accidents Corporels et maladie (118,75%) » et « Incendie et autres dommages aux biens (121, 71%) ». Les autres branches ont connus de contre-performance. Il s'agit de : « Véhicules terrestres à Moteur (94,33%) » ; « RC générale (85,96%) » ; « Transports (73,57%) » ; « Autres Risques Directs Dommages

(73,24%) ; « Caution (28,00%) » et « Acceptations, 98,25% ». S'il est vrai que les objectifs commerciaux ne sont pas atteints pour toutes les branches au titre des trois derniers exercices, il nous est paru intéressant d'analyser l'évolution des réalisations (voir annexe N°7) sur la période triennale d'étude.

La lecture de l'annexe N°7 permet de constater que les émissions de 2015 sont supérieures de 7,15% à celui arrêté à la même date de l'année 2014 alors que nous notons un accroissement de 4,44% par rapport à la situation observée entre 2013 et 2014. Cette performance accrue de 2015 trouve essentiellement son origine dans l'évolution observée au niveau des branches « Accidents Corporels et maladie », « Véhicules Terrestres à Moteur » et « Autres Risques Directs Dommages ». Cette analyse nous a conduits à deux grandes catégories de branches à savoir :

- ✓ ***Les branches en progression :***
  - ***« Accidents Corporels et maladie 22,78% »,*** la progression observée dans cette branche est due au renouvellement de la quasi-totalité des polices en portefeuille et la conquête de quelques affaires nouvelles évaluées à F CFA 1 002 millions ;
  - ***« Véhicules Terrestres à Moteur 5,36% »,*** la performance de cette branche est principalement l'œuvre des agences générales qui ont accru leurs réalisations de 12% ;
  - ***« Incendie et Autres Dommages aux biens 21,63% »,*** cette progression s'explique par le renouvellement de toutes les polices en portefeuille, mais surtout par l'augmentation de la quote-part de la compagnie sur certaines police en coassurance comme la police de la société CEB ;
  - ***« Autres Risques Directs Dommages 9% »,*** la progression observée dans cette branche est aussi due à l'augmentation de la quote-part de la compagnie sur les mêmes polices en coassurance.
- ✓ ***Les branches en régression :***
  - ***« RC Générale -35,14% »,*** la régression enregistrée dans cette branche provient du non renouvellement de certains contrats ;

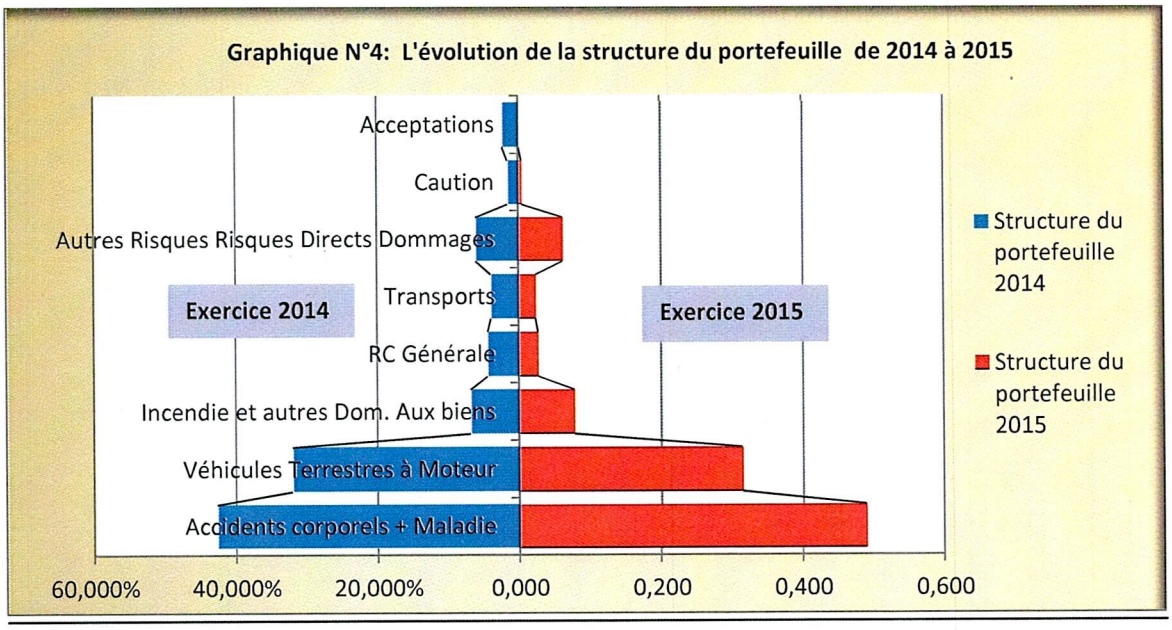
- ***« Transport -35,74%»,*** la régression enregistrée dans cette branche se justifie par le fait que le Service Courtage ait doublement émis une police en 2014 : une première fois en janvier 2014 et son renouvellement anticipé pour le compte de l'exercice 2015 en décembre 2014. Donc 2015 n'a pas enregistré cette prime ;

- ***« Caution -70,54% »,*** la régression s'explique par la cessation de ses activités au sein de la compagnie et son transfert à L'Africaine des Garanties.

- ***« Acceptations -98,25% »,*** la baisse enregistrée dans cette branche, s'explique par l'arrêt au cours de cet exercice des activités que centralisait le Pool du réseau Globus.

Partant de ces éléments, la structure pyramidale du portefeuille des deux derniers exercices se présente comme suit :

Graphique N°4: L'évolution de la structure du portefeuille de 2014 à 2015



Source : Réalisé à partir du tableau de l'annexe 8

Nous constatons que l'évolution de la structure du portefeuille est plus ou moins uniforme de 2014 à 2015. La pyramide repose sur deux branches à savoir : « Accidents Corporels et Maladie » et « Véhicule terrestre à Moteur ». La branche auto et la branche maladie dominent donc le portefeuille de L'Africaine ce qui peut être dangereux à cause du caractère déficitaire de ces branches. Par ailleurs, les branches structurellement rentables comme l'incendie ou la RCG sont réduites à la portion congrue. En conclusion, on se rend

compte que la croissance quantitative de L'Africaine sur les trois dernières années ne s'est pas accompagnée d'une croissance qualitative. En clair, le chiffre d'affaires de L'Africaine est fortement tributaire de la production automobile et maladie qui s'établissent autour de 80,5% du chiffre d'affaires en 2015 contre 76,45% en 2014. On en déduit que L'Africaine est fortement exposée aux risques automobile et maladie. Ce constat est d'autant plus préoccupant qu'en cas de sinistres automobiles en série ou d'une épidémie (de choléra par exemple), L'Africaine serait fortement impactée.

B- Mesures de performances au niveau des autres produits

Nous rangeons dans la rubrique « autres produits », les commissions reçues des réassureurs et coassureurs, les revenus des placements et les produits accessoires bien que le Compte d'Exploitation Général (CEG) sépare les revenus des placements des autres produis. Mesurer la performance de ces autres produits revient à évaluer le degré d'atteinte des objectifs fixés au niveau de ces produits. Il s'est agi pour nous de calculer le taux de réalisation de la compagnie afin de voir dans quelle mesure les réalisations sont conformes aux prévisions.

En observant le tableau de l'annexe 9, nous constatons que sur la période triennale, seule l'année 2015 a enregistré une contre-performance au niveau de ces produits car le taux de réalisation est de 98,69% alors qu'il était de 131% et 113% respectivement pour les exercices 2013 et 2014. Parmi ces produits, seuls les revenus des immeubles se trouvent en contre-performance sur la période triennale. Alors que l'année 2014 est la seule ayant comptabilisé la contre-performance des revenus des DAT et Prêts, les revenus des valeurs mobilières ont attendu le dernier exercice inventorié pour la démontrer. Si ces contre-performances font référence aux données prévisionnelles, elles peuvent changer de nature lorsque la référence fait allusion aux réalisations antérieures. C'est ainsi que le tableau de l'annexe 10 met en évidence l'évolution des réalisations de ces produits sur les trois derniers exercices. Il se dégage clairement que les commissions reçues des réassureurs et coassureurs en 2015 ont progressé de 20,47% par rapport aux réalisations de 2014. Cette performance s'explique par les affaires reçues en coassurance ajoutée à la commission reçue en assurance « Caution ».

Les revenus des obligations et bons de trésor ont régressé de 15,83% par rapport aux réalisations de 2014. Cette baisse observée en 2015 s'explique par la cession d'une partie de ces titres pour financer de nouvelles prises de participations à l'étranger (SAFA CI, NCA-

RE, LA PROVIDENCE). Quant aux revenus des actions, ils ont progressé de 7,86% par rapport aux réalisations de 2014. Cette performance s'explique par un bon comportement du portefeuille des actions grâce à un bon taux de distribution de dividendes par la plupart des sociétés filiales. S'agissant enfin des revenus sur immeubles, ils ont été réalisés à 82,3% à cause des espaces du 7ème et 8ème étages de l'immeuble siège qui n'ont pu être loués comme prévu. Ils ont cependant progressé de 44,65% par rapport à 2014 parce que l'espace locatif du 3ème niveau du siège, a été loué sur les douze mois en 2015 contre 6 mois en 2014.

2.2.2.3. Mesures de performance au niveau des charges

A- Les prestations et frais payés et les charges de sinistres

La décomposition théorique de la prime d'une compagnie d'assurance nous renseigne sur les coûts auxquels une entreprise d'assurance est confrontée. Il s'agit des charges de sinistre, des frais d'acquisition et des frais généraux. Mesurer la performance au niveau de ces charges revient à évaluer le degré de maîtrise de ces charges par la compagnie.

Le tableau de l'annexe 11 nous révèle que les objectifs des trois derniers exercices ont été globalement atteints en ce qui concerne les prestations et frais payés. Les objectifs en termes de prestations et frais payés de la branche « Accidents Corporels et maladie » sont atteints sur la période triennale d'étude tandis que la branche « Acceptations » voit ses objectifs non atteints pour la dernière année d'étude. Par ailleurs, les objectifs des autres branches ne sont pas atteints sauf les branches « Transports » et « Caution » pour lesquels les objectifs de prestations et frais payés sont atteints respectivement pour l'année 2015 et 2014. Les différentes évolutions (année 2015) mises en évidence dans le même tableau permettent de faire deux regroupements des branches à savoir les branches en croissance et les branches en régression.

- ✓ Au titre des **branches en croissance**, nous avons :

- « **Accidents Corporels et Maladie : 6,55%**» : dont l'accroissement est dû au taux de réalisation du chiffre d'affaires de 120,58% et à l'accroissement du chiffre d'affaires de 24,68% par rapport à 2014.

- « **Véhicules Terrestres à Moteur, 20,98%**» : dont la progression s'explique par le nombre de dossiers plus important (2036 dossiers) réglés en 2015 contre (1 878 dossiers) en 2014. D'autres facteurs sont également à l'origine de cette progression : le toilettage des suspens et le règlement de tous les dossiers murs ou partiellement murs,

la relance des notifications d'offres restées sans suite, la sensibilisation des médecins experts pour la transmission des rapports de consolidation dans les délais, la fermeture des dossiers non évolutifs et le règlement d'un grand nombre de dossiers par transaction directe.

- « **RC Générale, 357,36%» :** dont la hausse s'explique d'abord par l'accroissement en volume et en valeur des paiements faits : 97 dossiers pour F CFA 50 millions contre 58 dossiers pour F CFA 11 millions en 2014, et ensuite par le nombre de règlement de deux gros sinistres RCCE d'une société de la place.

- « **Transport, 194,46%** » : en dépit du nombre de dossiers réglés (10 dossiers contre 26 en 2014). La progression est essentiellement due à deux dossiers réglés pour environ F CFA 90 millions à une société commerciale de la place.

- « **Autres Risques Directs Dommages, 514,19% » :** cette progression s'explique d'une part par la hausse en volume et en valeur des dossiers réglés : 18 dossiers pour F CFA 208 millions contre 13 dossiers pour F CFA 33 millions en 2014 et d'autre part, par les gros sinistres réglés : un dossier en « Globale de banque » de F CFA 70 millions et un dossier en « Tous Risques Montage et Essais» de F CFA 86 millions.

✓ S'agissant des branches en régression, nous notons :

- « **Incendie et autres Dommages aux Biens, -38,15% »,** régression due à la diminution en nombre et en montant des dossiers réglés.

- « **Acceptations : -99,60% »,** régression expliquée par les raisons évoquées plus haut.

Les prestations et frais payés ne constituent pas la seule composante des charges de sinistres qui sont influencées par la politique de provisionnement de la société. Pour cela, partant des statistiques de l'annexe 12, nous notons une baisse de charges de sinistre de 0,74% par rapport à 2014. Cependant, de forts accroissements des charges de sinistres sont notés dans certaines branches comme :

- « **Incendie et Autres Dommages aux biens, 389,74% » et « Transport, 157,61%»**, dû d'une part, aux IBNR (Incured But Not Reported) enregistrés et d'autre part, à la reconduction des F CFA 280 millions en Incendie sur le dossier de coton en attendant le rapport de l'expert requis et des F CFA 100

millions constitués en transport maritime comme provisions pour sinistre évoluant devant le tribunal et suivi par les avocats conseils.

- « **Accidents Corporels et Maladie, 7,45%** », dû à la hausse des sinistres déclarés.
- « **Véhicules Terrestres à Moteur, 17,25%** », dû à la conséquence de la mise en œuvre simultanée du décret portant relèvement du SMIG au Bénin et des nouvelles dispositions du code CIMA sur l'indemnisation des victimes d'accidents de circulation blessés et/ou décédés entrées en vigueur depuis le 1er juillet 2014.
- « **Autres Risques Directs Dommages 140,32%**» dû aussi aux IBNR enregistrés mais surtout par la forte hausse de sinistres réglés.

Les branches en régression sont : « **RC générale, -19,81%** », « **Caution, -221,36%** » et « **Acceptations, 174,52%** ». Le recul des branches Caution et Acceptations s'explique par le fait qu'elles n'aient enregistré aucun sinistre réglé et aussi en raison des cessations d'activité.

De tout ce qui précède, il ressort que le taux de sinistralité figurant en annexe 13 de l'ensemble des branches est de 49,77% en 2015 contre 53,101% en 2014. Le taux de 2015 étant en baisse par rapport à celui de l'exercice précédent, on peut dire que la sinistralité de L'Africaine est globalement maîtrisé parce qu'elle est en deçà du taux théorique d'équilibre de 65%. Cependant, certaines branches prises individuellement telles que maladie (69,24%) et le Transport (137,79%) pour l'année 2015, sont au-dessus du taux d'équilibre. A ces deux branches déficitaires s'ajoute la branche « Véhicules Terrestres à moteur: 107,27%) » lorsque nous retenons le ratio combiné comme critère de performance. Ces branches méritent donc une attention particulière.

B- Les commissions et les frais généraux

L'un des objectifs fixés dans le plan stratégique 2017-2021 de L'Africaine est de maîtriser les frais généraux. Comme le montre l'annexe 14, les taux de réalisations des frais généraux sont supérieurs à 100%. Alors que les ratios des commissions sur primes émises sont inférieures (Voir annexe 15) à la norme théorique d'équilibre de 20% sur les trois exercices, les ratios de frais généraux sont supérieurs au taux théorique de 15% sur la même

période d'étude. Parmi les composantes des frais généraux, les frais de personnel occupe le premier rang, ce qui signifie que le facteur humain est en avant-garde du développement de L'Africaine. Ce constat est d'autant plus confirmé que le Professeur YIGBEDEK Zacharie, dans la revue Afrique Assurance[10], met en valeur l'importance de l'exploitation des ressources humaine dans le développement durable des opérations d'assurance.

2.2.2.4. Mesure de performance des opérations de réassurances

Les opérations de réassurance sont d'une importance vitale et stratégique pour une compagnie d'assurance en ce sens qu'une mauvaise politique de réassurance peut entrainer une insolvabilité drastique de la société. Le contrôleur de gestion doit également participer à la gestion de ces opérations en mettant en place un ensemble d'indicateurs spécifiques et pertinents pouvant permettre au pilote de ces opérations de mesurer leurs performances. Dans ce cadre, le contrôleur de gestion doit également aider le pilote de la politique de réassurance dans la définition des moyens pouvant lui permettre de se hisser à la hauteur de ses ambitions. L'un des objectifs des opérations de réassurance est de trouver un compromis précaire entre la rétention suffisante de primes et la protection du portefeuille de risque de l'assureur contre les écarts de sinistralité importants. Mesurer la performance des opérations de réassurance revient pour nous à calculer les bénéfices ou sinistres de commissions et à évaluer leur influence sur le résultat de la compagnie. Ainsi, l'annexe 16 nous renseigne que L'Africaine n'a enregistré que les bénéfices de commissions sur les trois derniers exercices et l'incidence sur le résultat s'est évaluée à 5% en 2013 puis à 2% en 2014 et 2015. Parallèlement les résultats de réassurance (annexe 18) se trouvent en faveur des réassureurs et seul l'objectif de 2014 n'a pas été atteint.

2.2.2.5. Mesure des performances financière

L'activité financière des compagnies d'assurance a eu un regain d'intérêt dans un passé récent à cause de leur rôle d'investisseurs institutionnels et encore plus aujourd'hui du fait de la financiarisation de l'activité d'assurance. Dans ce cadre, le contrôleur de gestion doit également jouer un rôle de conseil et d'aide à la prise de décision en produisant avec la collaboration du responsable des placements, des indicateurs de pilotage pouvant l'aider dans l'atteinte de ses objectifs. Il appartient au contrôleur de gestion de proposer des outils

[10] Publication de l'IIA, N°3 du 1er semestre 2012.

permettant de suivre les rendements des actifs gérés, le niveau de la trésorerie, le niveau d'encaissement des primes conformément aux dispositions du code CIMA et la gestion actif-passif (Asset Liability Management) de la compagnie. Le tableau de bord fourni par le contrôleur de gestion doit tenir compte de ces indicateurs.

Dans le cas de L'Africaine, nous avons mesuré la performance financière à travers les annexes 18, 19, 20 et 21 qui nous renseignent respectivement sur l'approche actionnariale de la rentabilité, sur le rendement des placements, sur la liquidité et sur le niveau d'encaissement des primes. En fait, ces différents axes de performance financière doivent être intégrés au tableau de bord de gestion proposé par le contrôleur de gestion et mis à la disposition du gestionnaire financier de la compagnie. Ainsi, l'annexe 18 nous révèle que les objectifs concernant la rentabilité sur vente (*return on sale des Anglo-saxon*) sont atteints et dépassé au cours des trois derniers exercices. Il en est de même pour ce qui concerne le *return on equity* (rentabilité des fonds propres). Quant au *payout ratio*, seul l'exercice 2013 a vu ses objectifs de distribution de dividende atteints. L'Africaine a dû certainement renforcer sa politique de rétention du bénéfice au cours des deux derniers exercices compte tenu des objectifs d'investissement de croissance externe envisagés. Malheureusement, les objectifs de rendement des placements ne sont qu'atteints qu'en 2014 (voir annexe 19).

Pour ce qui concerne la liquidité, les outils de pilotage du système de CDG doivent permettre de réduire le degré d'exposition au risque d'illiquidité de la compagnie. L'objectif poursuivi est d'aboutir à une gestion optimale des liquidités qui évite la réduction du résultat financier. En effet, des indicateurs du système de CDG doivent permettre d'alerter une détention de liquidités trop faible qui induit des charges financières élevées dues à l'utilisation de découverts. De même, les clignotants doivent signaler une détention trop importante de liquidités afin d'éviter l'oisiveté des ressources financières de la compagnie. L'annexe 20 présente le niveau de liquidité de L'Africaine. Ainsi donc le ratio « liquidités/Frais généraux » doit être compris entre 20% et 80%. Dans le cas de L'Africaine, ce ratio est dans la limite acceptable pour l'année 2015. Mais, il est anormalement élevé pour les années 2013 et 2014 où il s'établit respectivement à un taux de 127% et 108%. En fait, l'explication tient ici au fait que la cadence de règlement des sinistres est faible au niveau de L'Africaine. En ce qui concerne le ratio « liquidités/engagements », le minimum règlementaire est de 10%. Il se trouve que le ratio est respecté sur la période d'étude.

Il aurait fallu donc diminuer la détention de liquidités en 2013 de F CFA 3.336 millions, en 2014 de F CFA 2.976 millions et 2015 de FCFA 1.748 millions. Par diminution de détention de liquidités, il faut comprendre l'excédent de liquidités qui aurait dû être consacré aux placements.

Enfin le niveau d'encaissement des primes est globalement satisfaisant sur la période triennale. Le ratio « arriérés/primes » représentant le complément à l'unité du ratio d' « encaissement/primes » de l'annexe 21 respecte la norme qui est de 20% au maximum.

La liquidité seule ne constitue pas un gage de solvabilité d'une compagnie d'assurance. C'est pourquoi le système de CDG, doit intégrer dans ses mesures de performance les indicateurs prudentiels exigés par l'autorité de contrôle de la CIMA.

2.2.2.6. Mesures de performances prudentielles

La solvabilité d'une compagnie d'assurance repose sur trois piliers à savoir : l'évaluation suffisante des provisions techniques, la détention des actifs sûrs, rentables et liquides et la disposition des fonds propres suffisants. Le système d'information du contrôleur de gestion doit donc tenir compte des indicateurs reflétant ces piliers qui constituent les points de convergence de tout le pilotage d'une compagnie. Il s'agit notamment du ratio de couverture des engagements règlementés et de la marge de solvabilité. Dans le cas de L'Africaine, les annexes 23 et 24 nous fournissent le degré de respect de ces indicateurs prudentiels qui sont consignés dans le tableau suivant :

TABLEAU N°2: EVOLUTION DES PERFORMANCES PRUDENTIELLES

	Exercices		
	2013	**2014**	**2015**
Taux de couverture des engagements réglémentés	128%	127%	115%
Taux de couverture de marge de solvabilité	476%	551%	487%

Source : Extrait des annexes 22 et 23 établis par l'auteur

Dans le cas de L'Africaine soumise à des limitations imposées par l'article 335-1 du code CIMA, l'annexe 23 présente le détail du calcul de la marge de couverture durant les trois derniers exercices. Il ressort donc des éléments de la marge de couverture tels que constitués par L'Africaine, et des mêmes éléments tels qu'ils ressortent de l'application des plafonds globaux que L'Africaine est clairement en surplus de couverture qui dépasse le minimum règlementaire de 110%. En clair, L'Africaine dispose d'actifs suffisants pour faire face à ses engagements règlementés.

Quant au calcul de la marge de solvabilité, il se fait d'après les méthodes règlementaires à savoir le maximum entre la méthode des primes et la méthode des sinistres. Il s'agit donc de commencer par calculer la marge disponible avant de calculer la marge règlementaire (ou la marge minimale). D'après la CRCA, il faudrait que la marge constituée dépasse la marge minimale. Si la marge constituée dépasse la marge règlementaire, on dit que l'entreprise est en surplus de marge. Dans le cas contraire, on dit que l'entreprise est en déficit de marge. L'Africaine possède au regard du tableau précédent un surplus de marge sur la période d'étude.

Voilà ainsi présentée la synthèse des mesures de performance du système de CDG de L'Africaine. Une chose est d'avoir mis en place des outils permettant de mesurer la performance globale d'une compagnie d'assurance, l'autre chose est de savoir si les outils de pilotage proposé sont en symbiose avec les actions menées par les opérationnels : c'est la problématique de l'efficacité des outils qui vient d'être posée et fera l'objet de la suite de notre développement.

2.3. Le CDG de L'Africaine : mesure d'efficacité des outils et instruments et présentation de sa configuration.

2.3.1. Mesure d'efficacité des outils et instruments du système

Un système de CDG est efficace dès lors qu'il répond aux objectifs pour lesquels il a été conçu et mis en œuvre. Ainsi, il doit fonctionner de manière à coordonner les activités de toute la compagnie pour permettre aux diverses entités d'atteindre les objectifs à elles assignés par la direction générale. Dans le cadre de L'Africaine, nous avons réalisé une enquête à l'interne et mener des entretiens avec les sous-directeurs et chefs services qui nous ont donné leur perception sur le rôle et sur l'efficacité des outils et instruments du système de CDG. Ainsi, vingt-huit (28) questionnaires ont été administrés mais vingt (20) ont été récupérés et remplis, soit un taux de retour de 71 %. Parmi les vingt (20) questionnaires remplis, dix-neuf (19) ont été exploitables, soit un taux d'exploitation de 95%. Les résultats d'enquête sont donc consignés dans le tableau suivant :

Tableau N° 3: Résultat d'enquête sur le rôle et l'efficacité perçue du CDG

Noms des outils et instruments	Echelle d'efficacité			
	Pas efficace	**Peu efficace**	**Efficace**	**Très efficace**
Budgets et le suivi budgétaire	-	5	11	3
Fréquence	00%	27%	57%	16%
Comptabilité Analytique	10	3	4	2
Fréquence	53%	16%	21%	10%
Tableau de bord de gestion	15	1	2	1
Fréquence	80%	5%	10%	5%
Ratios	1	1	14	3
Fréquence	5%	5%	74%	16%
Les rapports d'activité et reporting mensuel	00	00	15	4
Fréquence	00%	00%	79%	21%
Total	26	10	46	13
Fréquence	27%	11%	48%	14%

Source : Dépouillement des données du questionnaire (voir annexe 25)

Des statistiques du tableau ci-dessus, il ressort que la gestion et le suivi budgétaire est un outil qui est perçu comme efficace et joue un rôle important dans le système de CDG de la compagnie. En effet, la majorité (73%) des responsables opérationnels perçoivent que la gestion et le suivi budgétaire constituent le socle du système de CDG. Pour eux, cet instrument joue un rôle capital car il permet d'éviter le dépassement des crédits budgétaires alloués aux responsables d'entités. S'il est vrai que le suivi budgétaire est une réalité au niveau de la Compagnie, il faut néanmoins noter l'inefficacité de certaines actions de maîtrise des frais généraux mis en œuvre par le Contrôleur de gestion. En effet, le contrôleur de gestion ne dispose pas aujourd'hui d'une technique efficace pouvant lui permettre de contrôler à tout instant la consommation de certaine dépense de la compagnie notamment les frais d'électricité qui sont passés de 3 000 millions en 2013 à 7 000 millions en 2016 et les fournitures informatiques qui connaissent également des dépassement budgétaires.

Pour ce qui est de la comptabilité analytique, nous notons d'abord que cet outil n'existe pas de façon formalisée dans le système de CDG de L'Africaine. Les frais généraux de la compagnie sont donc répartis d'une part selon leur caractère direct par rapport à l'activité du centre de profit et ceux qui n'ont pas un caractère direct sont repartis selon les clés de répartition choisies par le directeur comptable et financier. La majorité des responsables opérationnels (53%) estime inefficace la comptabilité analytique à cause de sa non formalisation au sein de la Compagnie. En effet, le caractère arbitraire de la répartition des frais généraux de la compagnie peut conduire à des subventionnements de certains centres

de profits par d'autre créant ainsi de distorsion au niveau de la mesure de la performance du centre.

S'agissant des tableaux de bord de la Compagnie, nous notons qu'ils sont essentiellement limités aux états statistiques règlementaires exigés par le code CIMA. De véritables tableaux de bord de gestion ne sont pas exploités. Parmi les responsables opérationnels questionnés, seul le contrôleur de gestion nous confirme avec autorité que ces tableaux de bords de gestion existent mais ne sont pas mis en application à cause de son importance moins perçue par les acteurs.

Enfin, concernant les ratios et rapports d'activité, la majorité (respectivement 90% et 100%) des responsables opérationnels pensent qu'ils constituent des outils de pilotage et de reporting mensuel intéressant qui leur permettent de suivre leurs objectifs. Globalement, nous notons que les avis sont mitigés quant au rôle et à l'efficacité des outils proposés par le contrôleur de gestion pour le pilotage des entités opérationnelles. De toutes les analyses effectuées ci-dessus, que peut-on retenir sur la configuration du système de CDG?

Section 2 : Le système de CDG de L'Africaine : sa configuration, ses forces et faiblesses et les axes d'amélioration pour un pilotage plus efficace et plus harmonieux de la compagnie.

Cette section est consacré d'une part à la configuration du système de CDG et à l'identification de ses forces et faiblesses et d'autre part aux propositions d'améliorations dans le cadre de la performance globale de L'Africaine.

Paragraphe 1 : Le système de CDG de L'Africaine : sa configuration, ses forces et faiblesses

Ce paragraphe s'intéresse à la configuration du système de CDG de L'Africaine et à la synthèse de ses forces et faiblesses.

1.1. La configuration du système de CDG de L'Africaine

La représentation de la configuration du système de CDG de L'Africaine s'inspire des configurations énumérées par Nicolas Berland (2009) qui définit le rôle et la place du CDG en fonction des différentes structures dans lesquelles il s'insère Ainsi, il énumère les structures suivantes :

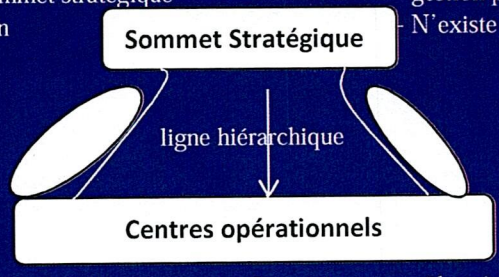
La structure simple

Caractéristiques

- Supervision directe
- Prédominance du sommet stratégique
- Grande centralisation

Rôle du CDG

- Ne sert pas à déléguer
- gestion prévisionnelle
- N'existe pas toujours



Le contrôleur de gestion n'a pas, dans cette configuration, un rôle très important. En effet, la direction n'a pas besoin de lui pour connaître les résultats de l'organisation et pour la piloter. La supervision directe lui permet de tout connaître et de se débrouiller seule. Au mieux, le contrôleur de gestion aura une tâche de prévision de l'activité.

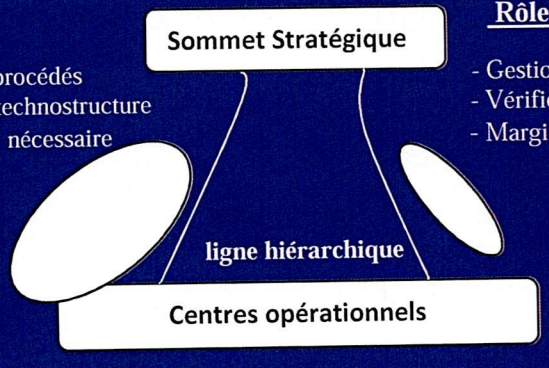
La bureaucratie Mécaniste

Caractéristiques

- Standardisation des procédés
- Prédominance de la technostructure
- Décentralisation pas nécessaire

Rôle du CDG

- Gestion prévisionnelle
- Vérification de la conformité
- Marginalisé et technocratique



Le contrôleur de gestion a, dans cette configuration, deux missions : • Prévoir, ce qui est facilité par le haut degré de stabilité des processus de travail. • Vérifier la conformité économique des actions des opérationnels afin d'autoréguler l'activité. C'est le contrôle de gestion « vérificateur ».

La bureaucratie professionnelle

Caractéristiques

- Standardisation des qualifications
- Prédominance des opérationnels
- Décentralisation forte

Rôle du CDG

- Peu de rôle d'animation
- Problème de légitimité

Le contrôle de gestion a peu de légitimité dans ce type de configuration. En effet, une grande partie de la compréhension du travail lui échappe. Que peut dire un contrôleur à un médecin ? Celui-ci peut l'utiliser de façon efficace mais il reste subordonné aux professionnels dont il comprend mal l'activité. Le contrôleur est entièrement dépendant du noyau opérationnel.

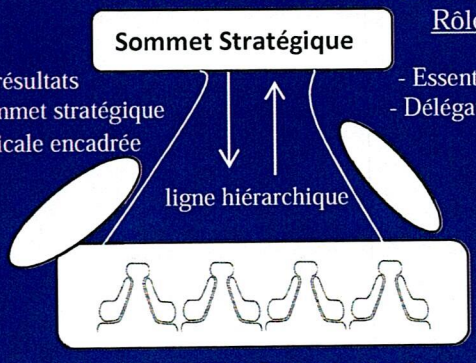
La structure divisionnelle

Caractéristiques

- Standardisation des résultats
- Prédominance du sommet stratégique
- Décentralisation verticale encadrée

Rôle du CDG

- Essentiel
- Délégation grâce aux couples objectifs-moyens



Le contrôle de gestion est y généralement très financier et économique. Il est chargé d'aider la ligne hiérarchique intermédiaire à prévoir, allouer les ressources et contrôler les réalisations. Il l'aide à choisir les bons couples produits-marchés utiles au développement de l'entreprise. C'est le contrôle de gestion de la grande entreprise moderne.

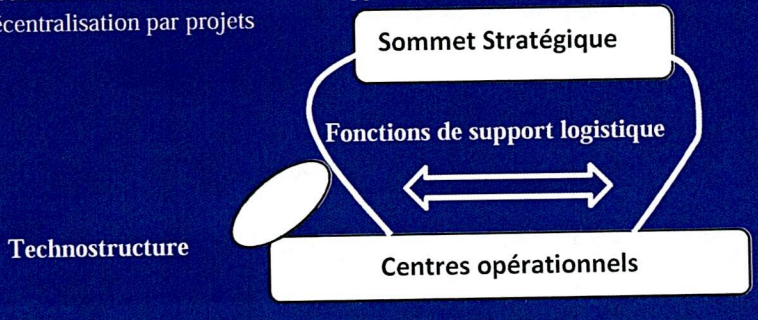
L'adhocratie

Caractéristiques

- Ajustement mutuelle
- Prédominance des fonctionnels de support logistiques
- Décentralisation par projets

Rôle du CDG

- Important
- Délégation et suivi du projet



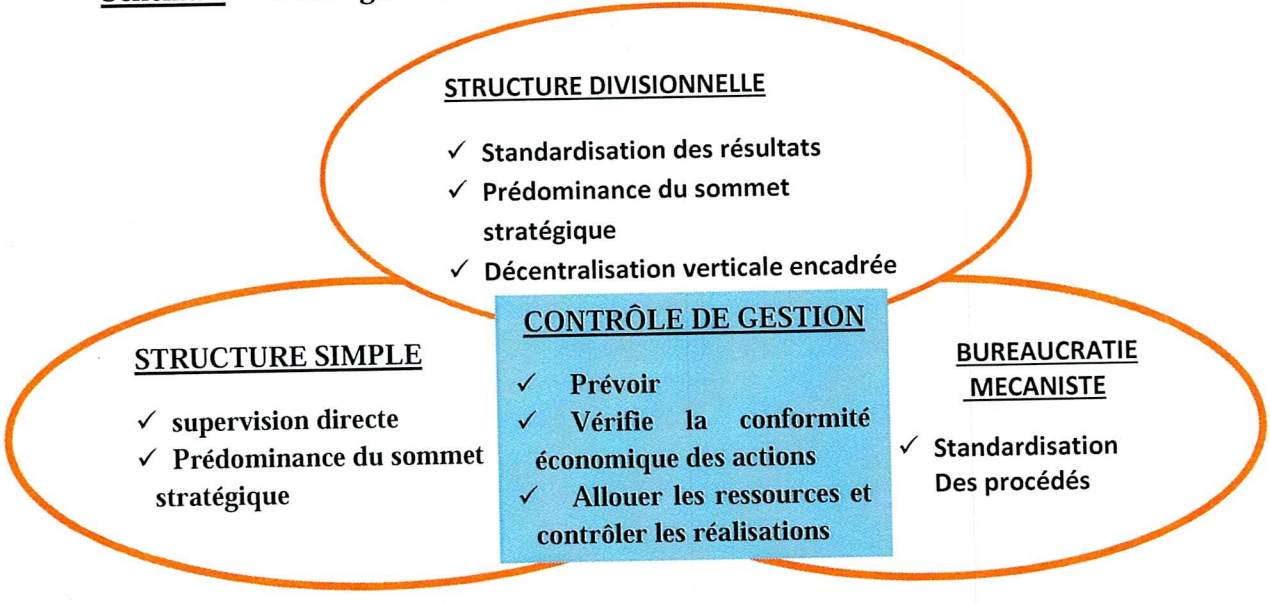
Le contrôle de gestion est une dimension importante de ce type d'organisation même si, à l'instar de la bureaucratie professionnelle, il est largement tributaire du noyau opérationnel et des fonctionnels de soutien. Le contrôle de gestion servira à suivre la rentabilité des grands projets. Il sera toutefois gêné par la complexité des opérations et les incessantes réorganisations.

Des configurations ci-dessus, laquelle correspond-t-il au système de CDG de L'Africaine ?

Des analyses précédentes, nous pouvons affirmer avec une marge d'erreur de moindre espèce que L'Africaine a une structure organisationnelle hybride qui épouse les caractéristiques de trois structures à savoir : **la structure simple**, **la Bureaucratie mécaniste** et **la structure divisionnelle**. En effet, L'Africaine est une organisation où la direction gère bien souvent en direct le maximum d'activité (production, sinistres, réassurance) par elle-même sans passer par le service CDG. La coordination de ces activités est assurée par **supervision directe (structure simple)**. On peut donc affirmer qu'il y a **une prédominance**

du sommet stratégique (structure simple). Dans le même temps, L'Africaine coordonne ses activités en standardisant ses méthodes de travail : respect des normes ISO, respect du manuel de procédures, règlement de l'administration… (**Bureaucratie mécaniste**). Par ailleurs, les responsables des entités sont jugés sur leur capacité à atteindre des objectifs économiques (niveau des émissions de primes, de règlement des sinistres, de rendements des placements…). Il s'agit donc d'une standardisation des résultats (**Structure divisionnelle**). Le nombre de cas (production, sinistres, placements…) est trop différent et nécessite un fort degré de décentralisation mais encadrés (**Structure divisionnelle)** par la direction générale. Corrélativement, le rôle du CDG est essentiel, très financier et économique. Il est chargé d'aider la ligne hiérarchique intermédiaire à prévoir, allouer les ressources et contrôler les réalisations. La direction générale n'a trop besoin de lui pour connaître les résultats de la Compagnie et pour la piloter puisque la supervision directe sur les activités constituant le cœur de métier lui permet de connaître la majorité des opérations et de se débrouiller seule. De plus, le CDG prévoit et vérifie la conformité économique des actions des opérationnels notamment au niveau des consommations des crédits budgétaires. Schématiquement la configuration du système est le suivant :

Schéma 4 : La configuration du CDG de L'Africaine



Source : Inspiré des structures de Nicolas Berland (2009)

1.2. *Les forces et faiblesses du système de CDG de L'Africaine*

Plusieurs axes d'amélioration du système de CDG sont possibles au vu et au su des caractéristiques actuelles du système. Mais il parait important de faire la synthèse des forces et faiblesses du système.

FORCES	FAIBLESSES
1- Présence du système de CDG **2**- Participation du contrôleur de gestion à l'élaboration du plan stratégique **3**- Suivi régulier des frais généraux **4**- Présence d'un plan stratégique et opérationnel **5**- Assiste à la production du dossier de rating de la compagnie. **6**- Présence d'un logiciel de gestion budgétaire **7**- Production des états statistiques règlementaire à temps **8**- Production des rapports d'activité de la compagnie **9**- Présence de la codification budgétaire **10**- Existence de la procédure budgétaire	**1**-Faible implication du système dans l'animation des services opérationnels. **2**-Non formalisation de la comptabilité analytique **3**-Absence de certains outils moderne : les méthodes de calcul des coûts et de budgétisation comme la méthode de coût par activité (Activity Based Costing), le budget fondé sur l'activité (Activity Based Budgeting) ou le budget fondé sur le processus (Process Based Budgeting) **4**-Mauvais positionnement stratégique du système dans la structure organisationnelle **5**- Absence de tableaux de bord de gestion ou Tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard autre que les états statistiques règlementaires. **6**-Importance moins perçue du système par les autres acteurs **7**-Focalisation du système sur la gestion et le suivi budgétaire **8**-Rupture du plan stratégique en 2016

Paragraphe 2 : Le système de CDG de L'Africaine : Axes d'amélioration

Diagnostiquer les problèmes auxquels une entreprise est confrontée est bien mais en apporter des solutions est encore mieux. Ainsi, ce paragraphe aborde-t-il les axes d'amélioration du système de CDG de L'Africaine dans l'optique d'une performance globale accrue.

2.1. Propositions d'amélioration induites par les mesures de performance

Concernant cet axe d'améliorations, nous avons choisi de synthétiser les propositions dans le tableau ci-après :

Emissions	
Les branches en progressions : Accidents corporels et Maladie, VTM, Incendie et Autres Dommages aux biens, Autres Risques Directs Dommages,	Pour ces branches, les actions commerciales doivent être renforcées notamment par la redynamisation des réseaux commerciaux. A ce stade, le service courtage doit apporter une attention particulière au délai de réponse aux demandes de cotation des courtiers, le service suivi et animation des réseaux d'agences doit être renforcé en ressources humaines afin de réduire le délai d'établissement des contrats en risques divers et en assurance voyage. Dans ce cadre également, l'accent doit être mis sur l'accroissement du volume de vente des branches structurellement rentables comme l'incendie et autres dommages aux biens qui sont des produits qui se vendent et non des produits qui s'achètent. Il est cependant impératif de surveiller de près la sinistralité de ces branches notamment la branche maladie et VTM par le renforcement de la politique de sélection des risques et par le respect des nouveaux tarifs automobile et l'application non déloyale du système de bonus-Malus. De plus, la surveillance de la qualité des affaires apportés par de nouveaux intermédiaires et de leur manière d'opérer doit être de mise. Il est souhaitable que la structure du portefeuille soit équilibrée dans le futur afin que la pyramide ne se repose plus sur les branches Automobile et Maladie.
Les branches en régression : **RC Générale, Transport**	Ces branches qui sont par nature des branches rentables doivent faire l'objet d'une étude de marché afin de cerner les freins de leur développement. Les innovations des produits doivent également être accélérées par la DEPD. Des études techniques et commerciales doivent également être effectuées au niveau des produits qui se trouvent à leur phase de démarrage notamment l'assurance « Récré plus » et le produit « RC Moto'sur ». A ce niveau, les propositions faites par ma camarade béninoise du cycle MST-A qui a travaillé sur la RC scolaire (Récré plus) doivent être prises en compte. Quant à la branche Transport, nous suggérons l'application des propositions faites par mon second camarade béninois du cycle MST-A qui a travaillé sur cette branche. De plus, de nouveaux canaux de distribution notamment la

	bancassurance doivent être renforcés. Les nouveaux partenariats avec les institutions financières et bancaires doivent être noués. Les techniques de marketing relationnel et de Marketing digital pouvaient également être exploitées de manière à inscrire dans la durée la relation-client tout en adaptant les offres aux besoins des clients et prospects. Tout ceci dans le but de susciter les affaires nouvelles et d'accroître le taux d'équipement des assurés.
Frais de gestion	
Commissions	Les commissions sur l'année 2015 s'établissent à 18% toutes branches confondues ce qui est très inférieur à la norme règlementaire de 20%. Mais ce taux n'est pas un taux optimal dans la mesure où on pourrait mieux faire. A cet effet, nous encourageons les souscriptions des bureaux directs qui doivent passer du 3ème rang au 1er rang des réseaux de distribution. Le but de créer des bureaux directs est justement de stimuler les souscriptions d'affaires en direct. Dès lors, le poste « commission » dans un bureau direct n'est pas justifié. Il faudrait donc réfléchir à plafonner le montant des commissions qu'un bureau direct doit payer aux apporteurs d'affaires. Et à terme le réduire ou ramener les postes commissions à zéro pour les bureaux directs. Dans ce cadre, le Marketing direct, le renforcement de la politique de communication institutionnelle et des formes de publicité plus efficaces et moins chères doivent être mis en œuvre.
Frais généraux	Ils s'établissent à 27,16% du chiffre d'affaires en 2015 ce qui est supérieur à la norme règlementaire qui est de 15%. A ce niveau, des efforts supplémentaires doivent être consentis afin d'éviter des dépassements budgétaires de certains postes notamment les consommations d'électricité et d'eau et des fournitures informatiques. Pour ce qui est de la consommation d'électricité et d'eau, la réduction passera d'abord par le comportement citoyen et responsable de chaque employé. Chaque employé doit savoir que pendant la pause, toutes les lumières et climatiseurs doivent être éteints. L'oubli des lumières et des appareils sous tensions ne doit pas être permis pendant les heures hors service. De plus la politique d'approvisionnements des matériels et appareils électriques doit être orientée vers les appareils modernes à faible consommation électrique tous en mettant en concurrence conformément à la

	procédure d'achat, les fournisseurs et prestataires de service. La mise à concurrence étant le gage du rapport qualité-prix. Par ailleurs, il faudrait réorienter l'objet des frais de missions et que ce ne soit pas à chaque fois des plafonds qui sont octroyés aux missionnaires. En clair, on pourrait signer des accords avec les hôtels de façon à ce qu'à chaque fois qu'un employé se déplace pour aller en mission, qu'il dorme dans l'hôtel partenaire en fonction de son grade. Ainsi donc, le DG pourrait avoir un hôtel 4 étoiles, les cadres de direction 3 étoiles et le reste des employés 2 étoiles. L'avantage ici est d'éviter de donner des frais de mission en liquide qui peuvent être détournés de leur objet.
Sinistralité	
Les prestations et frais payés et La politique de provisionnement	Les objectifs de 2015 ont été globalement atteints. Cependant L'Africaine doit revoir sa cadence de règlement des sinistres en général et surtout celle de la RC auto en particulier. En effet, elle est la seule compagnie du marché où les stocks de PSAP sont important si bien que la durée moyenne de liquidation des sinistres auto est de 8 ans 9 mois, ce qui est largement en dessus de la norme de la zone (3 ans 8 mois en 2014). En fait, en cas d'instabilité juridique, l'entreprise pourrait voir sa sinistralité exploser à cause des PSAP qui devront être réévalué à la hausse. C'est le cas de la hausse du SMIG en 2014 qui l'a obligé à réévaluer les PSAP à cause des sinistres corporels qui sont indexés sur le SMIG. Ainsi, il faudrait redéfinir les procédures de règlement des sinistres de façon à réduire les durées d'indemnisation. Les sinistres corporels sont souvent les plus longs à régler, il faudrait juste s'assurer que la période de règle des sinistres corporels quel que soit le cas ne dépasse pas 6 mois. En ce qui concerne les sinistres matériels, il faudrait s'assurer que le délai de règlement ne dépasse pas 2 semaines. Ce délai est raisonnable pour ne pas laisser dormir des sinistres qui vont gonfler les PSAP. Par ailleurs, la politique de provisionnement de L'Africaine est prudente car cela dégage des bonis de liquidation qui viennent améliorer son résultat technique. Par contre, les branches à sinistralité (ou ratio combiné) hors norme (Maladie, VTM et transport) qui siphonnent le résultat global, doivent faire l'objet d'un audit afin que les mesures de sélection de ces

	risques soient renforcées. L'Africaine doit veiller constamment à ce qu'une police maladie souscrite par un assuré soit accompagnée par d'autres risques qui viendront compenser les pertes techniques de la branche maladie.
Gestion financière et exigences prudentielles	
L'Africaine devra poursuivre et accélérer sa stratégie de croissance externe de manière à bâtir un puissant Groupe africain aux standards internationaux par la création de filiales sur les marchés à fortes potentielles assurancielles. Pour plus d'efficacité dans la gouvernance dudit groupe, il faut également accélérer la création de la HOLDING. Sur le plan de la gestion actif/passif, la qualité des actifs de L'Africaine est considérée moyennement supérieure, étant donnée la composition de son portefeuille d'investissement qui marque la prédominance des investissements non-liquides. Cependant, en raison des restrictions imposées par le code CIMA, les investissements et diversifications dans les classes d'actifs disponibles dans la région sont limités. Dans ce cadre, nous suggérons à la CIMA de légiférer sur une nouvelle approche de calcul de la marge de solvabilité fondant les exigences en fonds propres sur les risques de pertes sur passifs et sur actifs de l'assureur. Il s'agira pour la CIMA de modéliser un système de solvabilité 2 adapté à la Zone afin d'éliminer les restrictions quantitatives, ce qui donnera une marge de manœuvre sécurisée par l'allocation des fonds propres aux compagnies d'assurance qui pourront saisir des opportunités d'investissements plus rentables.	

2.2. Propositions d'amélioration touchant les outils et instrument de pilotage de la compagnie

Il s'agit ici de proposer des outils modernes qui sont absents dans le pilotage de la performance globale de L'Africaine. L'objectif est de les définir et de présenter leurs caractéristiques. Les méthodes et conditions d'adaptabilité de ces outils pourront être étudiées dans le cadre d'un projet professionnel qui pourra aboutir à l'élaboration des guides d'application qui seront mis à la disposition de l'Africaine et des compagnies de la Zone CIMA.

2.2.1. La mise en place d'un système de comptabilité analytique moderne

Les limites des méthodes classiques (coûts complets, coûts variables, coûts directs) d'affectation des charges aux produits ont fait émerger d'autres méthodes modernes de comptabilité de gestion qui selon nous peuvent être adaptées à la spécificité des compagnies

d'assurance en général et de L'Africaine en particulier. Pour ce cadre, nous proposons **la méthode des coûts par activité (ABC : Activity based costing).**

C'est sur la notion de valeur que se fonde cette nouvelle approche de la comptabilité par activités en partant de l'articulation activités-produits : quelles activités sont nécessaires pour donner la valeur aux produits (contrats) et que coûte chaque activité ?

Cette méthode s'appuie généralement sur les étapes suivantes :

- Identification des activités ;
- Evaluation des ressources consommées par chacune d'elles ;
- Définition des inducteurs de coûts c'est-à-dire les éléments qui déclenchent l'activité d'un centre de profit ;
- Affectation du coût des activités aux objets de coût (les contrats).

Cette méthode étant née dans un contexte de renversement de la pyramide des coûts totaux dominés aujourd'hui par les coûts indirects, nous pensons qu'elle serait intéressante pour la répartition des frais généraux aux différentes branches d'assurance commercialisées par L'Africaine et pour une appréciation pertinence de la performance de ses centres de profit. En effet, la structure actuelle des coûts d'un risque souscrit par L'Africaine montre une prédominance des frais généraux des contrats par rapport à la norme de 15%. L'Africaine gagnerait en la mise en place d'une comptabilité analytique axée sur cette méthode afin que pour chaque contrat par exemple l'on puisse identifier les différentes activités liées aux processus de production et de sinistre et savoir comment chaque activité est de nature à apporter une valeur ajoutée aux différentes parties prenantes.

2.2.2. La mise en place d'une gestion budgétaire moderne

Face aux dysfonctionnements constatés dans la pratique des procédures budgétaires classiques, de nouvelles conceptions s'attachent à intégrer l'organisation transversale. Nous suggérons que L'Africaine puisse également intégrer ces nouvelles conceptions dans son processus budgétaire. A cet effet, nous proposons deux méthodes de budgétisation qui seront compatibles avec la méthode ABC suggérée plus haut et qui correspondent mieux à la réalité économique car elles permettent d'intégrer des consommations autres que strictement financières. Il s'agit du :

- ✓ ***budget fondé sur l'activité (Activity Based Budgeting)*** *qui* s'appuie sur le principe de l'ABC). Le principe consiste à calculer les coûts prévisionnels des activités nécessaires à la production et à la gestion du risque à partir des consommations de ressources prévues des activités. La réalisation des budgets est effectuée à partir des ressources mises à disposition et des ressources réellement consommées par les activités.
- ✓ ***budget fondé sur le processus (Process Based Budgeting)*** s'appuie sur les mêmes principes de consommation de processus au lieu d'activités. Selon cette méthode, il s'agira d'identifier les différents processus de production et de gestion des risques souscrits et de prévoir les ressources liées à chaque processus. Nous pensons que les conditions sont favorables pour cette méthode étant entendu que la nouvelle version de son certificat ISO V2015 met déjà l'accent sur la notions de parties intéressées et sur l'approche par processus.

2.2.3. La mise en place d'un tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)

Au-delà des états statistiques règlementaires, nous suggérons la mise en place de BSC. En effet, le Balanced Scoredcard (BSC) revendique une nouvelle philosophie de pilotage, dépassant des seuls indicateurs financiers pour mettre véritablement en ligne le CDG avec la stratégie d'une part et l'opérationnel d'autre part. Un bon système de pilotage, doit faire apparaître les axes stratégiques et sélectionnera ces axes, les indicateurs les plus pertinents en faisant une large place à la qualité, aux délais, à la valeur perçue par le client, à l'amélioration des processus internes.

La méthode de confection du BSC diverge de celle du tableau de bord classique. Là où le tableau de bord classique laisse une place prépondérante à l'adaptation aux conditions particulières de l'entreprise, le BSC prescrit quatre axes majeurs d'analyse à savoir :

- ✓ Les résultats techniques et financiers ;
- ✓ La satisfaction des clients ;
- ✓ Les processus internes ;
- ✓ L'apprentissage organisationnel.

Pour l'instant, nous avons fait une ébauche de tableaux de bord de gestion (dont le modèle se trouve en annexe N°26) avec l'appui du contrôleur de gestion de L'Africaine dont nous suggérons son expérimentation dans les jours à venir.

2.3. Propositions d'amélioration touchant la promotion de la fonction dans les Compagnies de la zone CIMA

Ces propositions d'amélioration vont à l'endroit de l'autorité de régulation du marché de la Zone CIMA et à l'Institut International des Assurances (IIA). Pour la CIMA, nous pensons qu'il faille qu'elle procède à la prise de règlements entrant dans le cadre de la valorisation de la fonction CDG dans les sociétés d'assurances de la zone et ce, pour faciliter le travail de contrôle des Commissaires-contrôleurs de la CRCA. Quant à l'IIA, le processus de basculement au système LMD doit être accéléré pour que les cycles de spécialisation dont celle d' « Audit et Contrôle interne des Organismes d'Assurances » soit opérationnelle pour que les cadres de cette spécialité soient formés et mis à la disposition des compagnies de la zone. Dans ce cadre également, le législateur CIMA devra prendre un règlement allant dans le sens de la création de l'Ordre des Auditeurs et Contrôleurs Internes des Organismes d'Assurance de la Zone CIMA qui sera connu sous l'acronyme « OACIOA-CIMA» dont les membres ne seront que les cadres formés dans cette spécialité à l'IIA qui paieront des droits d'admission à l'Ordre qui pourront alimenter les caisses de la CIMA. Les membres de l'Ordre seront les privilégiés à occuper les fonctions audit interne ou CDG au sein des compagnies de la zone.

Conclusion du Chapitre IV

Ce chapitre nous a permis de comprendre le système de CDG, son fonctionnement, sa configuration, ses forces et faiblesses actuelles et son rôle dans le pilotage de L'Africaine. On peut retenir que le Système de CDG de L'Africaine est essentiellement construit par les outils de management classique comme la planification stratégique et opérationnelle, la gestion budgétaire, une comptabilité analytique non formalisée, les ratios d'analyse et des états statistiques règlementaires. Son véritable champ de bataille est la maîtrise des frais généraux pour une meilleure performance globale de la compagnie. Cependant, son rôle et son efficacité sont moyennement perçus par les acteurs, ce qui limite sa marge de manœuvre et son rôle d'animation des centres opérationnels.

CONCLUSION GENERALE

L'étude du système de CDG de L'Africaine poursuivait un simple objectif, celui de faire l'apologie d'une fonction support dans le pilotage d'une entreprise opérant dans un secteur à risque : celui de l'assurance. De façon opérationnelle, nous avons cherché à comprendre comment un tel dispositif peut être construit au sein d'une compagnie d'assurance et quelles en sont ses caractéristiques, sa configuration dans un tel secteur caractérisé par le principe de l'inversion du cycle de production.

Pour atteindre un tel objectif, nous avons utilisé une méthodologie de recherche action caractérisée par la recherche documentaire, l'observation participante, l'enquête par questionnaire et entretiens qui nous a plongé dans les spécificités pratiques de l'activité d'assurance. Cette démarche nous a permis de se rendre à l'évidence que le système de CDG de l'Africaine est caractérisé par un certain nombre d'outils classiques comme la gestion et le suivi budgétaire dont la trame de fond est la maitrise des frais généraux, l'élaboration des plans stratégiques et opérationnels dont le rôle fondamental est de servir de boussole à la direction générale. Il s'est également avéré que le système permet de mesurer la performance globale de la compagnie à travers plusieurs axes notamment la performance commerciale à travers les émissions de primes et les commissions servies aux intermédiaires, les performances techniques à travers les taux de sinistralité, la politique de provisionnement des sinistres, la performance financière et prudentielle à travers respectivement le rendement des actifs, la conformité aux trois piliers de la solvabilité d'une compagnie d'assurance, la performance opérationnelle à travers les actions de maîtrise des charges opérationnelles et la performance au niveau des techniques de division des risques à travers la mise en œuvre de la politique de réassurance de la compagnie.

Alors que le système est mieux intégré dans la production des états statistiques réglementaires et dans le processus budgétaire, il s'est curieusement dépourvu de quelques outils modernes de pilotage comme la comptabilité analytique moderne axée sur la méthode ABC, les nouvelles méthodes de budgétisation et des tableaux de bords de gestion modernes comme le *Balanced Scorecard.* Le système est aussi caractérisé par une configuration hybride mais son rôle et son efficacité sont moyennement perçus, ce qui limite sa marge de manœuvre au travers sa position actuelle dans la structure organisationnelle. Il est donc urgent que le système soit revalorisé et repositionné dans la mouvance de professionnalisation du secteur. Ceci serait possible grâce à la volonté des dirigeants et des autorités de régulation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I. OUVRAGES GENERAUX ET SPECIALISES

- ALAZARD C. & SEPARI S., « *Contrôle de gestion, Manuel et application* », DECF, Epreuve N°7, 4ème édition Dunod, Paris 1998, EXPERT SUP.
- ANTHONY R., DEARDEN J., « *Management Control Systèms* », Homewood ;
- BERLAND Nicolas, « *Mesurer et piloter la performance*», l'Université Paris-Dauphine ;
- BOUQUIN Henry, « *Fondement du contrôle de gestion* », PLF, Que sais-je ?, n°2892.
- COUILBAULT François, ELIASHBERG Constant et LATRASSE Michel, « *Les Grands Principes de l'Assurance* », 4ème édition, Ed. L'Argus ;
- DONAT Nobile, « *Contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances et de réassurances*», éd. LARGUS, 1976 ;
- GERVAIS Michel, « *Contrôle de gestion* », 9 édition economica, 2009 ;
- LANGLOIS Georges, « *Contrôle de gestion et gestion budgétaire* », 4ème éd. 2010 ;
- LOÏNING Hélène et al., « *Le contrôle de gestion Organisation, outils et pratiques*», 3ème édition, DUNOD Paris ;
- MILES Raymond et SNOW Charles C. (1978), « *Organizational strategy, structure and process* », New York, Mc Graw Hill , 271 p
- YEATMAN Jérôme, « *Manuel International de l'Assurance* », Ed. Economica, 1998.

II. NOTES COURS

- KANDJI Mandaw, « *Cours de contrôle sur pièces et sur place* » DESS-A 22ème promotion 2014-2016 ;
- KOUADIO Eugène, « *Cours des Généralités et Bases Techniques* » DESS-A 22ème promotion 2014-2016 ;
- MAIGA Issa, « *Cours de contrôle de gestion*» DESS-A 22ème promotion 2014-2016 ;
- NOUKELA Emmanuel, «*Cours d'audit interne*» DESS-A 21ème promotion 2014-2016.

III. MEMOIRES, SEMINAIRES ET ETUDES

- DJIVO S. J.D., « *La nécessité du Contrôle de Gestion dans une Société d'Assurance : Cas de la Générale des Assurances du Bénin – GAB – SA* ». Mémoire DESS-A 21ème promotion IIA ;
- « *L'apport du contrôle de gestion dans le pilotage de l'entreprise d'assurance* », Thèse : MBA-2010 ENASS ;
- « *L'audit et le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurances* », séminaire FANAF-IIA animé par Seydou KONE à Ouagadoudou du 12 au 16 novembre 2007 ;
- « *Les déterminants de la souscription d'une garantie d'assurance au Bénin* », étude réalisée par la direction des assurances du Bénin, Août 2015 ;
- « *Les nouveaux enjeux du contrôle des assurances* », Séminaire FANAF, 38ème Assemblée générale de FANAF, animé par François TEMPE (ACPR), Ouagadougou, 18 Février 2014.

IV. LEGISLATIONS ET REVUE PROFESSIONNELLE

- Atlas Magazine,"*l'actualité de l'assurance en Afrique et au Moyen-Orient*, N°131, Mai 2016 ;
- Brochure FANAF, « *Marché de l'assurance en Afrique* », donnée 2010-2014 ;
- Code des assurances des Etats membres de la CIMA, édition 2014 ;
- Newsletter of International Association of Insurance Supervisors (IAIS), July 2016 ;
- Principes de base, normes, orientations et méthodologie d'évaluation pour le secteur des assurances, publication de l'IAIS, octobre 2011 ;
- Revue CMA édition 2014 produite annuellement par la Direction des Assurance du Bénin.

V. WEBOGRAPHIE

- www.google.com
- www.iaisweb.org
- www.cima-afrique.org
- www.fanaf.org
- www.enass.fr
- www.cica-re.com

LISTE DES ANNEXES

N° d'ordre	TITRES
1	Liste des compagnies d'assurance, de microassurance et de réassurance au Bénin
2	Liste des courtiers d'assurance au Bénin
3	Organigramme de l'AA
4	Etat C10 Tableau A
5	Ré-estimation des PSAP par la méthode de cadence de règlement
6	Tableau comparatif des réalisations aux prévisions de chiffres d'affaires
7	Evolution triennale des réalisations de chiffres d'affaires
8	Tableau triennal de la structure du portefeuille
9	Tableau comparatif des réalisations aux prévisions des autres produits
10	Evolution triennale des autres produits
11	Tableau comparatif des réalisations et prévisions des prestations et frais payés
12	Evolution triennale des charges de sinistres
13	Tableau triennal de sinistralité et ratio combiné
14	Evolution triennale des frais généraux
15	Taux de commission par branche
16	Bénéfice ou sinistre de commission de réassurance et son impact sur le résultat
17	Résultat de réassurance
18	Ratio d'analyse de résultat
19	Comparaison et évolution des taux de rendement des placements
20	Analyse de la liquidité
21	Encaissement par entité sur exercice courant
22	Liste des réassureurs de l'AA
23	Tableau triennal de marge de solvabilité
24	Tableau triennal de couverture des engagements réglementés
25	Questionnaire d'enquête et Guide d'entretien
26	Proposition des tableaux de bords pour chaque entité de l'AA

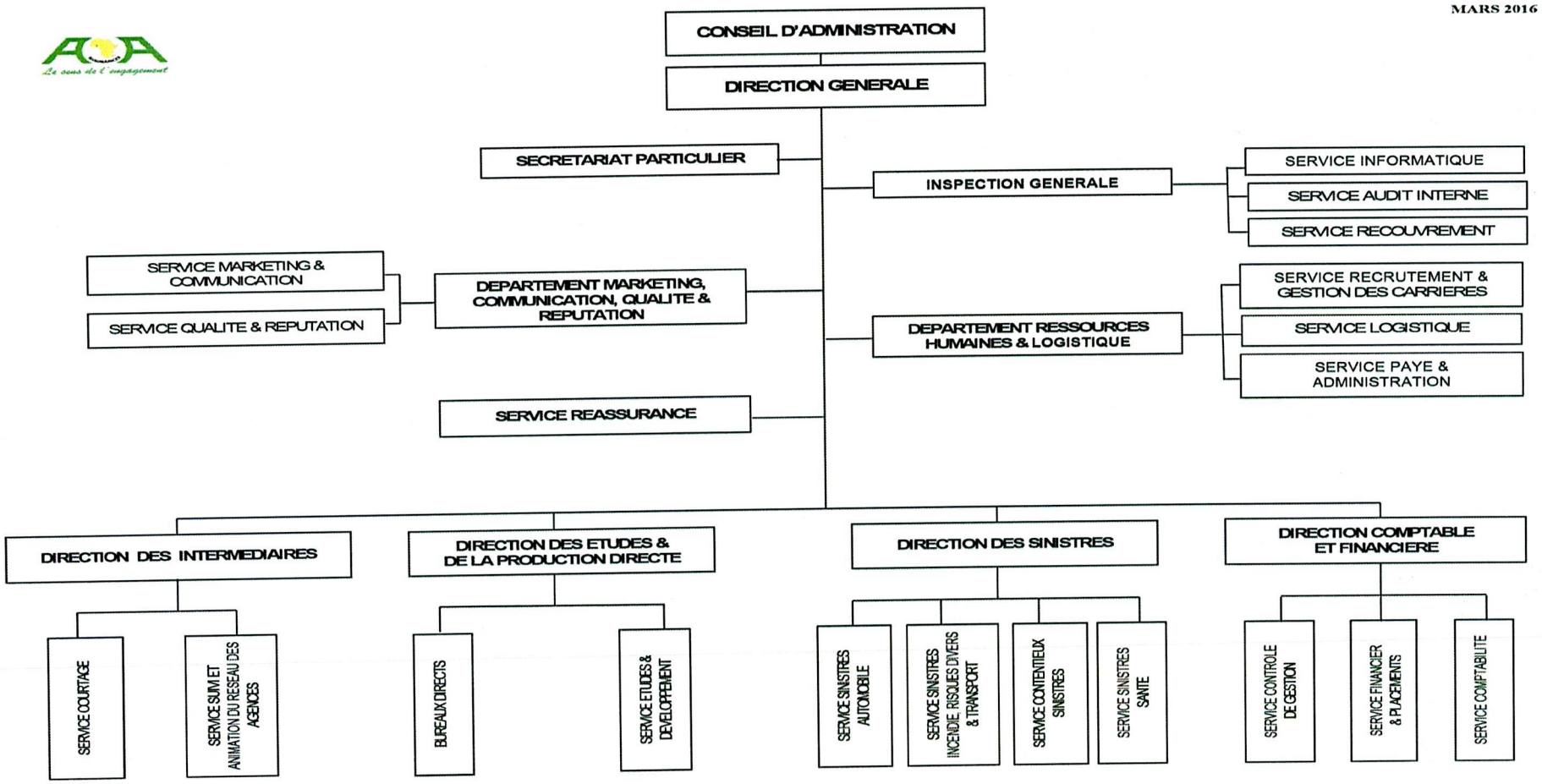
ANNEXE 1 : Liste des compagnies d'assurance, de microassurance et de réassurance au Bénin.

N°	SOCIETES	DATE D'AGREMENT	BRANCHE	CAPITAL SOCIALL (en Millions de F CFA)
Branche 'dommages'				
1	L'africaine des Assurances	20-03-1998	IARDT	2000
2	NSIA Assurances	07-05-1998	IARDT	1500
3	FEDAS	14-05-1998	IARDT	3300
4	GAB	30-04-1999	IARDT	1187,2
5	ALLIANZ Bénin	25-01-2000	IARDT	1000
6	SAARB	23-08-2007	IARDT	1000
7	SAHAM-Bénin	08-12-2010	IARDT	1000
Branche 'vie et capitalisation'				
1	SUNU Assurance Vie	17-11-1994	Vie-Capitalisation	1000
2	ARGG	17-11-1994	Vie-Capitalisation	1000
3	SAHAM Vie	01-04-1997	Vie-Capitalisation	1000
4	Avie	14-12-2004	Vie-Capitalisation	1000
5	NSIA Vie Assurances	10-10-2005	Vie-Capitalisation	1000
6	L'Africaine Vie	23-08-2007	Vie-Capitalisation	1000
Société d'assurance Agricole				
1	AMAB	17-06-2011	Assurance Agricole	805
Société de Microassurance				
1	CIF-VIE BENIN	28-08-2015	Microassurance	500

ANNEXE 2: Liste des courtiers d'assurance au Bénin.

N°	Nom de la société de courtage	Forme juridique	Date d'agrément	CAPITAL SOCIALL
1	Gras-Savoye Bénin	SA	13-11-95	25.000.000
2	Société de Courtage d'Assurance et de Réassurance (SCAR)	SARL	13-11-95	8.000.000
3	Assurance et Courtage du Bénin (A&C Bénin)	SA	05-06-96	15.390.000
4	Courtage d'Assurance et de Réassurance (CAREAS Bénin)	SARL	18-03-97	5.000.000
5	Assurances et Réassurances Intercontinentales Conseils (ARIC-SA)	SA	03-10-03	5.000.000
6	Conseils Etude et Courtage en Assurances (CECA)	SA	25-05-05	10.000.000
7	ARC-EN-CIEL Assurance (ARECA Assurance)	SA	02-09-05	20.000.000
8	Société Africaine d'Etude et de Courtage en Assurances (SAECO Assurances Bénin)	SARL	23-05-06	1.000.000
9	ASCOMA Bénin	SA	22-10-07	50.000.000
10	Azur Courtage	SA	22-12-08	50.000.000
11	HELIS COURTAGE	SARL	27-07-10	5.000.000
12	AFRICA BROKER'S CIE	SARL	19-08-10	8.000.000
13	ACICO-Assurances	SARL	14-03-11	9.000.000
14	BENINVEST Assurances	SARL	11-01-12	30.000.000
15	JOHNSON INSURANCE	SARL	25-01-13	5.000.000
16	ARIA-Bénin	SA	28-02-13	10.000.000
17	2CA	Personne Physique	14-05-98	-
18	PONI-Assurance	SARL	06-12-13	5.000.000
19	DOSARG	SARL	10-06-2014	5.000.000
20	AFRIQUE COURTAGE	SARL	26-06-2014	5.000.000

ANNEXE 3 : Organigramme de L'Africaine



ANNEXE 4: ETAT C10 TABLEAU A

Année d'inventaire		Année de survenance					
			2011	2012	2013	2014	2015
	2011	Règlements	157 560 280				
		Provisions	2 135 741 644				
		Total	2 293 301 924				
		Primes acquies	1 942 196 389				
		S/P	118,08%				
	2012	Règlements	191 956 649	134 914 262			
		Provisions	1 901 190 579	1 896 640 726			
		Total	2 093 147 228	2 031 554 988	-	-	-
		Primes acquies	1 942 196 389	2 034 260 068			
		S/P	107,77%	99,87%			
	2013	Règlements	157 381 549	166 580 604	131 279 047		
		Provisions	1 751 906 624	1 766 154 284	1 773 911 555		
		Total	1 909 288 173	1 932 734 888	1 905 190 602	-	-
		Primes acquies	1 942 196 389	2 034 260 068	2 042 155 178		
		S/P	98,31%	95,01%	93,29%		
	2014	Règlements	89 560 009	170 187 860	244 980 944	132 168 356	
		Provisions	1 595 159 447	1 378 856 768	1 829 854 460	2 050 152 787	
		Total	1 684 719 456	1 549 044 628	2 074 835 404	2 182 321 143	-
		Primes acquies	1 942 196 389	2 034 260 068	2 042 155 178	2 274 677 847	
		S/P	86,74%	76,15%	101,60%	95,94%	
	2015	Règlements	117 858 211	103 477 728	202 086 559	296 691 350	161 654 165
		Provisions	1 201 444 716	1 133 263 385	1 692 013 055	1 891 852 692	2 322 274 283
		Total	1 319 302 927	1 236 741 113	1 894 099 614	2 188 544 042	2 483 928 448
		Primes acquies	1 942 196 389	2 034 260 068	2 042 155 178	2 274 677 847	2 400 466 467
		S/P	67,93%	60,80%	92,75%	96,21%	103,48%

ANNEXE 5: REESTIMATION DES PSAP PAR LA METHODE CADENCE

	2012	2013	2014	2015
Charges de sinistres réestimées	1 158 328 031	1 667 408 130	2 177 166 277	1 909 469 778
Règlements	103 477 728	202 086 559	296 691 350	296 691 350
SAP réestimées	1 054 850 303	1 465 321 571	1 880 474 927	1 612 778 428
SAP constituées	1 133 263 385	1 692 013 055	1 891 852 692	2 322 274 283
Insuffisance (-) ou excédents (+)	78 413 082	226 691 484	11 377 765	709 495 855
Chargement des SAP	5%	5%	5%	5%
Insuffisance (-) ou excédents (+) après chargement	82 333 737	238 026 059	11 946 653	744 970 648

ANNEXE 6: TABLEAU COMPARATIF DES REALISATIONS AUX PREVISIONS DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Branches	Exercice 2013				Exercice 2014				Exercice 2015			
	Prévisions	Réalisations		Taux de réal/Prév	Prévisions	Réalisations		Taux de réal/Prév	Prévisions	Réalisations		Taux de réal/Prév
		Montants	%			Montants	%			Montant	%	
Accidents corporels + Maladie	3958	3670	38%	92,72%	3721	4280	43%	115,02%	4425	5255	49%	118,76%
Véhicules Terrestres à Moteur	3364	3140	33%	93,34%	3442	3214	32%	93,38%	3590	3386	32%	94,32%
Incendie et autres Dom. Aux biens	390	545	6%	139,74%	511	687	7%	134,44%	686	835	8%	121,72%
RC Générale	184	563	6%	305,98%	443	446	4%	100,68%	337	290	3%	86,05%
Transports	358	189	2%	52,79%	279	397	4%	142,29%	347	255	2%	73,49%
Autres Risques Directs Dommages	341	1035	11%	303,52%	874	608	6%	69,57%	905	663	6%	73,26%
Caution	130	148	2%	113,85%	155	157	2%	101,29%	165	46	0%	27,88%
Acceptations	375	302	3%	80,53%	375	228	2%	60,80%	0	4	0%	100,00%
Sous Total (avant annulations)	9100	9592	100%	105,41%	9800	10017	100%	102,21%	10455	10734	100%	102,67%
Annulations	400	918	10%	229,50%	1000	675	7%	67,50%	0	82	1%	0,00%
TOTAL	8700	8674	90%	99,70%	8800	9342	93%	106,16%	10455	10652	99%	101,88%

ANNEXE 7: EVOLUTION TRIENNALE DES REALISATIONS DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Branches	Réalisations chiffre d'affaires			Evolution	
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014
Accidents corporels + Maladie	3670	4280	5255	16,62%	22,78%
Véhicules Terrestres à Moteur	3140	3214	3386	2,36%	5,35%
Incendie et autres Dom. Aux biens	545	687	835	26,06%	21,54%
RC Générale	563	446	290	-20,78%	-34,98%
Transports	189	397	255	110,05%	-35,77%
Autres Risques Risques Directs Dommag	1035	608	663	-41,26%	9,05%
Caution	148	157	46	6,08%	-70,70%
Acceptations	302	228	4	-24,50%	-98,25%
Sous Total (avant annulations)	9592	10017	10734	4,43%	7,16%
Annulations	918	675	82	-26,47%	-87,85%
TOTAL	8674	9342	10652	7,70%	14,02%

ANNEXE 8: TABLEAU TRIENNAL DE LA STRUCTURE DU PORTEFEUILLE

Libellés		Exercice 2012		Exercice 2013			Exercice 2014			Exercice 2015		
		Nombre	Taux	Nombre	Taux	Evolution	Nombre	Taux	Evolution	Nombre	Taux	Evolution
Accidents corporels + Maladie		17 910	19%	19106	20%	6,68%	17116	17%	-10%	17411	17%	2%
Automobile	Responsabilté Civile	35 741	38%	35803	38%	0,17%	39592	40%	11%	40328	40%	2%
	Autres Risques	34 981	38%	34950	37%	-0,09%	38677	39%	11%	39429	39%	2%
Total Automobile		70 722	76%	70753	75%	0,04%	78269	78%	11%	79757	80%	2%
Incendie et autres Dom. Aux biens		434	0%	486	1%	11,98%	462	0%	-5%	477	0%	3%
RC Générale		636	1%	754	1%	18,55%	730	1%	-3%	724	1%	-1%
Transports Aériens		351	0%	289	0%	-17,66%	300	0%	4%	254	0%	-15%
Transports Maritimes		1 317	1%	1006	1%	-23,61%	1597	2%	59%	687	1%	-57%
Autres Transports		154	0%	142	0%	-7,79%	311	0%	119%	326	0%	5%
Total Transports		1 822	2%	1437	2%	-21,13%	2208	2%	54%	1267	1%	-43%
Autres Risques		1 367	1%	1304	1%	-4,61%	1232	1%	-6%	502	1%	-59%
Acceptations		0	0%	0	0%	0,00%	78	0%	0%	38	0%	-51%
TOTAL		92 891	100%	93840	100%	1,02%	100095	100%	7%	100176	100%	0%

ANNEXE 9: TABLEAU COMPARATIF DES REALISATIONS AUX PREVISIONS DES AUTRES PRODUITS

Désignations	Exercice 2013			Exercice 2014			Exercice 2015		
	Prévisions	Réalisations	% de réal	Prévisions	Réalisations	% de réal	Prévisions	Réalisations	% de réal
Commissions reçues des réassureurs et coassureurs	190	401	211%	315	344	109%	413	414	100,24%
Revenus des obligations et bons de trésor	500	505	101%	584	585	100%	603	492	81,59%
Révenus des actions	217	324	149%	325	480	148%	530	518	97,74%
Revenus sur immeubles	38	22	58%	38	33	87%	58	48	82,76%
Revenus des DAT et Prêts	197	212	108%	208	190	91%	144	158	109,72%
Produits Accessoires	0	34	100%	0	33	100%	0	95	100,00%
Total	1142	1498	131%	1470	1665	113%	1748	1725	98,68%

ANNEXE 10: EVOLUTION DES AUTRES PRODUITS

Désignations	Réalisations			Evolution	
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014
Commissions reçues des réassureurs et coassureurs	401	344	414	-14,21%	20,35%
Revenus des obligations et bons de trésor	505	585	492	15,84%	-15,90%
Révenus des actions	324	480	518	48,15%	7,92%
Revenus sur immeubles	22	33	48	50,00%	45,45%
Revenus des DAT et Prêts	212	190	158	-10,38%	-16,84%
Produits Accessoires	34	33	95	-2,94%	187,88%
Total	1498	1665	1725	11,15%	3,60%

ANNEXE 11: TABLEAU COMPARATIF DES REALISATIONS ET PREVISIONS DES PRESTATIONS ET FRAIS PAYES

Branches	Exercice 2013				Exercice 2014					Exercice 2015				
	Prévisions	Réalisations		Taux de réal/Prév	Prévisions	Réalisations		Taux de réal/Prév	Evol. 2014/2013	Prévisions	Réalisations		Taux de réal/Prév	Evol. 2015/2014
		Montants	%			Montants	%				Montant	%		
Accidents corporels + Maladie	2626	3036	71%	115,61%	2547	3268	68%	128,31%	7,64%	2746	3482	67%	126,80%	6,55%
Véhicules Terrestres à Moteur	1000	886	21%	88,60%	1250	981	20%	78,48%	10,72%	1295	1187	23%	91,66%	21,00%
Incendie et autres Dom. Aux biens	251	102	2%	40,64%	334	312	6%	93,41%	205,88%	467	193	4%	41,33%	-38,14%
RC Générale	118	29	1%	24,58%	133	11	0%	8,27%	-62,07%	132	50	1%	37,88%	354,55%
Transports	81	62	1%	76,54%	72	35	1%	48,61%	-43,55%	86	104	2%	120,93%	197,14%
Autres Risques Risques Directs Dommages	80	17	0%	21,25%	149	33	1%	22,15%	94,12%	209	203	4%	97,13%	515,15%
Caution	39	8	0%	20,51%	47	100	2%	212,77%	1150,00%	30	-54	-1%	-180,00%	-154,00%
Acceptations	30	126	3%	420,00%	30	93	2%	310,00%	-26,19%	100	0	0%	0,00%	-100,00%
TOTAL	4225	4266	100%	100,97%	4562	4833	100%	105,94%	13,29%	5065	5165	100%	101,97%	6,87%

ANNEXE 12:EVOLUTION DES CHARGES DE SINISTRE

Branches	Exercice 2013		Exercice 2014			Exercice2015		
	Montant	%	Montant	%	Evolution	Montant	%	Evolution
Accidents corporels + Maladie	3335,00	74,1%	3261	61,49%	-2%	3504	66,57%	7,45%
Véhicules Terrestres à Moteur	517,00	11,5%	1275	24,04%	147%	1495	28,40%	17,25%
Incendie et autres Dom. Aux biens	335,00	7,4%	39	0,74%	-88%	191	3,63%	389,74%
RC Générale	-4,00	-0,1%	106	2,00%	-2750%	85	1,61%	-19,81%
Transports	74,00	1,6%	92	1,73%	24%	237	4,50%	157,61%
Autres Risques Risques Directs Dommages	88,00	2,0%	62	1,17%	-30%	149	2,83%	140,32%
Caution	29,00	0,6%	103	1,94%	255%	-125	-2,37%	-221,36%
Acceptations	126,00	2,8%	365	6,88%	190%	-272	-5,17%	-174,52%
TOTAL	4500,00	100,0%	5303	100,00%	18%	5264	100,00%	-0,74%

ANNEXE 13: TABLEAU TRIENNAL DE SINISTRALITE ET DE RATIO COMBINE

Branches	Exercice 2013						Exercice 2014						Exercice2015					
	Primes Acquises (P)	Charge de sinistre (S)	S/P (%)	Commission + autres charges nettes	Ratio de frais généraux	Combined ratio	Primes Acquises (P)	Charge de sinistre (S)	S/P (%)	Commission+ autres charges nettes	Ratio de frais généraux	Combined Ratio	Primes Acquises (P)	Charge de sinistre (S)	S/P (%)	Commission + autres charges nettes	Ratio de frais généraux	Combined ratio
Accidents corporels + Maladie	3818	3335,00	87,3%	1483	40,4%	127,8%	3950	3261	82,56%	1565	36,56%	119,12%	5061	3504	69,24%	1981	37,70%	106,93%
Véhicules Terrestres à Moteur	3258	517,00	15,9%	1727	55,0%	70,9%	3284	1275	38,82%	1906	59,30%	98,12%	3328	1495	44,92%	2111	62,35%	107,27%
Incendie et autres Dom. Aux biens	541	335,00	61,9%	122	22,3%	84,3%	572	39	6,82%	180	26,21%	33,02%	864	191	22,11%	233	27,88%	49,99%
RC Générale	420	-4,00	-1,0%	169	30,0%	29,0%	498	106	21,29%	128	28,74%	50,02%	355	85	23,94%	100	34,37%	58,31%
Transports	286	74,00	25,9%	52	27,5%	53,4%	461	92	19,96%	117	29,37%	49,32%	172	237	137,79%	93	36,50%	174,29%
Autres Risques Risques Directs Dommages	787	88,00	11,2%	302	29,2%	40,4%	785	62	7,90%	187	30,69%	38,59%	656	149	22,71%	183	27,62%	50,33%
Caution	178	29,00	16,3%		0,0%	16,3%	123	103	83,74%		0,00%	83,74%	104	-125	-120,19%		0,00%	-120,19%
Acceptations	294	126,00	42,9%	79	26,3%	69,2%	314	365	116,24%	74	32,45%	148,69%	36	272	-755,56%	10	238,76%	-516,79%
TOTAL	9582	4500,00	47,0%	3934,67	41,0%	88,0%	9987	5303	53,10%	4156	41,49%	94,59%	10576	5264	49,77%	4710	43,88%	93,66%

ANNEXE 14: EVOLUTION TRIENNALE DES FRAIS GENERAUX

Branches	Exercice 2013					Exercice 2014					Exercice 2015				
	Prévisions	Réalisations		Taux de réal/Prév 2013/2012	Taux de frais généraux	Prévisions	Réalisations		Taux de réal/Prév 2013/2012	Taux de frais généraux	Prévisions	Réalisations		Taux de réal/Prév 2013/2012	Taux de frais généraux
		Montants	%				Montans	%				Montant	%		
Frais de personnel	858	923	37%	107,58%	10,64%	892	960	33%	107,62%	10,28%	898	885	31%	98,53%	8,31%
Impôts et taxes	187	194	8%	103,74%	2,24%	187	213	8%	113,90%	2,28%	229	232	8%	101,31%	2,18%
Travaux, Fournitures & services Extérieurs	323	457	18%	141,49%	5,27%	412	444	16%	107,77%	4,75%	590	567	20%	96,10%	5,32%
Transports et Déplacements	20	13	1%	65,00%	0,15%	20	17	1%	85,00%	0,18%	20	22	1%	110,00%	0,21%
Frais divers de gestion	461	433	17%	93,93%	4,99%	495	498	18%	100,61%	5,33%	539	525	18%	97,40%	4,93%
Dotations aux amort et provisions	217	464	19%	213,82%	5,35%	365	592	22%	162,19%	6,34%	505	662	23%	131,09%	6,21%
TOTAL	2066	2484	100%	120,23%	28,64%	2371	2724	100%	114,89%	29,16%	2781	2893	100%	104,03%	27,16%

ANNEXE N°15: TAUX DE COMMISSION PAR BRANCHE

Libellés		Exercice 2013		Exercice 2014		Exercice 2015	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
Accidents corporels + Maladie		596	17%	609	15%	926	18%
Automobile	Responsabilté Civile	381	17%	352	16%	428	18%
	Autres Risques	85	17%	105	14%	169	18%
Total Automobile		466	17%	458	16%	597	18%
Incendie et autres Dom. Aux biens		65	17%	98	15%	147	18%
RC Générale		96	17%	64	14%	51	18%
Transports Aériens		0	17%	4	14%	0	18%
Transports Maritimes		4	17%	24	17%	21	18%
Autres Transports		13	17%	28	14%	24	18%
Total Transports		17	17%	57	15%	45	18%
Autres Risques		193	17%	109	15%	117	16%
Acceptations		52	17%	72	31%	9	242%
TOTAL		**1485**	17%	**1465**	16%	**1 892**	18%

ANNEXE 16: BENEFICE OU SINISTRE DE COMMISSION DE REASSURANCE ET SON IMPACT SUR LE RESULTAT DE LA COMPAGNIE

	2013	2014	2015
Commissions et autres Charges	3935	4156	4690
Primes émises	8674	9342	10651
Commissions et autres charges / Primes émises	45%	44%	44%
Commission de réassurance	459	507	414
Primes cédées en Réassurance	1931	1601	1327
Commissions de réassurances/primes cédées en réassurance	24%	32%	31%
Bénéfice de commission (+) ou sinistre de commission (-)	**22%**	**13%**	**13%**
Taux de cession Primes	22%	17%	12%
Incidence sur le Résultat	**5%**	**2%**	**2%**

ANNEXE 17: RESULTAT DE REASSURANCE

Libellés	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015
Primes acquises aux Réassuraurs	1587	1719	1549
Intérêts sur dépôts reçus du Réassureurs	0	0	0
Commissions reçuses des Réassureurs	401	344	260
Charges de sinistres des Réassureurs	318	718	73
Résultat de Réassurance	**868**	**657**	**1216**
Résultat prévu de réassurance	**603**	**973**	**844**
Taux de réalisation	**144%**	**68%**	**144%**

ANNEXE 18: RATIOS D'ANALYSE DU RESULTAT

Libellés	Exercice 2013			Exercice 2014			Exercice 2015		
	Réalisation	Prévision	Taux de Réal/Prévi	Réalisation	Prévision	Taux de Réal/Prévi	Réalisation	Prévision	Taux de Réal/Prévi
Résultat net	971	654	148,46%	1 224	777	157,50%	1 761	128	1375,51%
Taux de croissance du Résultat net				**26%**	**19%**		**44%**	**-83,53%**	
Cotisations émises	8 674	8 700	99,70%	9 342	8 800	106,16%	10 651	10 455	101,88%
Taux de croissance des cotisations				**7,70%**	**1,15%**		**14,02%**	**18,81%**	
Ratio de Résultat/ vente (Return on sale)	**11,19%**	**7,52%**		**13,10%**	**8,83%**		**16,53%**	**1,22%**	
Capitaux popres	7 595	7 595		7 766	7 766		8 590	8 590	
Return on Equity (ROE)	**12,78%**	**8,61%**		**15,76%**	**10,01%**		**20%**	**1,49%**	
Dividendes	800	200	400,00%	400	400	100,00%	600	400	150,00%
Taux de distribution de dividende (Payout ratio)	**82%**	**31%**		**33%**	**51%**		**34%**	312,50%	

ANNEXE 19: COMPARAISON ET EVOLUTION DES TAUX DE RENDEMENTS DES PLACEMENTS

Libellés	Exercice 2013			Exercice 2014			Exercice 2015		
	Réalisation	Prévision	Taux de réal/Prév.	Réalisation	Prévision	Taux de réal/Prév.	Réalisation	Prévision	Taux de réal/Prév.
Revenus sur titres	829	717	115,62%	1065	909	117,16%	1010	1133	**89,14%**
Montant total des Titres	12375	11606	106,63%	14421	12885	111,92%	13478	15093	**89,30%**
Taux de rendement des Titres	**6,70%**	**6,18%**	108,44%	**7,39%**	**7,05%**	104,68%	**7,49%**	**7,51%**	**99,83%**
Revenus sur immeubles	22	38	**57,89%**	33	38	**86,84%**	48	58	**82,76%**
Montant total des immeubles	3114	240	1297,50%	3256	240	1356,67%	3279	295	1111,53%
Taux de rendement des immeubles	**0,71%**	**15,83%**	**4,46%**	**1,01%**	**15,83%**	**6,40%**	**1,46%**	**19,66%**	**7,45%**
Revenus des DAT et Prêts	212	197	107,61%	190	208	**91,35%**	158	144	109,72%
Montant total des DAT et Prêts	5239	3600	145,53%	3736	3750	**99,63%**	2138	2950	**72,47%**
Taux de rendement des DAT et Prêts	**4,05%**	**5,47%**	**73,95%**	**5,09%**	**5,55%**	**91,69%**	**7,39%**	**4,88%**	151,39%
Taux de rendement des placements	**5,13%**	**6,16%**	**83,21%**	**6,12%**	**5,40%**	113,44%	**6,44%**	**7,28%**	**88,40%**

ANNEXE 20: ANALYSE DE LA LIQUIDITE			
	2013	2014	2015
Arrièrés/Primes	887	520	1 514
Liquidités	5 040	4 524	3 492
Frais annuels de gestion	3 969	4 189	4 785
Liquidités / Frais annuels de gestion	127%	108%	73%
Engagements règlémentés	17037	17289	17445
Liquidités /Engagements règlémentés	30%	26%	20%
Variation nécessaire	- 3 336	- 2 796	- 1 748

ANNEXE 21 ENCAISSEMENT PAR ENTITE SUR EXERCICE COURANT

Entités	Exercice 2013			Exercice 2014			Exercice 2015		
	Emissions TTC	Encaissement	% d'encaisse	Emissions TTC	Encaissemen	% d'encaisse	Emissions TTC	Encaissemen	% d'encaisse
Bureaux Directs + Sevice Caution	3088	3084	99,87%	2942	2912	98,98%	2540	2448	96,38%
Réseau de courtage	5119	4746	92,71%	4985	4359	87,44%	6083	4438	72,96%
Agences Générales	2221	2218	99,86%	2590	2576	99,46%	2748	2754	100,22%
Bancassurance	0	0		0	0	0	24	24	100,00%
Acceptations	302	302	100,00%	228	228	100,00%	4	4	100,00%
Total	10730	10350	96,46%	10745	10075	93,76%	11399	9668	84,81%

ANNEXE 22: LISTE DES REASSUREURS DE L'AA	
Zone	**Réassureurs**
Réassureur Légal National	CICA-RE
	AFRICA-RE
Réassureurs Zone CIMA	AVENIR RE
	SEN RE
	COLINA RE
	NSIA Bénin
	NCA RE
	LA PREVOYANCE
	GLOBUS RE
Autres réassureurs Africains	CONTINENTAL RE
	GLOBE RE
	TUNIS RE
	BEST RE
	ZEP RE
	GHANA RE
Autres Réassureurs reste du monde	SCOR GLOBAL
	MUNICH RE
	SWISS RE
	ARIG
	GLOBAL RUCK
	AXA CORPORATE
	AIG EUROPE
	ACE EUROPE
	ACE AMERICAN INS
	ZIC ALORA ZURICH
	DEGONDE &Cie
	LLOYD'S OF LONDON
	XL INSURANCE

ANNEXE N°23 :TABLEAU TRIENNAL DE MARGE DE SOLVABILITE (en millions de FCFA			
Eléments Constitutifs de marge de solvabilité	**Exercice 2015**	**Exercice 2014**	**Exercice 2013**
Capital libéré	2000	2 000	2 000
réserves réglémentaires ou libres	6585	5 760	5 760
Bénéfices reportés et de l'exercice	1766	1 230	6
Plus-values sur éléments d'actifs	0	-	-
Frais d'établissement restant à amortir	-67	- 34	- 39
immobilisations incorporelles restant à amortir	-55	- 50	- 50
MARGE DISPONIBLE	**10 229**	**8 906**	**7 677**
Primes émises nettes	10651	9 342	8 674
20% Primes émises nettes (a)	2 130	1 868	1 735
Charges de sinistres brutes (b)	5264	5 305	4 499
Charges de sinistres nettes ©	5192	4 586	4 182
Taux de conservations des sinistres (c/b)	99%	86%	93%
MARGE PAR LES PRIMES (a*c/b)	**2 101**	**1 615**	**1 613**
Charges de sinistres des 3 derniers exercices (d)	15069	13 725	12 648
Charges de sinistres moyennes (d/3)	5 023	4 575	4 216
25% charges de sinistres moyennes (e)	1 256	1 144	1 054
MARGE PAR LES SINSISTRES (e*c/b)	**1 239**	**989**	**980**
MARGE MINIMALE EXIGIBLE	**2 101**	**1 615**	**1 613**
SURPLUS DE MARGE	8 128	7 291	6 064
TAUX DE COUVERTURE DE MARGE MINIMALE	487%	551%	476%

ANNEXE 24 : TABLEAU TRIENNAL DE COUVERTURE DES ENGAGEMENTS REGLEMENTES (en Millions de FCFA et Taux en % des engagements réglémentés)

Actifs disponibles	Exercice 2015		Exercice 2014		Exercice 2013		Engagement à représenter	Exercice 2015		Exercice 2014		Exercice 2013	
	Montant	Taux	Montant	Taux	Montant	Taux		Montant	Taux	Montant	Taux	Montant	Taux
Obligations et autres Valeurs d'Etat	4 184	24%	6 595	38%	6 117	36%	PREC	3752	22%	3 677	21%	3361	20%
obligations des organismes internationaux	-	0%		0%	-	0%	PSAP	12276	70%	12 178	70%	11707	69%
Obligations des institutions financières	853	5%	1 105	6%	872	5%	Autres Engagements						
Autres obligations	934	5%	1 571	9%	1 779	10%	(Emprunt, dépôts et cautionnement-Déposits-Etat-Personnel-CNSS-IFC)	1417	8%	1 434	8%	1969	12%
Actions cotées	2 963	17%	2 349	14%	1 722	10%							
Actions des entreprises d'assurances	3 601	21%	1 922	11%	1 416	8%							
Actions des sociétés commerciales	892	5%	729	4%	319	2%							
Actions des sociétés d'investissement	50	0%	150	1%	150	1%							
Droits réels immobiliers	3 279	19%	3 256	19%	3 114	18%							
Prêts hypothécaires	-	0%		0%	-	0%							
Prêts garantis	-	0%	2	0%	4	0%							
Autres prêts	88	1%	93	1%	93	1%							
liquidité	2 050	12%	3 641	21%	5 152	30%							
Créances sur les Assurés	1 098	6%	591	3%	1 009	6%							
TOTAL ACTIFS ADMIS	**19 992**	**115%**	**22 004**	**127%**	**21 747**	**128%**	**TOTAL DES ENGAGEMENTS**	**17 445**		**17 289**		**17 037**	
							Excédent	**2 547**		**4 715**		**4 710**	
							Taux de couverture	115%		127%		128%	
TOTAL	**19 992**		**22 004**		21 747		**TOTAL**	**19 992**		**22 004**		**21 747**	

ANNEXE 25 : QUESTIONNAIRE ET GUIDE D'ENTRETIEN

I- QUESTIONNAIRE

Consigne : Veuillez mettre une croix (X) devant les modalités de réponse à chaque question ou remplir le cadre, le tableau ou les lignes réservées.

1) Participez-vous à l'élaboration de la stratégie générale de l'AFRICAINE DES ASSURANCES ?

OUI ☐ NON ☐

2) L'AFRICAINE DES ASSURANCES dispose-t-elle d'un plan pluriannuel et d'un plan opérationnel ?

OUI ☐ NON ☐

Si OUI quelle est la durée de ces plan : .....

3) Participez-vous à l'élaboration du budget annuel de l'AFRICAINE DES ASSURANCES

OUI ☐ NON ☐

4) Le rôle du service Contrôle de gestion dans le pilotage de la Compagnie est-il :

Important ☐ plutôt important ☐ pas important ☐ très important ☐

5) Pensez-vous que le service contrôle de gestion contribue à la réalisation des objectifs de votre poste ?

OUI ☐ NON ☐

Si oui quel est le pourcentage de contribution ?

Inférieur à 50% ☐ entre 50% et 75% ☐ Supérieur ou égal à 75% ☐

6) Participez-vous à l'élaboration du budget de l'Africaine des Assurances ?

OUI ☐ NON ☐

Si oui comment vos objectifs sont définis ?

Négociés ☐ Imposés ☐

7) Existe-t-il une comptabilité analytique à l'Africaine des Assurances ?

OUI ☐ NON ☐

Si oui quelle est la méthode de répartition des frais généraux entre les différentes branches que vous commercialisez ?

- ✓ Coût complet : ☐
- ✓ Imputation rationnel des frais généraux ☐
- ✓ Méthode de coût direct ☐
- ✓ Méthode de direct costing ☐
- ✓ Méthode de coût par activité ☐
- ✓ Méthode de coût cible ☐
- ✓ Autres à préciser ☐

8) Quels est l'efficacité des outils et instruments ci-après? (veuillez remplir simplement le tableau ci-après)

Noms des outils et instruments	**Echelle d'efficacité**			
	Pas efficace	**Peu efficace**	**Efficace**	**Très efficace**
Budgets et le suivi budgétaire				
Comptabilité Analytique				
Tableau de bord de gestion				
Ratios				
Les rapports d'activité et reporting mensuel				

9) Quels sont les tableaux de bord que vous utilisez ? quelle est la périodicité d'élaboration ? pour quel niveau d'efficacité ? (veuillez remplir simplement le tableau ci-après)

Nom du tableau de bord	**Périodicité**	**Echelle d'efficacité**			
		Pas efficace	**Peu efficace**	**Efficace**	**Très efficace**

10) Quelles sont vos propositions d'amélioration pour une meilleure efficacité du système de contrôle de gestion à l'Africaine des assurances ?

.....

.....

Nous vous remercions pour votre franche et aimable collaboration !

II- GUIDE D'ENTRETIEN

1) Parlez-nous en détail les responsabilités de votre poste

2) A quoi consiste la gestion budgétaire de l'Africaine des Assurance ?

3) Comment les plans stratégiques et opérationnels de L'Africaine est-il élaboré ?

4) Que pensez-vous du positionnement du service CDG dans la structure organisationnelle de L'Africaine ?

5) Racontez-nous l'histoire de la création du service contrôle de gestion à L'Africaine.

ANNEXE 26: Proposition de tableau de bords pour les entités de L'Africaine

ENTITES		OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	Outils de mesure	Réalisations				Observation
DIRECTIONS	SERVICES				Date	Elevé	Moyen	Bas	

TABLE DES MATIERES

DEDICACES ii
REMERCIEMENTS iii
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS v
LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET SCHEMAS vii
RESUME viii
ABSTRACT ix
SOMMAIRE x
AVANT-PROPOS xi
INTRODUCTION GENERALE 1
PARTIE I : LE CONTRÔLE DE GESTION : ASPECTS THEORIQUES ET CONTEXTUELS DE L'ETUDE 4
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE CONTRÔLE DE GESTION 5
Section 1 : Le cadre conceptuel de l'étude du système de CDG dans une compagnie d'assurance 6
Paragraphe 1 : Les fondements de base du CDG 6
1.1. L'objet du CDG 6
1.2. La notion de CDG 11
Paragraphe 2 : Le rôle du CDG 13
2.1. Le CDG comme outil d'aide au diagnostic 13
2.3. La place du CDG dans le processus stratégique 15
2.4. Le couplage stratégie-CDG 16
Section 2 : Le CDG et les autres activités de contrôle dans une entreprise d'assurance 17
Paragraphe 1 : L'audit interne et contrôle interne dans une entreprise d'assurance 17
1.1. L'audit interne dans une entreprise d'assurance 17
1.2. Le contrôle interne dans une entreprise d'assurance 19
Paragraphe 2 : Le contrôle sur pièces et sur place exercé par l'autorité de régulation (Commission Régionale de Contrôle des Assurances : CRCA) 20
2.1. Les raisons de ce type de contrôle 20
2.2. L'objectif du contrôle sur pièces et sur place de la CRCA 21
2.3. Les caractéristiques du contrôle exercé par la CRCA 21
CHAPITRE II : CARDRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE 23
Section 1 : Le contexte socio-économique et la structure du marché de l'assurance au Bénin 23
Paragraphe 1 : Le contexte économique du Bénin et la place de l'activité d'assurance dans l'économie béninoise 23
1.1. Contexte économique du Bénin 23
1.2. Place de l'activité d'assurance dans l'économie béninoise 24
Paragraphe 2: Panorama actuel du paysage assuranciel béninois 25
2.1. Les principaux acteurs du secteur de l'assurance au Bénin 25
2.2. Les autres acteurs du marché 26
2.3. Evolution du chiffre d'affaires global du marché 27
Section 2 : Présentation et fonctionnement de L'Africaine 27
Paragraphe 1 : Présentation de L'Africaine 28
1.1. Historique de L'Africaine 28
1.2. Vision et valeurs de L'Africaine 28
1.3. La géographie du capital de L'Africaine 28
1.4. Les ressources humaines de L'Africaine 29
1.5. Les réseaux de distribution de L'Africaine 30
1.6. Les principaux réassureurs de L'Africaine 30
1.7. La politique de croissance externe de L'Africaine 30
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de L'Africaine 31

2.1. Les organes de décisions 31
2.2. Les Directions opérationnelles, les départements et les services 32
2.3. Les Départements et autres organes d'appuis à la Direction Générale 38

PARTIE II : LE SYSTEME DE CDG DES SOCIETES D'ASSURANCE : DE LA PROBLEMATIQUE A L'ANALYSE DE SON EFFICACITE AU SEIN DE L'AFRICAINE DES ASSURANCES DU BENIN....42

CHAPITRE III : LA PROBLEMATIQUE, L'INTERET DU SUJET, LES OBJECTIFS ET LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE 43

Section 1 : Problématique et l'intérêt du sujet 43

Paragraphe 1 : La problématique de l'étude 43
Paragraphe 2 : L'intérêt de l'étude du système de CDG à L'Africaine 46

Section 2 : Objectifs, méthodologie de l'étude et difficultés rencontrées 46

Paragraphe 1 : Les objectifs de l'étude 46

1.1. Objectif Général 46
1.2. Objectifs spécifiques (OS) 47

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude du système de CDG, difficultés rencontrées 47

2.1. Méthodologie de l'étude du système de CDG 47
2.2. Difficultés rencontrées et limites de l'étude 49

CHAPITRE IV : LE SYSTEME DE CDG DE L'AFRICAINE : CARACTERISQUES ET ANALYSE DE SON EFFICACITE DANS LE PILOTAGE DES OPERATIONS 50

Section 1 : Le CDG de L'Africaine : des aspects procéduraux, organisationnels, techniques aux mesures d'efficacité du système 51

Paragraphe 1 : Le CDG de L'Africaine : Aspects procéduraux et organisationnels 51

1.1. Le CDG de L'Africaine : Aspects procéduraux 51
1.2. Le CDG de L'Africaine : Aspects organisationnels 54

Paragraphe 2 : Le CDG de L'Africaine : Aspects stratégiques, opérationnels et mesure d'efficacité des outils 55

2.1. Le CDG de L'Africaine : les aspects stratégiques 56
2.2. Le CDG de L'Africaine : les aspects opérationnels 58
2.3. Le CDG de L'Africaine : mesure d'efficacité des outils et instruments et présentation de sa configuration. 77

Section 2 : Le système de CDG de L'Africaine : sa configuration, ses forces et faiblesses et les axes d'amélioration pour un pilotage plus efficace et plus harmonieux de la compagnie. 79

Paragraphe 1 : Le système de CDG de L'Africaine : sa configuration, ses forces et faiblesses 79

1.1. La configuration du système de CDG de L'Africaine 79
1.2. Les forces et faiblesses du système de CDG de L'Africaine 83

Paragraphe 2 : Le système de CDG de L'Africaine : Axes d'amélioration 83

2.1. Propositions d'amélioration induites par les mesures de performance 84
2.2. Propositions d'amélioration touchant les outils et instrument de pilotage de la compagnie 87
2.3. Propositions d'amélioration touchant la promotion de la fonction dans les Compagnies de la zone CIMA 90

CONCLUSION GENERALE **91**
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES **92**
LISTE DES ANNEXES **93**