

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
(CYCLE SUPERIEUR 13^e PROMOTION 1996 – 1998)

YAOUNDE

(REPUBLIQUE DU CAMEROUN)

**TENTATIVE D'INTRODUCTION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE
GESTION MODERNE DANS LA BRANCHE IARDT D'UNE COMPAGNIE
D'ASSURANCE DU BURKINA FASO :
CAS DE L'UNION DES ASSURANCES DU BURKINA
(U.A.B)**

**MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME
D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES D'ASSURANCES
D.E.S.S – A**

Présenté par :

Boubacar TRAORE

Sous la Direction de :

Monsieur Soumaïla SORGHO

Chef service vie (U.A.B.)

Diplômé du cycle supérieur de l'I.I.A

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS	6
ABREVIATIONS	7
INTRODUCTION GENERALE	8
PREMIERE PARTIE : ARGUMENTAIRE POUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION MODERNE A L'UAB	10
CHAPITRE I : La justification de la mise en place d'un système de contrôle de gestion moderne à l'UAB	11
<i>SECTION I : Les mutations constantes de l'environnement des compagnies d'assurances</i>	11
Paragraphe 1 : Des concurrents de plus en plus nombreux sur un marché encore étroit.	11
Paragraphe 2 : Du respect des normes CIMA en matière de gestion des compagnies d'Assurances.	12
<i>SECTION II : La situation actuelle des compagnies d'assurances du Burkina en général et de l'UAB en particulier</i>	14
Paragraphe 1 : La multiplication des bureaux directs	14
Paragraphe 2 : L'importance des arriérées de primes à l'UAB	14
<i>SECTION III : L'inadéquation des outils traditionnels de contrôle de gestion</i>	16
Paragraphe 1 : La comptabilité analytique	16
Paragraphe 2 : Le contrôle budgétaire	17
CHAPITRE II : Les objectifs du contrôle de gestion moderne	18
<i>SECTION I : La facilitation de l'action opérationnelle</i>	18
Paragraphe 1 : Fournir aux opérationnels des bases de données comptables et techniques.....	18
Paragraphe 2 : Faciliter l'interprétation et la diffusion des bases de données.....	19
<i>SECTION II : Le contrôle de gestion moderne, un instrument au service du dialogue hiérarchique</i>	20
Paragraphe 1 : Le dialogue hiérarchique à travers l'élaboration des prévisions et la fixation des objectifs.....	20
Paragraphe 2 : Le dialogue hiérarchique à travers le contrôle et l'évaluation des performances.....	21
<i>SECTION III : La mesure des performances et l'intéressement aux résultats</i>	21
Paragraphe 1 : Le contrôle de gestion permet une mesure plus objective	

des performances	21
Paragraphe 2 : Le contrôle de gestion permet l'intéressement aux résultats individuels et collectifs	22
DEUXIEME PARTIE : MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE CONTRÔLE DE GESTION MODERNE A L'UAB	23
CHAPITRE I : La présentation d'un système de contrôle de gestion moderne pour l'UAB	24
SECTION I : La planification	24
Paragraphe 1 : Le plan stratégique	25
Paragraphe 2 : Le plan opérationnel	25
Paragraphe 3 : Les budgets	28
SECTION II : Les outils d'enregistrement et d'analyse des réalisations	31
Paragraphe 1 : La comptabilité générale	32
Paragraphe 2 : La comptabilité de gestion	33
Paragraphe 3 : Les tableaux de bord	35
SECTION III : Le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions	37
Paragraphe 1 : Le contrôle du plan quinquennal	37
Paragraphe 2 : le contrôle des budgets	38
Paragraphe 3 : Le contrôle par les tableaux de bord et les ratios	38
A – Le contrôle par les tableaux de bord	38
1 - Le service production : Tableau de bord de contrôle par branche d'activité	39
2 – Le service sinistre : Tableau de bord par branche d'activité	40
3 – Le service réassurance : Tableau de bord de contrôle par branche	40
B – Le contrôle par des ratios	41
1 – L'entreprise et son marché	41
2 – L'entreprise et sa clientèle	41
3 – L'entreprise et sa gestion administrative	41
4 – L'entreprise et sa gestion technique	41
CHAPITRE II : Le fonctionnement d'un système de contrôle de gestion moderne à l'UAB	42
SECTION I : Les facteurs clés du succès	42
Paragraphe 1 : L'engagement de la direction générale	42
Paragraphe 2 : Le diagnostic permanent des performances	42
Paragraphe 3 : L'existence et le fonctionnement d'un système d'information de	

gestion performant	43
Paragraphe 4 : L'auto-contrôle au niveau de chaque responsable hiérarchique	43
Paragraphe 5 : La mise en place d'un projet d'entreprise	43
SECTION II : Les qualités du contrôleur de gestion	44
Paragraphe 1 : Le contrôleur de gestion doit être plus un conseiller qu'un vérificateur	44
Paragraphe 2 : Le contrôleur de gestion doit connaître les mécanismes micro-économiques de la compagnie,	45
Paragraphe 3 : Le contrôleur de gestion doit s'imprégner de certaines techniques de communication	45
Paragraphe 4 : Le contrôleur de gestion doit avoir une connaissance approfondie des techniques de gestion	45
CONCLUSION GENERALE	46
ANNEXE	48
BIBLIOGRAPHIE	49

A LA MEMOIRE DE MA MERE SEREDOUNOGO TRAORE

A MON PERE PENEGUE TRAORE

AVANT-PROPOS

Dans le cadre de notre formation à l'Institut International des Assurances (I.I.A), nous avons choisi de traiter du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurances du Burkina ; plus précisément à l'U.A.B.

Notre intérêt pour ce thème s'est renforcé quand nous avons constaté, au cours de notre stage, l'inexistence d'une quelconque pratique de contrôle de gestion au sein de cette compagnie.

Toutefois, nous n'avons pas la prétention d'avoir épuisé un thème aussi complexe comme le contrôle de gestion. Notre intention étant surtout d'attirer l'attention des dirigeants de nos compagnies d'assurances sur la nécessité d'introduire ou d'adapter un système de contrôle de gestion moderne dans les compagnies qu'ils dirigent, nous osons compter sur la compréhension du jury pour les aspects qui nous auraient échappé.

Enfin, nous remercions très sincèrement la Direction des Assurances du Burkina; le Directeur Général de l'U.A.B, monsieur Alfred YAMEOGO; notre Directeur de mémoire, monsieur Soumaïla SORGHO et tout le personnel de l'UAB qui par leurs soutiens et leurs collaborations ont permis la réalisation de ce mémoire.

ABREVIATIONS

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

I.A.R.D.T : Incendie, Accidents, Risques Divers et Transport (branche mentionnée aux 1 à 18 de l'article 328 du code C.I.M.A).

I.I.A : Institut International des Assurances (de Yaoundé).

P.R.E.C. : Provision pour Risques En Cours.

P.S.A.P. : Provision pour Sinistres A Payer.

SEROM : SEcurité ROutièrè Mobylette (Nouveau contrat de l'U.A.B pour les mobylettes).

T.F.S.E : Travaux, Fournitures et Services Extérieurs.

U.A.B : Union des Assurances du Burkina.

INTRODUCTION GENERALE

D'abord pratiqué pour la première fois vers les années trente aux Etats Unis d'Amérique (sous forme de contrôle budgétaire, d'analyse des prix de revient ...) par les entreprises pour maîtriser l'avenir, le contrôle de gestion sera par la suite mis en œuvre en France vers les années soixante afin de faire face à la concurrence de plus en plus forte.

Ce contrôle tel que pratiqué à l'époque était bien adapté au contexte du moment : un environnement stable, un marché d'offre souvent protégé, une main-d'œuvre peu qualifiée,...

Ainsi, un modèle micro-économique de l'Entreprise basé sur quatre principes (1) fut proposé par Frederick Taylor. Ces principes étaient :

- La stabilité des normes de performance propres à l'entreprise.
- L'omniscience du dirigeant d'entreprise dans la mesure où il était censé maîtriser tous les processus opératoires de sa structure.
- La minimisation des coûts qui était considérée comme le fondement principal de la performance économique de l'entreprise ; alors que la valeur y était considérée comme une donnée.
- La prépondérance du coût d'un facteur de production dominant (généralement le coût de la main-d'œuvre directe) dans la détermination du coût global.

Dans ces conditions, il suffisait de minimiser le coût du facteur de production dominant pour obtenir la performance économique. Aussi, le modèle de contrôle excluait une remise en cause permanente des normes de performance.

Toutefois aujourd'hui ce modèle traditionnel de contrôle de gestion n'est plus fondé, car le contexte environnemental a fondamentalement changé : les normes de performance ne sont plus stables (l'environnement est en mutations constantes et complexes), le dirigeant d'entreprise ne détient plus à lui tout seul l'information parfaite sur les mécanismes de son entreprise et l'obtention de la performance dans l'entreprise ne se fonde plus sur la seule minimisation du coût, puisque cette dernière s'obtient désormais en intégrant entre - autres, variables, la valeur et le délai. Par conséquent, pour ne plus gérer "au coup par coup" et compte tenu de la spécificité de l'entreprise d'assurance qui vend la confiance, il paraît nécessaire d'y introduire un système de contrôle de gestion moderne.

(1) Cours de contrôle de gestion 1998 de Monsieur Emmanuel Elembi analyste et contrôleur de gestion, professeur à l'I.L.A

Mais qu'est-ce qu'un système de contrôle de gestion moderne et partant un contrôle de gestion moderne ?

C'est d'abord un "état d'esprit" (2), un comportement, une volonté de la part des dirigeants et du personnel de l'entreprise.

C'est aussi un système d'aide à la décision pour les responsables opérationnels et le chef d'entreprise, basé sur un système d'informations : c'est donc une bonne organisation de l'entreprise sous tous ses aspects (organigramme, réseau informatique...). Le but principal d'un système de contrôle de gestion moderne est de maîtriser la gestion de l'entreprise : établir des objectifs et des prévisions à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les domaines de la gestion, contrôler les réalisations pour permettre la mise en œuvre des actions correctives soutenues selon que les écarts soient positifs ou négatifs. Ce contrôle peut aboutir à des sanctions pour contraindre ou à des félicitations pour encourager. Cependant, sa finalité reste la maîtrise de l'avenir de l'entreprise en gérant les changements de son environnement. Car, quels que soient ces changements, l'entreprise doit pouvoir maîtriser tous les facteurs générateurs ou destructeurs de son profit. En particulier lorsque les pouvoirs de décisions sont décentralisés, il est nécessaire de mettre en place, un organe de gestion centralisé permettant une bonne circulation de l'information à tous les échelons de la hiérarchie, tant horizontalement que verticalement.

Cet organe de gestion centralisé devra permettre de filtrer l'information, de la mettre à la disposition du gestionnaire approprié de la traiter et d'en rechercher celle qui est d'une importance primordiale pour la compagnie.

D'où, seul un système de contrôle de gestion moderne peut permettre une bonne maîtrise de la gestion de la compagnie d'assurance.

C'est donc animé d'une telle conviction que dans la première partie de notre étude, nous tenterons de convaincre les compagnies d'assurances du Burkina en général et l'UAB en particulier de la nécessité de l'introduction d'un tel système.

Enfin, dans la seconde partie de notre étude, nous essayerons de présenter les procédures, les outils et les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion moderne à l'UAB.

(2) Nobile Donat contrôle de gestion dans une entreprise d'Assurances et de Réassurances éditions Securitas 1976, 407 pages

PREMIERE PARTIE : ARGUMENTAIRE POUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION MODERNE A L'UAB

Dans cette première partie, nous nous attellerons à montrer la nécessité de l'introduction d'un système de contrôle de gestion moderne à travers:

D'abord l'exposé de quelques raisons jugées par nous pertinentes et enfin l'exposé des objectifs d'un contrôle de gestion moderne.

CHAPITRE I : La justification de la mise en place d'un système de contrôle de gestion moderne à l'UAB

Dans ce chapitre nous analyserons tour à tour :

- les mutations de l'environnement des compagnies d'assurances,
- la situation actuelle des compagnies d'assurances du Burkina,
- et finalement l'inadéquation des outils traditionnels de contrôle de gestion.

SECTION I : Les mutations constantes de l'environnement des compagnies d'assurances

Cette section traitera des mutations de l'environnement à travers l'aggravation de la concurrence et quelques conséquences de l'entrée en vigueur du traité et du code de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (C.I.M.A.).

Paragraphe 1 : Des concurrents de plus en plus nombreux sur un marché encore étroit.

Jusqu'en 1991, le marché burkinabè des assurances ne comptait que deux compagnies d'assurances : l'Agence la foncière créée en 1962 qui devient la FONCI-VOLTA en 1978 avant de devenir la FONCIAS en 1984.

La Société Nationale d'Assurances et de Réassurance (SONAR) créée en 1974 et privatisée en 1994.

Ce n'est qu'à partir de 1991 que l'UAB pénétrera le marché suivi de la Générale des Assurances en décembre 1997.

Or comme l'indique le tableau ci-dessous, le taux de croissance du chiffre d'affaire IARDT du marché burkinabè est en baisse même si ce dernier a doublé en valeur absolue entre 1993 et 1997.

En effet, entre 1993 et 1994 le taux de croissance du chiffre d'affaire a été de 33%, entre 1994 et 1995 de 20%, entre 1995 et 1996 de 25%, et entre 1996 et 1997 de 6% seulement.

Tableau 1 : Evolution du chiffre d'affaire IARDT du marché burkinabè (en F CFA)

ANNEE	1993	1994	1995	1996	1997
En valeur absolue	3822118523	5094292145	6129890088	7685382648	8166697241
Taux de croissance	-	33%	20%	25%	6%

Autrement on observe une décélération, c'est-à-dire une croissance à un rythme moins rapide du taux de croissance du chiffre d'affaire IARDT du marché à partir de 1994 avec une aggravation entre 1996 et 1997 où ce taux a été de 6% alors qu'il avait été de 25% entre 1995 et 1996.

Nous pouvons expliquer cette situation en partie par l'avènement de la dévaluation du franc CFA en Janvier 1994 qui a contribué à la chute du pouvoir d'achat. Aussi faut-il rappeler que le Burkina est un pays pauvre où 44,5% des habitants vivent au-dessous du seuil de pauvreté établi à 41.000 F CFA par an (3).

Toutefois on note de plus en plus l'intérêt des burkinabè pour les produits d'assurances surtout avec l'arrivée de l'UAB sur le marché même si la faiblesse du pouvoir d'achat fait obstacle aux souscriptions.

D'où l'importance de l'introduction d'un contrôle de gestion moderne qui permettrait de réaliser des économies d'échelle au niveau des compagnies d'assurances pour une meilleure adaptation à l'environnement à travers une gestion saine : réduction des coûts, amélioration de la qualité du service à la clientèle, des produits à prix modérés adaptés à la bourse du burkinabè moyen.

Paragraphe 2 : Du respect des normes CIMA en matière de gestion des compagnies d'Assurances.

Le 10 juillet 1992, 14 Pays africains ont signé à Yaoundé le traité instituant une organisation intégrée de l'industrie des assurances (la CIMA) ; ce sont : le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Niger, le Sénégal, le Tchad, la Guinée Equatoriale, le Togo, le Mali, la République Fédérale Islamique des Comores.

Ce traité devrait transformer de manière progressive et fondamentale l'environnement des compagnies d'assurances.

(3) Institut National de la statistique et de la Démographie - Etude sur le profil de la pauvreté au Burkina 1996

En effet, les marchés africains d'assurances vont tendre progressivement vers un grand marché unique avec des règles et une autorité commune de contrôle. La Commission Régionale de Contrôle des Assurances (C.R.C.A) qui est déjà fonctionnelle.

Concernant les règles CIMA, ce sont entre - autres :

- Des règles d'évaluation des provisions techniques (par exemple les PREC et PSAP (4) en IARDT),
- Des règles de calcul de la marge de solvabilité en fonction de l'évolution du chiffre d'affaire ou des sinistres (art. 337-2),
- Des règles régissant la représentation des engagements réglementés (envers les assurés) à l'actif du bilan pour assurer la liquidité, la sûreté et la rentabilité des placements,
- Des règles de tarification...

Le respect des normes CIMA signifie pour les compagnies d'assurances une aggravation de la concurrence du fait de la liberté de prestation des services et de la liberté d'établissement. Le respect des normes CIMA signifie aussi pour les compagnies d'assurances de la zone une plus grande maîtrise dans la gestion de leur structure pour ne pas être frappé par des sanctions prévues en cas de non-respect de ces règles.

Ces sanctions sont (selon l'article 312 code CIMA) :

- l'avertissement,
- le blâme,
- la limitation ou l'interdiction de tout ou partie des opérations,
- toutes autres limitations de la profession,
- la suspension ou la démission d'office des dirigeants responsables,
- le retrait d'agrément,

Enfin, une compagnie d'assurances peut se voir infliger des amendes et même un transfert d'office du portefeuille des contrats.

Dans ce contexte, le contrôle de gestion pourrait contribuer largement à la maîtrise de la gestion et partant au respect des normes CIMA.

(4) Provision pour risques en cours et provisions pour sinistres à payer

SECTION II : La situation actuelle des compagnies d'assurances du Burkina en général et de l'UAB en particulier

Dans cette section nous analyserons la situation actuelle des compagnies d'assurances à travers l'examen des bureaux directs et des arriérés de primes.

Paragraphe 1 : La multiplication des bureaux directs

La concurrence oblige les compagnies d'assurances à se rapprocher de plus en plus des assurés et assurables. D'où, la multiplication des bureaux directs. Ainsi, l'UAB a l'instar des autres compagnies d'assurances de la place dispose de quatre bureaux directs : Ouagadougou (siège), Bobo-Dioulasso, Koudougou et Banfora.

Ces bureaux directs ont essentiellement pour activité la production et la commercialisation des produits d'assurances. Le traitement des dossiers sinistres ainsi que les autres activités sont centralisés au siège à Ouagadougou.

Or cette multiplication des bureaux directs doit, pour être plus efficace, permettre une décentralisation complète des activités d'assurances. Ces bureaux directs devraient être autonomes et pleinement responsables de leur gestion du moins à court terme.

Car, le siège ne pourrait plus continuer à gérer en même temps ses affaires directes et celles des autres bureaux directs sans générer des coûts inutiles, une certaine pagaille créant ainsi de la non-qualité, des délais beaucoup plus longs dans le traitement des dossiers.

En revanche, un contrôle de gestion adapté pourrait éviter à l'UAB de tels désagréments en permettant par exemple un meilleur suivi des délégations et l'analyse mensuelle des objectifs par bureau direct.

Paragraphe 2 : L'importance des arriérés de primes à l'UAB

L'une des conséquences de la multiplication des bureaux directs des compagnies d'assurances est l'augmentation des arriérés de primes car corrélativement à cette croissance, en nombre des bureaux directs, la plupart de compagnies d'assurances souffrent du manque de politique et de structure de contrôle de gestion adapté à leur contexte actuel. En effet, c'est le cas de l'UAB où les informations ne circulent pas assez bien à l'intérieur de la compagnie. Ainsi, les informations

provenant des bureaux directs y parviennent en retard et en ordre dispersé (tantôt par la poste, tantôt par une société de transport) avec tous les risques de pertes et de retards.

Toutes choses contribuant à aggraver l'importance des arriérées de primes. Puisque certains agents et assurés, apparaissent en arriérés alors qu'ils ne doivent rien. Parce que, soit qu'on a perdu les pièces de dépenses soit encore qu'on a omis de saisir les règlements. Par conséquent, le compte créances sur agents et assurés est gonflé en montant, et la compagnie connaît des contentieux primes fictifs.

Le tableau ci-dessous donne l'évolution du compte créances sur agents et assurés de 1995 à 1997 en valeur absolue et en indices simples.

Tableau 2 : Evolution du compte créances sur assurés et agents (en F CFA)

ANNEE	1995	1996	1997
En valeur absolue	338.266.757	598.249.517	706.264.914
En indices simples	100	176,857	208,789

Ce tableau montre que les arriérées de primes ont doublé en valeur absolue entre 1995 et 1997 : 338.266.757 F CFA en 1995 à 706.264.914 F CFA en 1997.

Aussi, cette situation paraît plus claire en indices simples : 100 en 1995 à 208,789 en 1997.

Pour mieux apprécier l'importance des primes arriérées, il faut ajouter au tableau précédent le tableau suivant qui permet de juger l'importance de ces dernières en proportions des primes nettes d'annulation et de cession IARDT pour la même période.

Tableau 3 : Evolution des primes arriérées en proportions des primes nettes d'annulations et de cessions IARDT (en F CFA)

ANNEE	1995	1996	1997
Créances sur agents et assurés	338.266.757	598.249.517	706.264.914
Primes nettes (IARDT)	611.105.181	645.435.171	804.315.116
Proportions	(0,55) 1/2	(0,93) 9/10	(0,87) 7/8

Nous constatons au vu de ce tableau, qu'en 1995 pour 2 F CFA de primes nettes IARDT 1 F CFA se retrouve en arriérées, qu'en 1996 pour 10 F CFA de primes nettes IARDT 9 F CFA se retrouvent en arriérées et enfin qu'en 1997 pour 8 F CFA de primes nettes, 7 se retrouvent en arriérés. En conclusion, on constate que les primes impayées représentent plus de la moitié des primes nettes IARDT, il est donc temps que l'UAB mette de l'ordre dans sa gestion afin de réduire ou d'éviter dans l'avenir l'évolution de ces arriérés. Alors une structure de contrôle de gestion efficace et adaptée peut permettre d'atteindre ce résultat.

SECTION III : L'inadéquation des outils traditionnels de contrôle de gestion

• Le contrôle de gestion tel que pratiqué traditionnellement s'appuie essentiellement sur deux outils. Ces outils sont la comptabilité analytique et le contrôle budgétaire.

Paragraphe 1 : La comptabilité analytique

Elle permet de déterminer les résultats analytiques (ou partiels) par branche d'assurances par exemple. Ces résultats permettront d'éclairer certaines décisions de gestion :

- développer une production ou une activité (exemple : la branche incendie),
- freiner ou abandonner une branche d'activité ou un produit (exemple: la branche automobile),
- fixer le prix de vente d'un produit.

La détermination des résultats passe par le rapprochement du prix de vente du produit, du chiffre d'affaire de la branche et du coût de revient correspondant.

La comptabilité analytique permet également d'établir des normes de performances standards, de constater des réalisations et d'expliquer les écarts qui en résultent.

Toutefois, cette comptabilité analytique traditionnelle à "coût standard" reste mal adaptée de nos jours car les performances standards ainsi que les méthodes de calcul des coûts sont figées dans le temps.

En effet, ces dernières n'évoluent pas parallèlement avec la complexité et les mutations constantes de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Par exemple, la répartition des charges entre les coûts est souvent difficile voire arbitraire lorsqu'il existe au moins deux niveaux de coût ou de produit.

Ainsi, devant cette complexité, certaines entreprises renoncent à calculer toutes les charges au titre d'une activité donnée (le coût complet) et se limitent seulement à la détermination des charges ayant des caractéristiques particulières (le coût partiel) telles que la variabilité de la production (coût variable). D'où, l'inadaptation de la comptabilité analytique traditionnelle.

Paragraphe 2 : Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire a pour but d'une part de contenir les dépenses dans les limites des recettes et d'autre part d'informer les responsables de l'incidence financière de leur décision.

Il suppose donc une définition claire des rôles, des domaines d'activités, des droits, des dispositions et des responsabilités de chacun des cadres conformément à l'organisation de l'entreprise.

Ainsi, le contrôle budgétaire contribue à la création des centres d'oppositions, voire de concurrence au sein de l'entreprise, en ce sens qu'il verticalise cette dernière selon l'organigramme. Cela conduit à la contre-performance dans l'entreprise, puisque chaque responsable tentera d'être le meilleur par tous les moyens, même au détriment des autres responsables en particulier et finalement contre le progrès de l'entreprise en général.

Par exemple dans une entreprise d'assurances le service sinistre cherchera à régler le moins de sinistres possibles aussi bien en nombre qu'en montant et dans des délais beaucoup plus longs au détriment du service production et commercial. Alors que ce dernier "promettrait" des délais de traitements de dossiers sinistres beaucoup plus courts à leurs clients. Aussi chercherait-il un

maximum de souscription des contrats sans sélection rigoureuse des risques au détriment du service sinistre.

Donc, le contrôle budgétaire devient inadéquat de nos jours étant donné que la performance dans l'entreprise s'obtient plutôt à travers une meilleure collaboration entre les différents responsables, voire les membres du personnel.

A travers ce chapitre nous avons voulu montrer que le contrôle de gestion moderne est nécessaire au moins pour trois raisons :

- La première est la maîtrise de la gestion de l'entreprise d'assurances dans un environnement instable et complexe.
- La seconde est la maîtrise de son développement.
- Enfin la troisième raison est l'adaptation des outils traditionnels de contrôle de gestion à la complexité et à l'instabilité de l'environnement.

CHAPITRE II : Les objectifs du contrôle de gestion moderne

La finalité du contrôle de gestion moderne est la maîtrise de la gestion. L'accomplissement de cette finalité passe par la réalisation d'un certain nombre de "sous objectifs" que sont la facilitation de l'action des opérationnels, la fourniture de support au dialogue hiérarchique et enfin, la mesure des performances et l'intéressement aux résultats.

SECTION I : La facilitation de l'action opérationnelle

Le contrôle de gestion moderne doit permettre de faciliter l'action opérationnelle, d'une part en fournissant des bases de données comptables et techniques, et d'autre part en facilitant l'interprétation et la diffusion des bases de données.

Paragraphe 1 : Fournir aux opérationnels des bases de données comptables et techniques

Le contrôle de gestion prend en compte non seulement des données comptables, mais aussi des données techniques. Il sert donc de "réceptacle" d'information à la disposition des opérationnels.

Ces données peuvent être entre- autres :

- le résultat technique de la compagnie par branche d'activité,

- l'état et l'évolution des affaires non renouvelées par branche,
- l'état et l'évolution des créances sur les agents et les assurés,
- l'évolution et l'état des frais généraux.

Ainsi, le chef de production et commercialisation IARDT, pourrait par exemple, en interrogeant son ordinateur terminal consulter :

- la contribution et l'évolution de la branche incendie,
- le rapport sinistre à prime (S/P) par branche d'activité,
- le listing des bureaux directs dont les productions ont soit baissé soit augmenté par rapport aux objectifs fixés.

Il faut enfin noter que ces données, avant d'être mises à la disposition des opérationnels, doivent être simplifiées et adaptées aux besoins de ces derniers tout en conservant leur cohérence et leur logique.

Paragraphe 2 : Faciliter l'interprétation et la diffusion des bases de données

Après la collecte des bases de données, le contrôle de gestion moderne a pour objectifs entre- autres de faciliter la diffusion et l'interprétation de ces données.

En effet, l'interprétation des bases de données se fait à partir de l'exploitation des indicateurs de pilotage sélectionnés par activité. Pour cela, en ce qui concerne les résultats transmis aux opérationnels, ce qui est privilégié, c'est beaucoup plus la pertinence économique que le strict respect des règles de présentation comptables qui obéissent à des contraintes juridiques et fiscales variables selon les pays; car ces règles conduisent parfois à s'éloigner d'une bonne analyse économique des résultats. Ainsi, le contrôle de gestion privilégiera les informations reflétant correctement la vérité économique et servant en même temps de bon support pour l'action.

Enfin, pour assurer la qualité de l'interprétation, les données transmises aux opérationnels doivent être utiles, récentes et fiables :

Les données utiles sont des données correspondant aux priorités du moment. Aussi, mieux vaut des données rapides mais rapprochées que l'inverse. Mieux vaut également des données en nombre limité mais fiables que très riches et d'une exactitude variable.

SECTION II : Le contrôle de gestion moderne, un instrument au service du dialogue hiérarchique

L'un des objectifs du contrôle de gestion moderne est de devenir un instrument au service du dialogue hiérarchique au sein de la compagnie, car sans dialogue il n'y a pas de progrès véritable, puisqu'il serait difficile de mobiliser tous les acteurs, surtout les opérationnels autour de l'objectif principal de l'entreprise.

Mais, comment le contrôle de gestion moderne pourrait-il servir de support au dialogue hiérarchique ?

Ce dialogue pourrait se réaliser à travers l'élaboration des prévisions et la fixation des objectifs d'une part, et à travers le contrôle et l'intéressement aux résultats d'autre part.

Paragraphe 1 : Le dialogue hiérarchique à travers l'élaboration des prévisions et la fixation des objectifs

Même si la réflexion stratégique est menée par la direction générale ou le comité de direction à un niveau très global, elle ne sera finalisée seulement qu'après concertation avec l'ensemble du personnel et/ou ses représentants. Ainsi, la phase de prévisions et celle de la fixation des objectifs constituent des moments privilégiés de dialogue avec les acteurs de l'entreprise pour plus de pertinence.

En effet, on demandera par exemple à chaque responsable de lister la totalité de ses domaines de responsabilités financières, techniques, sociales etc. Ensuite de sélectionner pour chacun de ces domaines le nombre minimum d'indicateurs couvrant la totalité du domaine.

Alors le choix des indicateurs et leur classement par catégories, ainsi que les objectifs par niveau hiérarchique ou par activité seront arrêtés après concertation entre différents niveaux hiérarchiques, car certains objectifs et / ou indicateurs seront communs à toute l'organisation. D'où, la nécessité du dialogue hiérarchique puisque les objectifs fixés au sommet doivent être largement décentralisés pour avoir une chance d'être réalisés.

Paragraphe 2 : Le dialogue hiérarchique à travers le contrôle et l'évaluation des performances

Tout contrôle et toute évaluation doivent, pour être efficaces, se passer dans un esprit de dialogue et de collaboration. Parce qu'il faut donner l'occasion au personnel contrôlé de faire non seulement des observations sur les dysfonctionnements constatés, mais aussi des suggestions et recommandations d'amélioration puisque l'objectif final du contrôle et/ou de l'évaluation est l'amélioration des performances individuelles et collectives. Ainsi, il ne s'agit pas d'agresser l'unité contrôlée mais de déclencher en elle une réflexion approfondie afin de l'aider à détecter ses propres faiblesses et à les combler. Par conséquent, le contrôleur de gestion devrait tenir des réunions périodiques avec les opérationnels afin d'analyser entre autres choses les écarts sur le passé et déclencher des actions concrètes permettant de remédier aux dysfonctionnements. Aussi, chaque réunion commencera par vérifier la bonne exécution des décisions antérieures.

SECTION III : La mesure des performances et l'intéressement aux résultats

L'élément central de l'entreprise est l'homme. Sans homme il n'y a pas d'entreprise, ceci est valable pour les compagnies d'assurances.

De ce fait, pour faire croître l'entreprise surtout en terme de performance, il faut savoir manipuler ce facteur qu'est l'homme ; en le motivant, en jouant sur ses sensibilités, pour l'amener à donner le meilleur de lui-même.

Mais comment peut-on en arriver là ?

A notre avis, c'est à travers une mesure plus objective des performances et l'intéressement aux résultats tant individuels que collectifs. Toutes choses facilitées par le contrôle de gestion moderne.

Paragraphe 1 : Le contrôle de gestion permet une mesure plus objective des performances

En servant de support au dialogue hiérarchique à travers l'évaluation des performances, le contrôle de gestion moderne permet du même coup de mesurer de manière beaucoup plus objective ces dernières. Car, à travers le dialogue pendant l'évaluation, les opérationnels peuvent justifier leurs résultats.

Aussi, la pertinence et l'efficacité des outils d'enregistrement et d'interprétation, que nous verrons plus loin, mis en œuvre dans le cadre du contrôle de gestion viennent accroître cette objectivité en produisant des bases de données fiables et rapidement disponibles.

Paragraphe 2 : Le contrôle de gestion permet l'intéressement aux résultats individuels et collectifs

L'intéressement aux résultats qui n'est qu'un des éléments de la rémunération est également une des conséquences de l'évaluation des performances. Plus cette évaluation sera pertinente et objective, plus l'intéressement aux résultats qui en résultera le sera à son tour.

En effet, pour attribuer par exemple des salaires aux mérites et/ou des bonus individuels, il sera nécessaire entre- autres :

- de déterminer les "populations" concernées dans la compagnie d'assurances et la part relative de salaire variable,
- de pouvoir mesurer objectivement les performances,
- de choisir des indicateurs pertinents.

A travers ce dernier chapitre de la première partie de notre travail, nous avons présenté trois grands objectifs du contrôle de gestion moderne à savoir:

- * la facilitation de l'action des opérationnels,
- * la fourniture d'un support de dialogue hiérarchique,
- * et enfin la mesure des performances et l'intéressement aux résultats.

Ces objectifs une fois réalisés constitueront des avantages énormes pour la compagnie d'assurances.

Si on est convaincu de la nécessité de l'introduction d'un contrôle de gestion moderne, alors comment mettre en œuvre un système de contrôle de gestion moderne à l'UAB ?

DEUXIEME PARTIE : MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION MODERNE A L'UAB

Dans la première partie, nous avons tenté de montrer que le contrôle de gestion peut être un instrument privilégié au service de l'entreprise d'assurances.

Dans la seconde partie et à travers un premier chapitre nous allons proposer un système de contrôle de gestion moderne adapté à la spécificité de l'UAB.

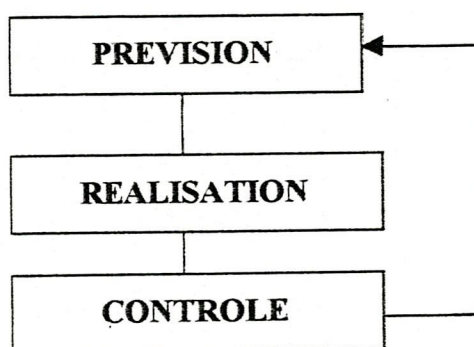
Pour finir, nous traiterons dans un second et dernier chapitre les conditions nécessaires au bon fonctionnement de ce système à l'UAB.

CHAPITRE I : La présentation d'un système de contrôle de gestion moderne pour l'UAB

Tout système de contrôle de gestion moderne doit intégrer un ensemble d'outils et de procédures ordonnées. En effet, ce système doit comprendre trois groupes d'outils correspondant respectivement à trois phases :

- la "prévision" (ou encore la planification),
- l'enregistrement et l'analyse des réalisations,
- et le contrôle.

Comme son nom l'indique, il s'agit d'un système qui par sa nature même doit être dynamique conformément au schéma ci-dessous :



Source : Cours de contrôle de gestion 1998 de M. Emmanuel Elembi analyste et contrôleur de gestion, professeur à l'I.I.A de Yaoundé.

Aussi, doit-il être revu, corrigé et amélioré en permanence par rapport aux mutations induites de l'environnement à chaque stade.

SECTION I : La planification

La "Prévision" ou la planification joue un rôle capital dans le système, car elle en est le début et la fin.

Elle se subdivise elle-même en trois autres phases aboutissant à l'élaboration de trois types de documents :

- le plan stratégique,
- le plan opérationnel,
- les budgets.

Paragraphe 1 : Le plan stratégique

Il est élaboré par la direction générale ou le comité de direction à partir d'une analyse de l'environnement de la société, c'est-à-dire les opportunités, la conjoncture, le marché, et d'une analyse des forces et des faiblesses de la société.

Ces deux types d'analyse, faites à la lumière de la finalité de la société, conduisent à la fixation des objectifs stratégiques et des actions considérées comme stratégiques. Par exemple pour ce dernier cas l'ouverture d'un bureau direct dans une ville ayant des potentialités pour la commercialisation d'un produit donné.

Le plan stratégique peut être résumé comme suit :

- les produits d'assurances à commercialiser et les segments de la clientèle visés,
- la prévision des opportunités du marché pour le produit,
- le choix d'un scénario central,
- la prévision des résultats à atteindre,
- le choix des actions stratégiques appropriées.

Enfin, le plan stratégique est le résultat d'une réflexion qualitative sur le devenir de la société et de son environnement ; il est suivi de l'élaboration d'un plan opérationnel.

Paragraphe 2 : Le plan opérationnel

Il est élaboré par les opérationnels et se base sur le plan stratégique dont il est la concrétisation. Le plan opérationnel est établi globalement au niveau de l'entreprise avec des déclinaisons par branche d'assurances : Automobile, incendie, risques divers et transport par exemple. Les prévisions du plan opérationnel sont faites à partir d'informations d'origines diverses, qui sont entre autres :

- la politique et les objectifs stratégiques de l'entreprise,

- des informations techniques recueillies à la direction des assurances ou aux comités de sociétés d'assurances sur la structure et l'évolution du marché des assurances,
- des informations sur l'évolution du parc automobile,
- des informations sur l'évolution de la population et sa structure,
- des informations sur les engins à deux roues,
- des informations sur la concurrence ...

Il est possible de distinguer plusieurs types de plans, par exemple on peut avoir :

- un plan commercial : qui estime pour l'avenir l'évolution des émissions, des encaissements et des primes impayées,
- un plan des placements et des produits financiers,
- un plan technique : permettant de suivre l'équilibre technique de la société, l'évolution des primes et des produits financiers d'une part par rapport à celle des sinistres et frais généraux d'autre part.
- un plan pour les ressources humaines(exemple : un plan de formation).

Soit un exemple de plan global quinquennal :

Années	1986 - 1991		1987 - 1992		1988 - 1993		1989 - 1994		1990 - 1995	
Primes émises										
Cession de primes										
Production nouvelle										
Part des réassureurs dans les sinistres										
Les placements										
Les produits financiers										
TFSE										
Frais divers de gestion										
Les commissions										
Les résultats										

Il sera spécifié pour chaque poste, soit en montants soit en indices ou encore en ratios les résultats antérieurs d'une part (années de référence 1986 à 1990) et les prévisions (de 1991 à 1995) d'autre part.

Le plan quinquennal est élaboré chaque année en décalant d'une année : 1991 / 1995 ; 1992 / 1996 ; 1993 / 1997 ...

Il n'est pas figé et immuable ; il doit plutôt être constamment remis en cause d'année en année ou tous les deux ans car, il doit s'adapter à l'évolution des facteurs internes et externes qui ont servi de base aux prévisions. C'est un instrument de gestion permanent et une esquisse de modèle d'entreprise. C'est donc la référence du système de contrôle de gestion. C'est en cela qu'il doit être une œuvre collective dont l'élaboration doit faire appel à la participation active de toutes les fonctions de l'entreprise (technique, commerciale, financière, administrative, comptable et de contrôle).

Paragraphe 3 : Les budgets

L'ensemble de tous les budgets annuels de la compagnie forment le plan à court terme.

Le budget est le plan opérationnel à court terme, la première année de ce dernier. C'est une des composantes essentielles du processus de planification. Il prévoit un montant de recettes et de dépenses ou de charges et de produits. Le budget est donc un outil de pilotage spécialisé qui permet de suivre l'utilisation des ressources financières de la compagnie.

Toutefois, on peut respecter son budget et très mal gérer en produisant moins ou avec une mauvaise qualité. D'où, l'utilisation des tableaux de bords que nous examinerons plus loin dans le paragraphe 3 de la section II.

Chaque fonction au sein de la compagnie devrait avoir son budget ; élaboré avec chaque responsable en collaboration avec le contrôleur de gestion sous la houlette de la Direction Générale.

A titre d'exemples, nous proposons les budgets types suivants :

- pour les services production et sinistres IARDT,
- pour le service réassurance,
- pour les frais généraux
- pour les placements,
- enfin, un budget d'exploitation pour centraliser tous les budgets individuels.

1. Pour les services production et sinistres IARDT

- Budget d'émission de primes ou budget de sinistres par branche et par bureau direct.

Exemple : branche automobile (Responsabilité civile)

Période	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	...	Décembre	Total
Bureaux Directs								
1. Ouagadougou								
2. Bobo-Dioulasso								
3. Koudougou								
4. Banfora								
TOTAL								

2. Pour le service réassurance

- *Budget de cession de primes ou de sinistres en réassurance toutes branches*

Période	1^{er} Semestre	2^e Semestre	Total
Branches			
<u>Incendie</u>			
- quote- part			
- excédent de plein			
- facultative			
- XL			
<u>Automobile</u>			
- XL			
<u>Transport</u>			
- quote- part			
- XL			
<u>Risques divers</u>			
- XL			
TOTAL			

3. Pour les frais généraux

Période	Janvier	Février	Mars	...	Décembre	Total
Composantes						
* Salaires						
* Charges sociales						
* Impôts et taxes						
* TFSE						
* Frais divers de gestion						
* Mobiliers et matériels						
* Amortissements						
TOTAL						

4. Pour les placements

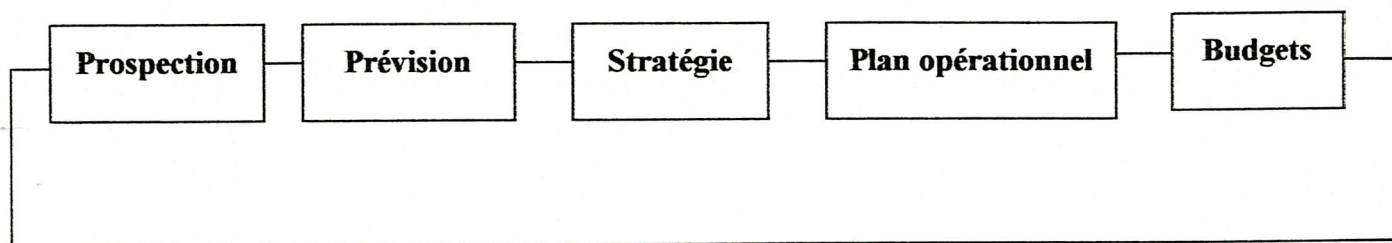
Période Composantes	1^{er} Semestre	2^e Semestre	Total
* Placements			
* Produits financiers			
TOTAL			

5. Le budget d'exploitation

Recettes	Janvier	...	Décembre	Total	Dépenses	Janvier	...	Décembre	Total
Primes directes					Sinistres réglés				
Solde coassurance et réassurance					Salaires et charges salariales				
Produits financiers					Taxes				
Recours encaissés					Frais généraux				
Autres produits					Acomptes divers				
Disponibilité au 1 ^{er} janvier					Report à nouveau				
TOTAL									

Après l'établissement de ces différents budgets, un comité de direction ou la direction générale en collaboration avec le contrôleur de gestion procédera à leur coordination. Ainsi, on pourra réduire certains frais ou recettes pour les ramener à des montants acceptables.

Enfin, en guise de conclusion pour cette première section nous présentons le schéma suivant :



SYNTHESE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

D'après ce schéma, le processus de planification est un cycle : prospection, prévision, plan stratégique, plan opérationnel, budgets.

La prospection consiste à identifier des variables clés, la stratégie des acteurs et à en déduire un "panorama de futurs possibles", appelés scénarios, cohérents.

La prévision consiste à attribuer à ces scénarios des probabilités et à identifier les plus probables.

La stratégie consiste à choisir des priorités stratégiques qualitatives et des actions majeures associées à partir d'un diagnostic interne et des prévisions sur l'environnement.

Le plan opérationnel est une quantification de la stratégie sur plusieurs années (3 à 5 ans) tout en valorisant les ressources et les emplois.

Le budget est l'affinement des prévisions annuelles décentralisées en mettant l'accent sur les variables stratégiques.

SECTION II : Les outils d'enregistrement et d'analyse des réalisations

Ces outils sont :

- la comptabilité générale,
- la comptabilité de gestion (5),
- et les tableaux de bord.

Toutefois, ces outils pour être efficaces doivent satisfaire à un certain nombre d'exigences que sont :

- assurer la fiabilité de l'information,

(5) Cours de contrôle de gestion 1998, M. Emmanuel Elembi, analyste et contrôleur de gestion professeur à l'I.I.A.

- assurer un certain niveau de détail dans l'analyse,
- assurer la célérité dans la production des informations,
- être adaptés à la structure budgétaire.

Paragraphe 1 : La comptabilité générale

C'est une comptabilité qui est surtout destinée aux utilisateurs externes comme le fisc, les banques, les actionnaires, le public. Ainsi, elle permettra essentiellement :

- d'enregistrer quotidiennement tous les flux d'échanges et de paiements avec l'extérieur,
- de suivre les créances et les dettes de l'entreprise,
- de calculer le résultat global et d'établir des tableaux de synthèse,
- d'analyser la situation de l'entreprise et de son évolution d'un exercice à l'autre,
- de déduire certains soldes de gestion constituant des indicateurs de performance.

De plus l'information comptable est produite avec beaucoup de retard. Par exemple le bilan est établi annuellement.

Aussi, l'établissement des documents comptables officiels de synthèse suit certaines règles précises fixées par la loi, privilégiant ainsi l'exactitude de l'information à la célérité dans sa production. Par conséquent, pour adapter la comptabilité générale aux besoins de la gestion, il est indispensable de :

- concevoir un plan comptable détaillé en concertation avec les gestionnaires. Ce plan comptable tiendra compte des besoins des différents utilisateurs internes de l'information comptable. Ainsi, on pourrait produire des situations comptables provisoires d'une période (mensuelle par exemple) dans un bref délai.
- de privilégier la célérité dans l'obtention de l'information au détriment de l'exactitude.
- de faire des analyses annexes par exemple une analyse du chiffre d'affaire par branche d'assurances et par bureau direct.

Paragraphe 2 : La comptabilité de gestion

Elle est née des limites de la comptabilité analytique classique que nous avons énumérées dans le paragraphe 1 de la section III du chapitre I de la première partie.

C'est une forme de comptabilité pratique qui se fonde sur un système d'analyse au lieu d'un système d'écritures. Ainsi, elle permet d'analyser les coûts entre autres par branche d'activité, par bureau direct et par service.

C'est une comptabilité analytique d'exploitation adaptée à la spécificité de l'assurance. En effet, l'inversion du cycle de production en assurance ne permet pas à l'assureur de connaître exactement le prix de revient de son produit au moment de la vente.

De plus, les sociétés d'assurances opèrent le plus souvent dans plusieurs branches comme c'est le cas à l'UAB (Incendie, Automobile, SEROM, Risques Divers, Transport ...). D'où l'introduction d'une comptabilité analytique d'exploitation ou de gestion devra permettre des analyses par catégories d'assurances, par semestre et par bureau direct. Ce détail d'analyse est possible grâce à l'outil informatique dont dispose l'UAB.

A titre d'exemple, il est possible d'adapter l'état C1 (Code CIMA) comme ci-dessous pour chaque bureau direct. Ainsi, on pourra dégager le résultat technique par catégorie, bureau direct et semestre.

Etat C1 adapté par branche bureau direct et semestre

* DEBIT

Rubrique	Catégorie	Auto RC	Auto autres risques	Incendie	SEROM	Transport	Risques divers	TOTAL
* Sinistres payés								
* Frais accessoires								
* Participation aux excédents								
* Recours (à déduire)								
* Arrérages après constitution								
* <u>Sous-total</u> : prestations et frais accessoires payés								
* Provision pour sinistres								
- 31 décembre précédent								
+ au 31 décembre								
* Provision de recours à encaisser								
- 31 décembre précédent								
+ au 31 décembre								
* <u>Sous-total</u> : dotation aux provisions pour prestations et frais à payer								
* Commissions								
* Autres charges (a)								
* Primes cédées								
* Provisions de primes à la charge des réassureurs								
+ au 31 décembre précédent								
- au 31 décembre								
* <u>Sous-total</u> : primes acquises aux réassureurs								
* Solde créditeur								
TOTAL								

(a) "Autres charges" du compte 80 diminués des "produits accessoires" et des "travaux faits par l'entreprise pour elle-même".

* CREDIT

Rubrique	Catégorie	Auto RC	Auto autres risques	Incendie	SEROM	Transport	Risques divers	TOTAL
* Primes et accessoires								
* Rappel								
* Annulation (à déduire)								
* <u>Sous-total</u> : primes nettes								
* Provision pour risques en cours								
+ 31 décembre précédent								
- au 31 décembre								
* Autres provisions de primes								
+ 31 décembre précédent								
- au 31 décembre								
* <u>Sous-total</u> : dotation aux provisions de primes								
* Produits financiers nets (b)								
* Subventions d'exploitation reçues								
* Part des réassureurs dans les prestations								
- au 31 décembre précédent								
+ au 31 décembre								
* Commissions des réassureurs								
* <u>Sous-total</u> : Part des réassureurs dans les charges								
* Solde débiteur								
TOTAL								

(b) "Produits des placements" au sens du compte 80 diminués des charges des placements

Paragraphe 3 : Les tableaux de bord

Ce sont des instruments de pilotage de l'entreprise. Ils sont constitués d'un ensemble d'indicateurs chiffrés bien sélectionnés pour leur pertinence. Ces indicateurs permettent de suivre et de décrire le déroulement d'un processus afin que le responsable concerné puisse mettre en œuvre des actions correctives.

Un tableau de bord efficace doit avoir les caractéristiques suivantes :

- Etre rapide à établir sinon il ne sera plus utile puisqu'il doit servir à déclencher l'action en temps opportun,
- Etre constitué uniquement d'indicateurs pertinents (sur des éléments susceptibles de varier à court terme),
- Pouvoir contenir des informations financières et quantitatives,
- Enfin, un bon tableau de bord doit être personnalisé (avoir un destinataire) pour être utile.

Nous proposons ci-dessous, un exemple de tableau de bord à la direction générale pour suivre l'évolution du résultat en cours d'exercice.

Exemple de tableau de bord trimestriel pour le suivi du résultat

Branches	Exercice en cours		Exercice précédent		Variation en pourcentage	
	1	2	3	4	5	6
	Cumul	Prévision annuelle	Cumul	Résultat annuel		
* Incendie						
* Transport						
* Automobile (RC)						
* Automobile (autres risques)						
* SEROM						
* Risques divers						
TOTAL (IARDT)						

Légende :

- 1) Cumul des résultats depuis le 1^{er} janvier de l'exercice en cours.
- 2) La prévision annuelle établie.
- 3) Cumul des résultats depuis le 1^{er} janvier de l'exercice précédent.

4) *Résultat de l'exercice précédent.*

5) *et 6) Permettent de suivre l'évolution des résultats.*

5) *Indique le poids des résultats de l'exercice en cours (en %) par rapport à la prévision annuelle.*

6) *Indique le poids des résultats de l'exercice en cours par rapport au résultat annuel de l'exercice précédent.*

Avec les tableaux de bord on aborde déjà le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions.

SECTION III : Le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions

Cette phase du contrôle de gestion est essentielle ; elle conditionne même son efficacité.

En effet, elle permet la mise en œuvre d'actions correctives en rapprochant les prévisions et les réalisations.

De ce contrôle, on distinguera deux types d'écarts : les écarts de mauvaises prévisions et des écarts de défaillance dans l'exercice d'une responsabilité. Aussi, cette phase sera d'autant plus performante que les objectifs fixés ainsi que les indicateurs de résultat seront négociés avec les responsables concernés.

Elle permettra à la fin de déterminer :

- les actions à mener,
- les responsables chargés de la réaliser,
- le calendrier de ces réalisations,
- les indicateurs d'objectifs permettant de les suivre,
- et les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ces actions.

Mais comment s'effectue le contrôle et à quel niveau ?

Paragraphe 1 : Le contrôle du plan quinquennal

Le plan quinquennal assure le contrôle prévisionnel de la gestion. Il compare le futur au passé et permet de suivre l'évolution annuelle des dépenses et des recettes, des coûts d'exploitation

et des résultats. Aussi, il permet non seulement de déceler les améliorations attendues, mais aussi les écarts et les éléments sur lesquels il faut agir.

Toutefois, le plan lui-même ne sera pas contrôlé les cinq premières années parce que c'est un plan glissant et il faudra attendre la cinquième année pour pouvoir contrôler les réalisations de cinq années par les prévisions de cinq années. Les moyens de comparaison d'une année à l'autre peuvent être exprimés en montants ou en indices, voire même sous forme de ratios, de graphiques ou de courbes.

Paragraphe 2 : le contrôle des budgets

Cette étape rentre dans le cadre du contrôle du plan à court terme.

En effet, tous les budgets doivent être contrôlés de façon périodique pour en dégager des distorsions ou des améliorations en pourcentage d'augmentation ou de perte.

Soit un exemple de tableau de contrôle du budget de frais généraux

Composantes	1 ^{er} Trimestre				Cumul depuis le 1er janvier de l'année en cours			
	Prévision	Réalisation	Ecart	Ecart	Prévision	Réalisation	Ecart	Ecart
				Prévision en %				Prévision en %
* Salaires								
* Charges sociales								
* Impôts et taxes								
* TFSE								
* Mobiliers et matériels								
* Amortissements								
TOTAL								

Paragraphe 3 : Le contrôle par les tableaux de bord et les ratios

A – Le contrôle par les tableaux de bord

Les tableaux de bord sont un moyen de pilotage de la gestion de l'entreprise. Ils sont très efficaces comme moyen de contrôle puisqu'ils sont plus synthétiques et permettent d'avoir très rapidement des informations sur l'évolution de l'activité, entre autres, les écarts, et les distorsions.

Pour ce qui concerne l'UAB, nous proposons trois (3) tableaux de bords pour les services suivants (confère organigramme en annexe) :

1 - Le service production : Tableau de bord de contrôle par branche d'activité

Mois Composantes	Exercice en cours		Exercice précédent		Variation en %	
	(1) Cumul	(2) Prévision annuelle	(3) Cumul	(4) Réalisation annuelle	(5)	(6)
* Emissions						
* Encaissements						
* Arriérées						
* Commissions payées						

Légende :

(1) Cumul depuis le 1^{er} janvier de l'exercice en cours.

(2) Prévision annuelle.

(3) Cumul depuis le 1^{er} janvier de l'exercice précédent.

(4) Réalisation de l'exercice précédent.

(5) Poids des réalisations de l'exercice en cours (en %) par rapport à la prévision annuelle.

(6) Poids des réalisations de l'exercice en cours par rapport à la réalisation annuelle de l'exercice précédent.

2 – Le service sinistre : Tableau de bord par branche d'activité

Composantes / Mois	Exercice en cours		Exercice précédent		Variation en %	
	(1) Cumul	(2) Prévision annuelle	(3) Cumul	(4) Réalisation annuelle	(5)	(6)
* Montant sinistres payés						
* Montant recours encaissés						

Légende : *idem que pour la production*

3 – Le service réassurance : Tableau de bord de contrôle par branche

Composantes / Mois	Exercice en cours		Exercice précédent		Variation en %	
	(1) Cumul	(2) Prévision annuelle	(3) Cumul	(4) Réalisation	(5)	(6)
* Primes cédées						
* Part des réassureurs dans les sinistres						
* Commissions reçues						

Pour la légende *idem que la production*

B – Le contrôle par des ratios

Ils sont nombreux et variés par rapport aux différents aspects de l'entreprise et de son environnement. En ce qui nous concerne, nous n'en présenterons que quatre (4) :

1 – L'entreprise et son marché

- *Pour apprécier la part du marché de l'entreprise en chiffre d'affaire :*

$$R1 = \frac{\text{Encaissement de l'entreprise}}{\text{Encaissement du marché}} \times 100$$

2 – L'entreprise et sa clientèle

- *Pour apprécier la croissance du nombre de contrats en portefeuille*

$$R2 = \frac{\text{Nombre de contrats au 31/12} - \text{Nombre de contrats au 1/1}}{\text{Nombre de clients assurés}} \times 100$$

3 – L'entreprise et sa gestion administrative

- *Pour apprécier les frais par contrat*

$$R3 = \frac{\text{Total des frais administratifs de production}}{\text{Nombre de contrats en portefeuille}} \times 100$$

4 – L'entreprise et sa gestion technique

- *Pour apprécier le rapport sinistres à primes*

$$R4 = \frac{\text{Règlements + Provisions de sinistres}}{\text{Primes acquises}} \times 100$$

Ces différents ratios peuvent être utilisés par le contrôleur de gestion comme moyens de contrôle supplémentaires.

Après avoir examiné le système de contrôle de gestion miniature pour l'UAB, analysons à présent les conditions du bon fonctionnement de ce système.

CHAPITRE II : Le fonctionnement d'un système de contrôle de gestion moderne à l'UAB

Dans ce chapitre, nous traiterons dans une première section les facteurs clés du succès d'un système de contrôle de gestion moderne et enfin dans une seconde section nous traiterons des qualités d'un contrôleur de gestion.

SECTION I : Les facteurs clés du succès

Ces facteurs sont :

- l'engagement de la direction générale,
- le diagnostic permanent des performances,
- l'existence et le fonctionnement d'un système d'information de gestion,
- l'auto-contrôle au niveau de chaque responsable hiérarchique,
- enfin la mise en place d'un projet d'entreprise.

Paragraphe 1 : L'engagement de la direction générale

L'élaboration, la mise en place et le fonctionnement d'un système de contrôle de gestion ne peuvent être effectifs qu'avec l'engagement et la volonté affirmée de la direction générale, car la contrôle de gestion est avant tout un "état d'esprit". Il faut donc que la direction générale soit convaincue de ses avantages et de sa nécessité pour lui apporter un appui sincère et complet.

Paragraphe 2 : Le diagnostic permanent des performances

Nous l'avons déjà dit, la finalité du contrôle de gestion est la maîtrise de la gestion. Pour cela il faut adapter sans cesse tout le système aux mutations de l'environnement. Par exemple, les indicateurs contenus dans les tableaux de bord doivent être réadaptés sans cesse pour conserver leur pertinence. Sans cela non seulement les outils d'enregistrement et d'interprétation perdront leurs intérêts, mais partant tout le système.

D'où la nécessité du diagnostic permanent qui est une remise en cause perpétuelle des normes de performance de la compagnie. Ainsi, ce dernier basé sur l'activité de la compagnie consiste à

chercher à comprendre incessamment la genèse de la performance (et de la contre-performance) à partir des conditions de réalisation de ces activités, afin de pouvoir reconstituer et valider les normes de performance.

Paragraphe 3 : L'existence et le fonctionnement d'un système d'information de gestion performant

L'objectif majeur du contrôle de gestion est de "mettre en place des méthodes de prévision et un système d'information aux directions et aux services" (6).

Ainsi sans système d'information il n'y a pas de contrôle de gestion puisqu'il n'y a pas de maîtrise de l'information. Mais encore faut-il que ce système soit performant c'est-à-dire efficace, adapté à la structure, à la spécificité et à la réalité économique de la société.

Il doit être intégré et unique pour toute la société afin de pouvoir centraliser, collecter, trier, synthétiser et diffuser les données d'origines diverses.

En somme un tel système doit fournir un diagnostic sérieux de la situation passée ou/et présente, rendre plus faciles les prévisions, faciliter l'établissement et la valorisation des budgets, la prise de décision...

Un réseau informatique performant liant tous les bureaux directs au siège peut permettre cela.

Paragraphe 4 : L'auto-contrôle au niveau de chaque responsable hiérarchique

Pour éviter de mettre en place un système de contrôle de gestion qui oppose contrôleurs et contrôlés, il faut introduire l'auto-contrôle par chaque responsable. De ce fait, il faut éviter les responsabilités conjointes ; cela permet d'une part de pousser l'auto-contrôle au maximum et d'autre part d'éviter une pagaille et un laisser-aller induit par le cumul des responsabilités.

Paragraphe 5 : La mise en place d'un projet d'entreprise

Pour bien mener sa mission, le contrôle de gestion doit s'appuyer sur tous les moyens disponibles dans la compagnie. Ainsi, il doit intégrer l'originalité de la compagnie, c'est-à-dire son passé, son style, sa culture. D'où, la nécessité d'un projet d'entreprise, autrement dit une culture d'entreprise ; car le projet d'entreprise, est un outil indispensable pour la mise en place d'un système

(6) Source IFACI cité par Monsieur Elembi Emmanuel dans son cours de contrôle de gestion 1998 à l'I.I.A

de pilotage de la performance ; le pilotage étant le déploiement de la stratégie en actions ou encore dans les activités.

Mettre en place un projet d'entreprise c'est définir, une culture commune partagée par l'ensemble des moyens humains de l'entreprise : un système de critères de contrôle, d'évaluation des performances, de promotion de la formation professionnelle et des rémunérations, reconnus et acceptés par tous au sein de la compagnie.

SECTION II : Les qualités du contrôleur de gestion

De tout ce qui précède, on peut déduire que le contrôleur de gestion doit cumuler plusieurs qualités. Toutefois, nous insisterons sur les qualités suivantes :

- qualité de conseiller,
- connaissances micro-économiques de la compagnie,
- connaissance de certaines techniques de communication,
- enfin connaissance des techniques de gestion.

Paragraphe 1 : Le contrôleur de gestion doit être plus un conseiller qu'un vérificateur

Le contrôleur de gestion doit jouer le rôle de consultant, et de coordinateur au sein de la compagnie. Il doit savoir qu'il évolue dans un environnement humain et doit faire preuve de beaucoup de sagesse.

La sanction doit intervenir comme un moyen pour atteindre la maîtrise de la gestion, mais pas comme une fin en soi. Le contrôleur de gestion doit faire en sorte que l'opérationnel comprenne lui-même les risques de dysfonctionnement et y remédier à temps ; car, à la différence du vérificateur qui sanctionne toute déviation constatée, il agit en tant que conseiller pour aider la direction générale dans l'appréciation des résultats qui lui sont communiqués et aider les opérationnels à atteindre les objectifs fixés.

Paragraphe 2 : Le contrôleur de gestion doit connaître les mécanismes micro-économiques de la compagnie

Pour que le contrôleur de gestion soit un homme d'action capable d'avoir des idées, d'agir et de faire agir, il doit avoir une connaissance parfaite de la spécificité de l'environnement dans lequel il évolue, comme c'est le cas de la compagnie d'assurances. Il doit en avoir une compréhension intime des points clés, du bon fonctionnement et de la rentabilité ; pour pouvoir aider à la recherche des gains de productivité.

Paragraphe 3 : Le contrôleur de gestion doit s'imprégner de certaines techniques de communication

La position de conseiller / vérificateur du contrôleur de gestion est délicate. Il doit simultanément bénéficier de la confiance des opérationnels pour ne pas être privé d'informations importantes et perdre sa crédibilité, et conseiller son patron en lui signalant à temps des risques de dérapage. Voilà pourquoi le contrôleur de gestion doit connaître certaines techniques de communication. Il doit par exemple savoir animer un groupe de travail pour analyser les résultats et prendre des décisions. Il doit aussi savoir aider les gestionnaires à définir leurs objectifs sans réticences et aussi organiser des réunions d'informations et de formations.

Paragraphe 4 : Le contrôleur de gestion doit avoir une connaissance approfondie des techniques de gestion

Enfin, le contrôleur de gestion doit être compétent en gestion. Il doit être familiarisé au maniement des données pour en appréhender les sens véritables.

Aussi, il doit savoir manier les outils de gestion, avoir une connaissance approfondie des techniques d'élaboration des objectifs, de construction des programmes, d'élaboration des budgets, la comptabilité analytique, les tableaux de bord, l'organisation administrative, les statistiques, l'informatique...

Donc, sans être par exemple informaticien, le contrôleur de gestion doit connaître suffisamment cette technique pour ne pas être prisonnier des spécialistes et pouvoir mener avec eux un dialogue équilibré. En somme, le contrôleur de gestion est de préférence un homme polyvalent.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude, nous pouvons faire les constats suivants :

- L'UAB doit faire face à des concurrents de plus en plus nombreux aussi bien sur le territoire national que dans l'environnement CIMA. Nous avons pour preuve l'entrée sur le marché de la Générale des Assurances en décembre 1997 et la liberté d'établissement et de prestation prônée par la CIMA.
- Elle doit maîtriser sa croissance (multiplication des bureaux directs et l'évolution de son chiffre d'affaire).
- Elle doit également maîtriser l'évolution de ses primes impayées.
- Elle doit enfin donner satisfaction à ses clients par l'amélioration des services après vente dans tous les bureaux directs ; par exemple par la rapidité dans le traitement des dossiers.

Cependant, l'UAB ne pratique pas de contrôle de gestion interne même traditionnel. Or même si cette compagnie n'a que sept (7) ans d'existence force est de reconnaître que sa gestion devient de plus en plus complexe et difficile. Puisque les informations à rechercher et à intégrer deviennent de plus en plus nombreuses et variées.

D'où la nécessité de décentraliser, de répartir les tâches et de responsabiliser les responsables opérationnels. Pour cela, il faudra commencer par éviter le cumul des responsabilités.

L'introduction d'un système de contrôle de gestion moderne à l'UAB aura beaucoup d'avantages ; elle permettra entre autres :

- L'établissement des objectifs et des prévisions à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les domaines de la gestion ce qui n'est pas actuellement le cas.
- Le contrôle des réalisations pour mettre en œuvre rapidement des actions correctives.
- La mesure des performances et l'intéressement aux résultats, donc la motivation du personnel.
- La fourniture des moyens d'informations et de contrôle, la centralisation et le filtrage des informations c'est-à-dire leur traitement.
- L'augmentation de la productivité des agents.
- Le suivi de l'évolution des sinistres ainsi que l'accélération dans le traitement des dossiers.

- La réduction des primes arriérées, ce qui permettra de faire des placements intéressants et de prendre des engagements.
- La maîtrise des cessions en réassurance.
- Une meilleure collaboration entre les agents.

Toutefois la mise en place d'un tel système nécessite des investissements. Entre autres nous avons la formation et la sensibilisation des cadres et responsables opérationnels en ce qui concerne le but du contrôle de gestion, l'initiation aux méthodes de prévision, d'élaboration des budgets, d'analyse des écarts ...

Ainsi, le contrôle de gestion nécessite des coûts de mise en place et des coûts de fonctionnement. Compte tenu de ces coûts souvent très élevés, on n'a pas besoin de débiter par un système complet, on peut procéder par étapes successives :

- établir des tableaux de bord, des prévisions à court terme,
- mettre en place des procédés de contrôle,
- élaborer le plan quinquennal ...

Pour ce qui concerne l'efficacité du contrôle de gestion, l'élément "Homme" joue un rôle très important ; car "Mieux vaut une volonté de gestion avec un système médiocre de suivi qu'un système perfectionné sans volonté derrière ..." (7). Sur ce plan, l'UAB a des atouts majeurs :

- Une direction générale très dynamique et jeune donc ouverte au changement.
- Un personnel relativement très jeune, donc facilement modulable.

De plus, l'UAB dispose d'un réseau informatique performant.

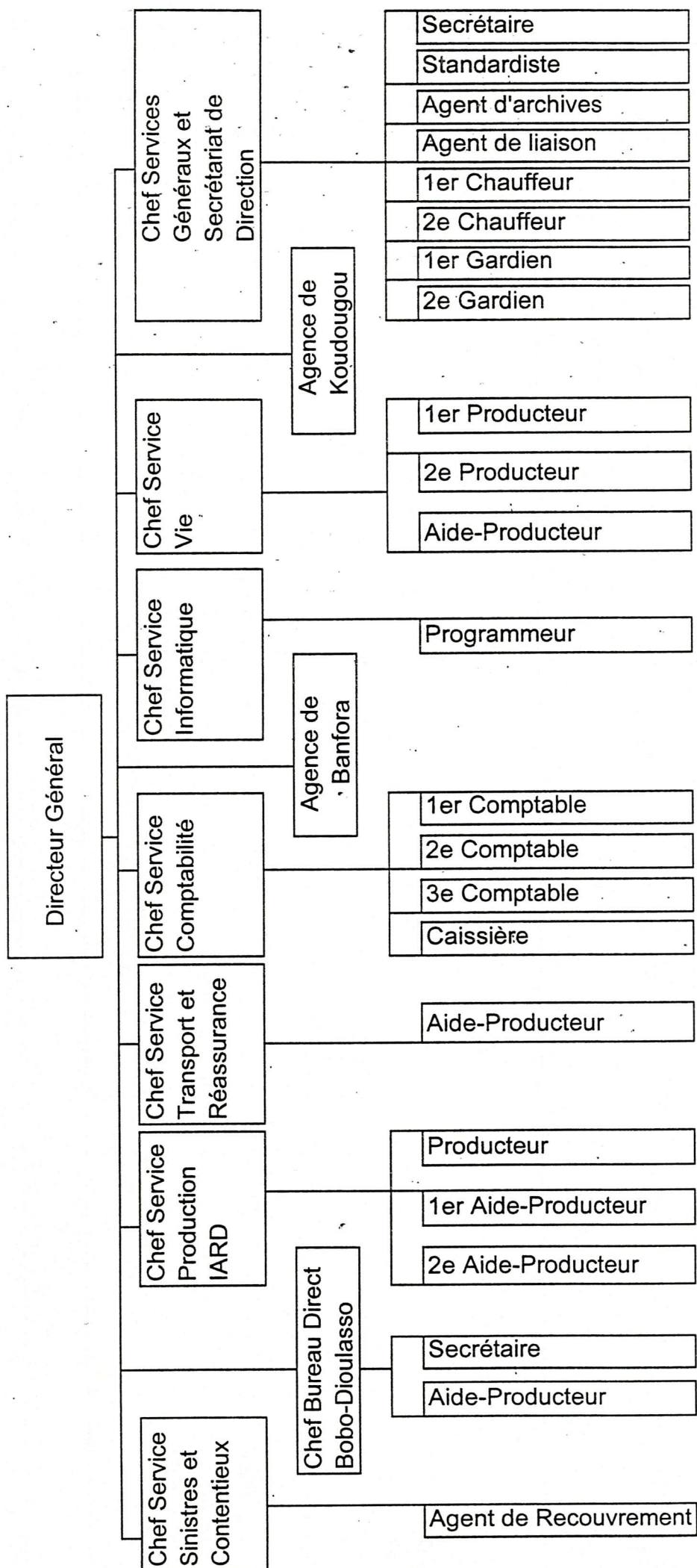
Compte tenu des constats et avantages examinés plus haut, le contrôle de gestion moderne est un outil nécessaire sinon indispensable pour le développement et la pérennité de l'UAB en cette entrée du 21^e siècle.

(7) page 171 Les nouveaux objectifs du contrôle de gestion Paris, les éditions D'organisation 1991, 171 pages

ANNEXE

ORGANIGRAMME DE L'UAB

ORGANIGRAMME
DE L'UNION DES ASSURANCES DU BURKINA
AU 1ER SEPTEMBRE 1998



BIBLIOGRAPHIE

I/ OUVRAGES

- GALAMBERT (P) : Les nouveaux objectifs du contrôle de gestion. Paris, les éditions D'organisation 1991, 171 pages.
- NOBILE (D) : Le contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances et de réassurances.
Les éditions securitas 1976, 407 pages.
- Code des Assurances des Etats membres de la CIMA – édition l'ARGUS 1996 PARIS.
- Traité CIMA.

II/ MEMOIRE

- SIDIBE née TRAORE (M) : INTRODUCTION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE DES PAYS MEMBRES DE LA CICA.
Mémoire de fin de fin d'études préparé en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures d'Assurance de l'I.I.A de Yaoundé, 1986.
- YONLI (A.B) : AUDIT DU CONTROLE DE GESTION DE LA CAISSE NATIONALE DE SECURITE SOCIALE : SITUATION ET PERSPECTIVES, Mémoire présenté en vue de l'obtention d'un Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées (DESS) option / Finance – comptabilité – contrôle. Université de Ouagadougou 1998.

III/ SEMINAIRE

- LATRASSE (M) : AUDIT ET CONTROLE DE GESTION DES SOCIETES D'ASSURANCES.
Séminaire de perfectionnement conjoint FANAF/I.I.A à l'attention des cadres des Sociétés d'assurances, OUAGADOUGOU (BURKINA FASO) du 13 au 17 Juillet 1998.

IV/ STATISTIQUES ET BILANS

- Bilans UAB 1995, 1996 et 1997
- Statistiques du comité des sociétés d'Assurances du Burkina Faso (CSA – BF).