

## **CHAP II : SOLUTIONS RELATIVES A LA PROCÉDURE DE RECouvreMENT DES PRIMES**

Dans ce chapitre, nous aborderons les solutions concernant la procédure de recouvrement. Ces solutions seront réparties en trois catégories que nous allons présenter succinctement dans les sections suivantes :

Première section : amélioration de la gestion des quittances.

Seconde section : traitement rigoureux des encaissements.

Troisième section : renforcement des efforts de recouvrement.

### **SECTION I : AMÉLIORATION DE LA GESTION DES QUITTANCES :**

L'amélioration de la gestion des quittances commencera dès leurs émissions par un contrôle strict, puis une systématisation de leur gestion et enfin, pour pouvoir contrôler la réalisation des objectifs, un suivi des états mensuels des quittances en souffrance doit être effectué.

#### **1.1 - Contrôle strict au niveau de l'émission de la quittance :**

L'émission des quittances n'est pas du ressort de l'UER, mais lors de leur réception, le quittancier tâchera d'effectuer des vérifications approfondies pour éviter que les diverses formes d'anomalies liées à leur émission empêchent le bon fonctionnement de l'UER. Le quittancier jouera donc un rôle de contrôleur des quittances qui lui sont transmises en vue de détecter les diverses erreurs sur l'émission, les quittances émises deux fois, les quittances non émises et les quittances émises alors que le contrat a déjà été annulé.

Pour ce faire, le quittancier doit disposer d'informations complètes sur les contrats établis par les producteurs. Ceci peut se faire soit en lui donnant un accès aux programmes utilisés par les producteurs lors de la transformation du contrat ; soit par un partage des fichiers contenant les contrats en vigueur et dont il faut en établir les quittances. A chaque quittance reçue, il marquera donc sur la liste l'émission. Il devra aussi vérifier la conformité des divers renseignements : montant, nom du client, ...etc.

Il arrivera alors à détecter les erreurs et les quittances émises deux fois car la police est déjà marquée dans la liste alors qu'une quittance physique est encore en main. Les polices non marquées dans la liste correspondront donc à des quittances non émises. Les quittances ne figurant sur la liste, par contre, seront considérées comme relatives à des contrats déjà annulés.

Après la détection de ces irrégularités, le quittancier devra les communiquer à son supérieur qui se chargera d'informer les services concernés pour pouvoir effectuer les régularisations : service informatique, les producteurs, service comptabilité. Notons que cette liste devra être celle des contrats actuellement existants et non celle à la base de l'émission automatique des quittances, sinon la vérification n'aura pas de signification.

Cette liste sera ultérieurement utilisée pour la systématisation de la gestion des quittances. Alors, à défaut de son existence, le quittancier devra en créer mais celle là ne permettra pas d'effectuer des vérifications à priori des émissions des quittances.

### **1.2 - Automatisation de la gestion des quittances :**

La systématisation est une suite au contrôle de l'émission des quittances car après les vérifications, les quittances conformes seront triées et confiées à leur responsable respectif. Les listes de ces clients doivent aussi les accompagner.

Le traitement systématique des quittances se matérialise par une gestion informatisée des relances à effectuer pour chaque quittance. Il ne s'agit donc plus de travailler sur les quittances physiques, c'est à dire fouiller dans les quittances pour distinguer leur date d'échéance, par exemple. Mais quand même, des rapprochements réguliers doivent être faits entre les fichiers et les quittances physiques.

Le traitement informatique consistera donc pour les quittances à confier aux encaisseurs en un rassemblement, pour une date donnée, des quittances qui pourront être recouvrées pour la journée car se trouvant sur le même trajet.

Pour les quittances à réclamer par voie postale, on pourrait ressortir automatiquement à partir de leur date d'échéance, les quittances dont il faut établir une première lettre de rappel, celles nécessitant une seconde lettre et les clients à mettre en demeure. Aucun client ne risque d'être oublié du moment où il figure sur le fichier.

De plus, une autre application de l'automatisation consiste en l'établissement automatique de lettres standard pour des clients dont la date d'échéance de leur prime ou leur date d'effet se coïncide. La fonction « mailing » du logiciel de traitement de texte « WORD » pourra par exemple, effectuer cette tâche.

Pour le cas des gros clients, l'informatisation peut se caractériser par l'établissement automatique de relevés se basant sur les émissions des quittances et les paiements qui transiteront par l'UER ; permettant ainsi de ressortir les soldes trimestriels des gros clients. Comme plusieurs inspecteurs travaillent en étroite collaboration avec les responsables des gros clients, le traitement informatique permet une synchronisation des informations entre ces divers exploitants par un simple partage de fichier.

Par cette automatisation, on pense donc éviter les retards des diverses relances pour chaque catégorie de clients. Mais pour pouvoir suivre cette évolution et les résultats des relances effectuées à temps, il est nécessaire de faire un état mensuel des quittances en souffrance.

### **1.3 - Suivi d'un état mensuel des quittances :**

Cet état mensuel répond aux besoins de rapprochement périodique des fichiers tenus et des quittances physiques réellement existantes. Il est aussi un outil de contrôle de l'efficacité des actions, car suite aux relances systématisées, les encaissements doivent augmenter ou au contraire, le nombre de dossiers transmis au contentieux doit croître. Car si la procédure est bien respectée, les dossiers des clients qui ne paient pas, malgré les relances effectuées devront être confiés au service contentieux après la mise en demeure. Mais on ne doit pas arriver à cette fin que lorsque toutes les procédures ont été épuisées. L'action de rapprochement se

fera par un inventaire physique des quittances, comme pour le cas des stocks dans les autres services. On essayera alors d'expliquer les écarts entre les données du fichier et les quittances physiques, pour pouvoir à la fin arrêter une liste jugée vraie et correspondant aux existantes dans le bac.

## **SECT II : TRAITEMENT RIGOUREUX DES ENCAISSEMENTS :**

Les anomalies liées à la réception des encaissements consistent en un manque de détails sur les paiements reçus. Les solutions proposées sont basées sur :

- un suivi rigoureux des paiements reçus ;
- une amélioration de la qualité des indicateurs ;
- un traitement particulier des relevés non soldés.

### **2.1 - Suivi rigoureux des paiements reçus :**

Il s'agit d'essayer d'exiger tous les détails lors des encaissements « des polices diverses ». Comme cet enregistrement, qui facilite la tâche du caissier, provoque des actions d'éclatement non seulement à l'UER, mais aussi du côté des comptables, une solution consiste donc à la sollicitation du caissier à présenter en détail les polices classées sous une rubrique « police diverse ». Certainement, cela multipliera le temps que le caissier mettra pour enregistrer les détails de chaque police, alors l'UER doit lui venir en aide. Un renforcement des caissiers qui sont actuellement au nombre de deux est aussi envisageable pour arriver à cette fin, c'est à dire l'enregistrement un à un des polices en paiement.

Des fois aussi, ce n'est pas le caissier qui fait exprès de regrouper les écritures sous la rubrique police diverse, mais c'est lors de l'établissement des fiches caisses que les détails ne sont pas mis car le responsable se croit que c'est lui seul qui a besoin de ces renseignements. Notons qu'outre l'UER, les inspecteurs et les producteurs sont aptes à établir une fiche de renseignements caisse. Fréquemment, en cas d'absence de détails sur la fiche caisse, les responsables de l'UER s'efforcent d'identifier à qui appartient l'écriture.

Pour remédier à tout cela, il faudra donc sensibiliser tous les intervenants à donner des renseignements maximums. Il en est de même pour le cas des paiements

antérieurs à la sortie des quittances, il faudrait mentionner sur la fiche caisse que la quittance doit être libérée à la sortie, pour que l'UER ne se trompe pas dans ses actions. Un effort de la part des inspecteurs peut aussi être réclamé pour ces paiements antérieurs. Il consiste à demander aux inspecteurs de se charger de distinguer les quittances déjà payées et de les libérer lors du passage des quittances à leurs mains pour vérification.

En somme, il s'agit d'exiger de chaque intervenant : les producteurs, les inspecteurs, les caissiers, les responsables de l'UER de fournir des renseignements complets pour les encaissements afin d'éviter de se tromper dans les actions.

## **2.2 - Amélioration de la qualité des indicateurs :**

On parle ici du tableau de bord de suivi des gros clients. Pour des meilleurs résultats, il faudra rétablir une liste des gros clients, car il est sûr que d'autres clients doivent être rattachés à cette catégorie car ils ont augmenté le montant de leur prime et a atteint le seuil de distinction (200 000 Ariary). Cette réévaluation ne sera pas basée sur les encaissements car ils ne correspondent pas toujours aux montants des primes réellement dues. La réévaluation devra aussi être faite périodiquement, car le portefeuille de la DAA est en mutation continue. La liste des gros clients ainsi obtenue sera communiquée au quittancier pour qu'il puisse effectuer le tri des quittances et le suivi de la situation des gros clients se fera à la base de la liste des gros clients et non les montants des primes encaissées.

On procédera alors de la manière suivante pour le cas d'un client : consulter les paiements effectués enregistrés à l'UER, puis vérifier dans les états journaliers d'encaissement s'il n'y a pas d'autres encaissements non pris en compte, on pourra alors établir son relevé des comptes qui ne sera utile que trimestriellement. Et ainsi de suite pour chaque client, c'est pour cela qu'on a proposé deux responsables pour cette tâche.

Autrement, si la gestion des quittances des gros clients se base sur les encaissements, on pourrait être amené à omettre certains paiements inférieurs à 200 000 Ar car les gros clients ne paieront pas toujours forcément un montant supérieur. Comme les tâches sont déjà réparties, ce suivi personnel ne doit pas causer de problèmes.

On pourrait alors regrouper toutes ces informations concernant les gros clients dans un Tableau de Bord permettant de prendre des décisions à leurs égards. On pourrait par exemple, par les taux de recouvrement distinguer les gros clients bon payeurs, et ceux nécessitant beaucoup plus d'efforts. Alors l'adoption d'une nouvelle stratégie pourrait en résulter. Et comme, les gros clients ne peuvent pas être mis en demeure qu'avec autorisation des directeurs, il faudra donc que les actions de relances soient efficaces.

### **2.3 -Traitement particulier des relevés non soldés :**

Après les rénovations effectuées, on s'attend donc à des résultats satisfaisants, cependant, des relevés des clients non soldés dans le passé devront être relancés. Les nouvelles quittances ne cessant d'arriver, il faudrait donc trouver des traitements particuliers pour les relevés antérieurement non soldés pour pouvoir observer un cours normal de la procédure de recouvrement.

Pour le traitement des quittances antérieurement non soldé il faudra donc adopter une autre stratégie. Notons d'abord que selon Andrews : « La stratégie est l'ensemble d'objectifs et des buts majeurs de l'entreprise, ainsi que des politiques essentielles et des plans pour réaliser ces buts établis de façon tels qu'il devrait être et l'espèce d'entreprise qu'elle est » (Andrews 1971).<sup>5</sup> La stratégie intègre donc les notions de politiques de buts et d'objectifs. Les buts correspondent à des intentions généralement sans horizon temporel véritablement déterminer. Les objectifs de leur part, sont des résultats que l'entreprise se propose d'atteindre à une date donnée, des états désirés de l'organisation pour un moment déterminer du futur. Pour le cas, nous considérons tout simplement l'UER et non l'entreprise tout entière. Le but de l'UER est d'arriver à encaisser les primes de la DAA.

L'objectif est d'atteindre un certain taux d'arriéré pour l'année considérée par exemple. La politique choisie est la procédure de recouvrement mise en place. La nouvelle stratégie proposée pour les relevés antérieurement non soldés sera donc de les confier à des cabinets spécialisés en recouvrement pour pouvoir repartir à zéro avec les réorganisations effectuées.

---

<sup>5</sup> Cours de « Gestion de la stratégie », 4<sup>ème</sup> année par M. Roger RALISON

### **SECTION III : RENFORCEMENT DES EFFORTS DE RECOUVREMENT DES PRIMES :**

Le renforcement des efforts de recouvrement est vraiment important du fait qu'il conditionne la décision de payer pour les clients. Il se fera par un renforcement des actions des encaisseurs, un élargissement des relations avec les clients pour pouvoir enfin, au moins, normaliser le montant des arriérés car on ne peut pas brusquement arriver à zéro.

#### **3.1 - Renforcement des actions des encaisseurs :**

Un renforcement des actions n'est possible que si les ressources sont suffisantes, on parle ici des ressources humaines et matérielles.

##### *3.1.1 - Augmentation de l'effectif :*

Le nombre limité à deux encaisseurs n'est pas du tout suffisant si on les juge du volume des clients à visiter, ce nombre devra être doublé et de plus, l'UER devra déjà songer à leur relève car le moment le moment de leur retraite arrivera un jour.

Le nombre proposé à quatre reflète les quatre coins que les encaisseurs devront assurer. L'idée de spécialisation des encaisseurs par zone est donc envisagée car elle facilite la maîtrise du domaine lorsqu'il est limité. Ainsi, l'encaisseur chargé de la partie sud aura la connaissance de tous les coins d'Ampefiloha, 67 Ha, Andavamamba etc.... De même, celui chargé des coins Nord, connaîtra Antanimena, Ankorondrano etc.... On peut même intégrer la notion de maîtrise du domaine géographique dans le profil des candidats à recruter pour le poste d'encaisseurs.

En plus de tout cela, une collaboration avec les services du domaine ou bien les services des postes pour pouvoir disposer des plans des quartiers ou même de la ville sera une grande aide pour les encaisseurs.

### *3.1.2 - Dotation en matériel roulant :*

Pour les encaisseurs, mettre à leur disposition une moto paraît adéquate, vu que leur trajet ne suit pas toujours des routes bien déterminées mais aussi des ruelles difficiles d'accès. Même des petites motos de type scooter ou même des mobylettes feront bien l'affaire mais il faut quand même penser à l'image de ARO. Ces matériels de transport devront être équipés de systèmes de sécurité pour pouvoir éviter tous dommages vu qu'ils pourront être stationnés fréquemment à une centaine de mètres. En dehors du service, les motos devront être garées dans le garage de la compagnie pour éviter toute autre utilisation par l'encaisseur. Les carburants et les frais d'entretien périodique devront être fournis pour éviter les pannes.

### **3.2 - Elargissement des relations avec la clientèle :**

Il s'agit de consacrer beaucoup plus de temps aux clients. C'est-à-dire prendre le temps de discuter avec le client non seulement pour lui demander les renseignements requis lors des paiements, mais aussi lui demander ses besoins, ses opinions sur la réception de la clientèle, pour pouvoir améliorer la qualité de service.

Pour le cas des gros clients, une mobilisation fréquente des inspecteurs, non seulement, lorsqu'il faudrait réclamer les paiements mais en cas de modifications ou des notifications à effectuer aux clients, permettrait sans doute de renforcer les relations avec ces derniers. De leur part, les clients vont être encouragés pour communiquer avec la compagnie s'ils sont mieux traités. Les problèmes de non information en cas de changement d'adresse ou d'autres renseignements seront répondus. De plus, des nouveaux moyens de paiement pourront en déboucher car la discussion est la source de nouvelles idées.

### **3.3 - Normalisation des arriérés :**

La normalisation des arriérés est la dernière action à proposer pour clore le chapitre consacré à la proposition des solutions relatives à la procédure de recouvrement ; le but essentiel fixé étant de faire tendre le taux d'arriéré vers zéro. Suite aux diverses actions proposées, on pourrait converger vers ce but mais il faut

attendre un peu plus de temps. Il faudrait alors à court terme essayer de normaliser le montant d'arriérés. C'est-à-dire repartir le but fixé en objectifs annuel, trimestriel et mensuel bien chiffrés.

Nous avons donc vu les diverses solutions proposées suite aux problèmes détectés au sein de l'Unité Encaissement et Recouvrement. Les solutions sont ponctuelles et peuvent présenter des incohérences, alors dans le chapitre suivant on essayera de présenter les solutions retenues qui sont jugées efficaces, puis les résultats attendus pour arriver aux recommandations générales.

**CHAP III : SOLUTIONS RETENUES, RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES :**

Dans ce dernier chapitre de notre étude, nous avancerons les solutions que l'Unité Encaissement et Recouvrement de la DAA ARO pourront retenir face aux différents problèmes qu'elle a rencontrés. En outre, nous pourrions attendre des résultats favorables pour cette société sur les points de vue économique, financière et sociale, si elle met en pratique au fur et à mesure les propositions qu'on va avancer.

**SECTION I : LES SOLUTIONS RETENUES :**

On ne peut nier que la réorganisation de l'UER est une action difficile et très délicate à effectuer, alors nous avons avancé les propositions suivantes pour arriver à cette fin.

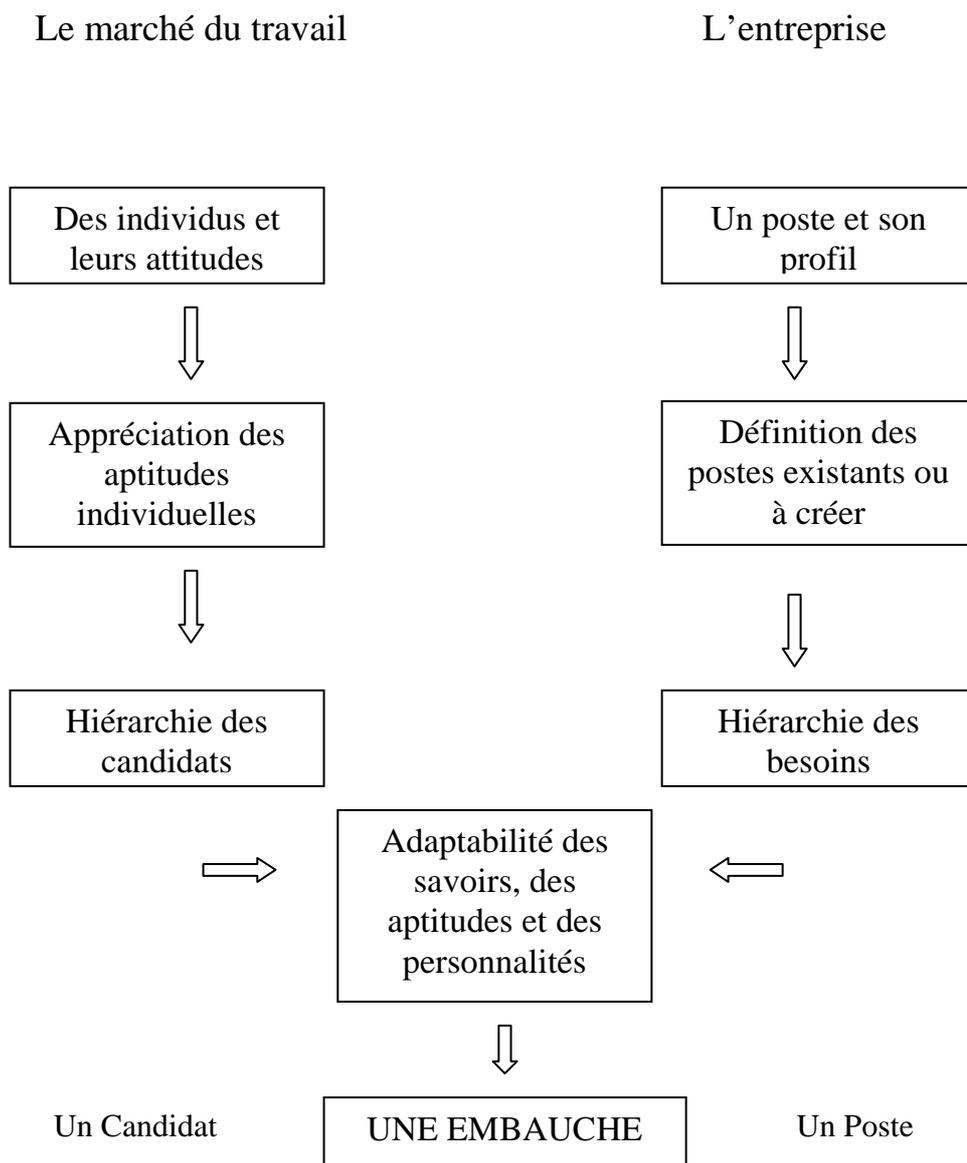
- Proposition d'un modèle de recrutement ;
- Proposition d'une mise en place d'un système d'établissement informatisé du tableau de bord ;
- Etablissement de système de contrôle à tous les niveaux.

**1.1 - Proposition d'un modèle de recrutement :**

Pour une entreprise, les ressources humaines constituent un élément essentiel car d'une part, ses qualités reflètent l'image de la société et d'autres parts ses connaissances et aptitudes conditionnent la productivité de la société.

Conscient de l'importance de ces ressources humaines au sein d'une entreprise, comparées aux diverses autres ressources, nous allons proposer un modèle de recrutement pour pouvoir arriver à une adéquation parfaite du candidat au profil requis par le poste. D'abord on peut noter que le recrutement est une adéquation de deux sous ensembles : d'un côté le marché de travail et d'un autre l'offre des entreprises.

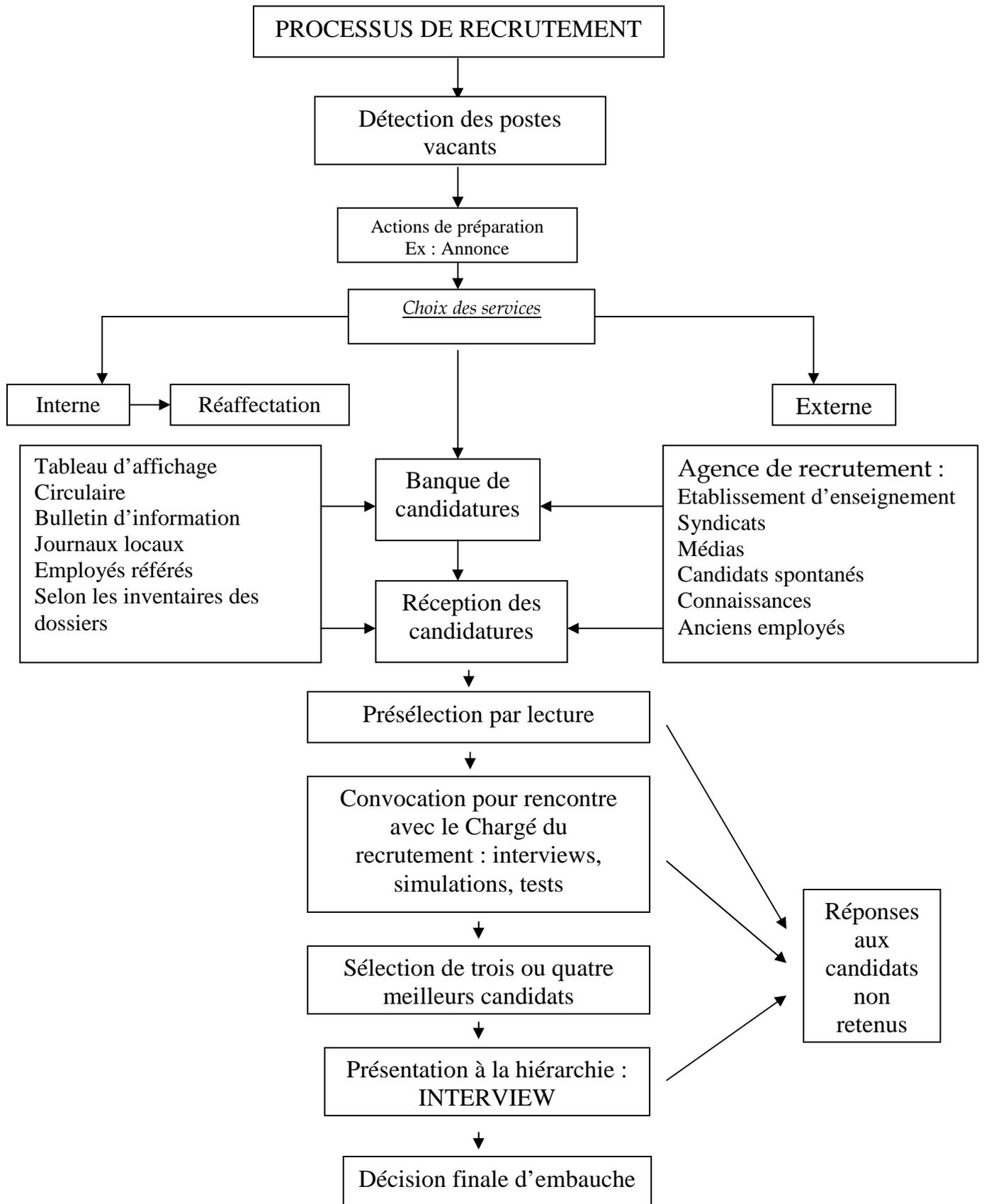
Figure VI : Le recrutement adéquation de deux sous-ensembles



Si on résume, le processus de recrutement peut être généré par l'adéquation d'un candidat à un poste déterminé. Cette adéquation est le fruit d'une suite d'actions de la part de l'entreprise et de l'individu en recherche d'un emploi.

Dans cette figure, l'action d'adaptation des savoirs, des aptitudes et des personnalités aux exigences du poste n'est pas détaillée, alors, la figure suivante permet de maîtriser cette action.

Figure VII : Le processus de recrutement.

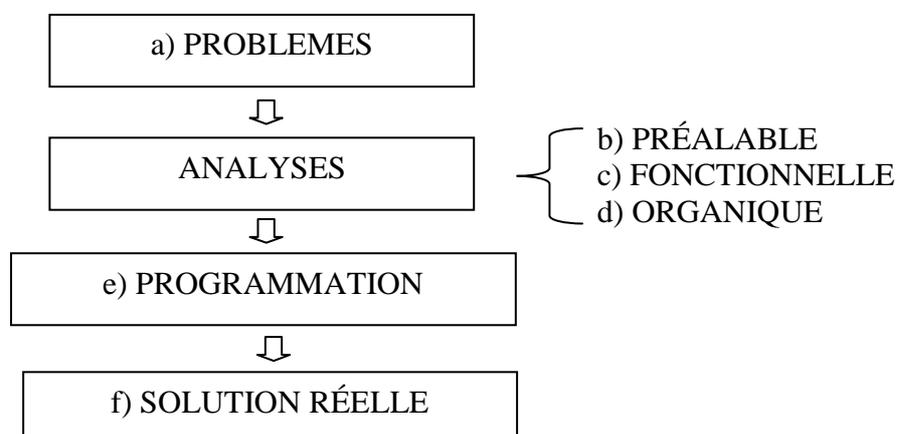


Après la détection d'une vacance de poste, le service recrutement s'adonne à des actions de préparation pour la publication de l'offre d'emploi. Suivant les décisions prises, on peut solliciter des candidatures internes ou externes à l'entreprise. Pour les candidatures internes, il s'agit donc d'affecter une personne de la société au poste vacant. Les sources de candidatures internes sont la publication par les tableaux d'affichage internes, les circulaires, les bulletins d'information, les journaux locaux ; mais aussi l'inventaire des dossiers, les employés référés. Pour les candidatures externes, la manière efficace est de confier le recrutement à une agence de recrutement spécialisé. Mais la voie des mass médias peut aussi être utilisée.

Suite à ces annonces, des candidatures se présenteront à la société. Une présélection par lecture des dossiers permettra de distinguer des candidats à convoquer pour une première interview suivie des évaluations par simulations et tests. A l'issue de cette étape, les meilleurs candidats seront convoqués pour interview avec le Directeur des Ressources Humaines pour arriver enfin à la décision finale d'embauche. Le candidat ainsi retenu, passera une période d'essai avant d'intégrer définitivement le corps du personnel de la société. Notons que pour chaque candidat non retenu, il est nécessaire de leur envoyer des lettres de notifications en réponses à leurs candidatures.

## 1.2 - Proposition d'une mise en place d'un système d'établissement informatisé du tableau de bord :

Figure VIII : Analyse d'un projet informatique



- a. Problèmes : c'est l'analyse du problème à résoudre (établissement de tableau de bord)
- b. Analyse préalable : elle consiste en l'étude de la situation actuelle de l'entreprise, elle permet de détecter les possibilités techniques et financières
- c. Analyse fonctionnelle : élaboration d'un système d'information adapté à l'une des propositions de solutions.
- d. Analyse organique : c'est la transcription de l'analyse fonctionnelle sous le respect des contraintes matérielles choisies
- e. La programmation : c'est l'aboutissement de cet enchaînement d'analyse. Elle sera évaluée par des essais et tests, pour détecter les corrections possibles avant d'arriver à la solution réelle.
- f. La solution réelle : c'est la réalisation des programmes établis.<sup>6</sup>

Ainsi les actions d'analyses suivantes doivent être effectuées avant d'arriver au résultat voulu :

- La hiérarchie qui peut être représenté par l'organigramme nécessaire pour distinguer les informations nécessaires pour chaque niveau hiérarchique.
- L'information existante assimilée pour notre cas aux fichiers du service comptable et de l'UER.
- Le choix des paramètres qui reflètent les indicateurs qui seront présentés dans les divers tableaux de bord ;
- Le choix des indicateurs : les indicateurs sont les données qu'on pourrait utiliser pour la gestion, ils sont offerts par le Tableau de Bord. Ce sont généralement : les prévisions, les réalisations, leurs cumuls respectifs, l'écart positif entre prévision et réalisation, les pourcentages des réalisations par rapport aux prévisions.
- La programmation : il s'agit de séquence de traitement permettant de réaliser automatiquement les actions de recueil des informations de prévisions et de réalisations et d'en faire les comparaisons et puis fournir après les indicateurs souhaités.

---

<sup>6</sup> Cf. : Cours « informatique de gestion », 3<sup>ème</sup> année par M. RAMINONJATOVO Etienne

- La codification : une codification des informations est nécessaire pour faciliter le traitement, ainsi la hiérarchie et les indicateurs devront être codifiés.

Après ces actions préliminaires la figure suivante représente le traitement des informations menant à la sortie d'un tableau de bord, mais avant tout, une présentation des symboles utilisés pour faciliter la compréhension.

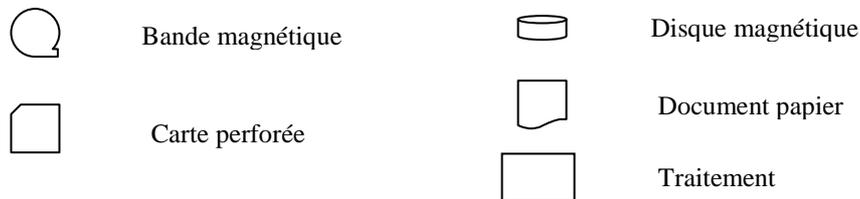
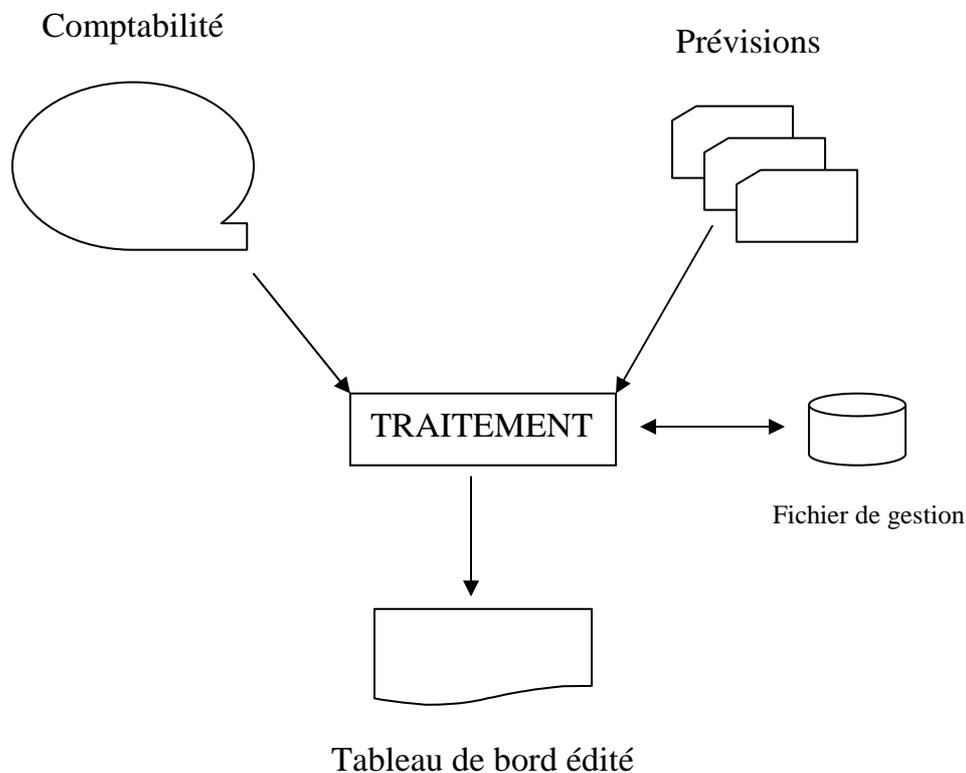


Figure IX : Organigramme d'élaboration automatique d'un tableau de bord <sup>7</sup>



Pour le traitement proprement dit, le programme requiert les supports (bande « comptabilité », les cartes perforées « prévision nouvelle », le disque « fichier de gestion »). Durant le traitement les informations de réalisation (comptabilité) seront comparées aux prévisions, et avant le traitement du tableau de bord du mois ces réalisations seront portées sur le fichier de gestion pour mettre à

<sup>7</sup> SULZER Jean-Richard, « Comment construire le tableau de bord : les objectifs et les méthodes d'élaboration », DUNOD Edition, 187 pages

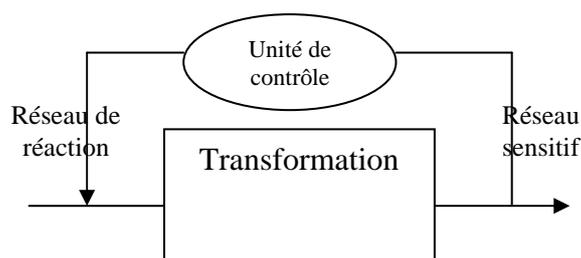
jour ce dernier. Alors ce fichier sera enrichi des réalisations et des prévisions nouvelles du mois. Et ce fichier sera prêt pour le mois suivant. A partir du fichier de gestion, l'ordinateur pourra donc éditer le tableau de bord contenant tous les indicateurs souhaités. La compréhension de la séquence de traitement paraît simple, mais la chose complexe est constituée par la programmation que nous laissons au professionnel de la programmation pour éviter de s'induire en erreur.

### 1.3 - Etablissement de système de contrôles à tous les niveaux :

Le système de contrôle est nécessaire pour éviter toutes sortes d'erreurs. Comme on parle ici de la gestion des quittances, les niveaux seront assimilés aux diverses étapes de circulation de la quittance. Les divers systèmes de contrôle à mettre en œuvre seront donc constitués dès l'émission de la quittance jusqu'à sa libération ou son annulation.

Un système de contrôle généralement utilisé est le contrôle par retour d'information ou « feedback ». Il permet d'effectuer des corrections des actions si les résultats voulus lors de la transformation ne sont pas satisfaisants. Ce système peut être représenté comme suit :

Figure X : Système de contrôle par feedback



Source : Cours d'Organisation 2<sup>ème</sup> année par M. RAVALITERA

L'établissement de système de contrôles pour éviter les erreurs correspond donc à l'intégration d'une unité de contrôle à tout système de traitement présent au sein d'une entité. Pour le cas de la DAA ARO, il s'agit du suivi de la gestion de la situation de la clientèle, l'unité de contrôle devra donc surveiller les services

technico-commerciaux, le service informatique, le service comptabilité, le service recouvrement ... En fait, il s'agit donc de la totalité de la DAA et même le service informatique du siège est intégré, un petit système de contrôle ne sera donc pas suffisant. Il faudra donc recourir à des outils plus adéquats. On pourrait par exemple faire appel au renforcement du « contrôle de gestion » pour la DAA.

Notons que, rien que par sa définition on pourrait entendre la notion de mise en œuvre d'actions correctrices pour l'atteinte de l'objectif.

« Le contrôle de gestion est l'ensemble des techniques et des moyens permettant par des actions correctives d'atteindre certains objectifs ».<sup>8</sup> Le contrôle de gestion étant encore une notion plus complexe nous nous limiterons seulement de le proposer.

## **SECTION II : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS :**

### **2.1 - Résultats attendus :**

Comme nous avons présenté des solutions pour essayer de résoudre les problèmes de traitements des informations au sein de l'UER de la DAA ARO, il paraît logique que nous attendons certains résultats suite à la réorganisation effectuée au sein de l'unité. Le but essentiel de toutes ces actions étant d'arriver à réclamer la totalité des primes dues par les clients, les résultats attendus tourneront alors autour de ce but et peuvent être distingués en :

- Résultat économique
- Résultats financiers et
- Résultats sociaux

#### *2.1.1 - Résultat économique :*

L'amélioration de l'entreprise suite à l'application de nos propositions de solutions lui permettra de se doter d'outil de gestion efficace pouvant engendrer un résultat non négligeable. Ainsi l'atteinte d'un objectif de recouvrement des primes d'assurance est étroitement liée à un accroissement du chiffre d'affaires de la compagnie et par la suite la valeur ajoutée globale. Sur le plan économique national,

la valeur ajoutée contribue à la formation du produit national brut, notamment sa véritable production économique. C'est alors une grandeur essentielle pour l'économie globale comme pour la gestion de l'entreprise.

### *2.1.2 - Résultats financiers :*

Sur le plan financier, qui est d'ailleurs très important pour une entreprise d'assurance, le souci d'exploitation d'outil de gestion fiable comme « la gestion de la trésorerie » permettra d'avoir toujours une trésorerie saine lui permettant de faire face à l'exigible à court terme tel le règlement des fournisseurs.

Avec un chiffre d'affaires important, l'entreprise disposera d'un surplus de résultat pouvant être mis en réserve ou affecté à d'autres activités encore plus rentables. De plus la seconde vocation de la compagnie ARO étant l'investissement financier, les résultats financiers attendus sont vraiment compatibles à l'objectif général de la société.

### *2.1.3 - Résultats sociaux :*

Quand on parle d'investissements, on sous-entend le concept de création de nouvel emploi par les créations ou extensions de sociétés entreprises par ARO, investisseur financier. L'entreprise disposant de bénéfice important aura la possibilité d'améliorer les conditions sociales de leurs salariés : hausse des salaires, instauration de cantines, transports du personnel... Outre le personnel, le financement de diverses œuvres sociales, l'octroi de dons, les sponsorings seront aussi possibles. Si tels sont les résultats attendus suites aux améliorations apportées, nous pensons quand même qu'il est nécessaire de données des recommandations en plus des diverses solutions proposées.

## **2.2 - Recommandations générales :**

Nous pouvons résumer en trois points les recommandations générales que nous préconisons pour la société ARO pour sa bonne marche et surtout celle de l'Unité Encaissement et Recouvrement de la Direction Agence Antsahavola :

---

<sup>8</sup> DONAT Nobilé, « Le contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances et de réassurances », L'argus édition.

- Recycler le personnel chargé du recouvrement
- Renforcer les moyens matériels utilisés
- Respecter la procédure mise en place.

### *2.2.1 - Recycler le personnel :*

Il faut reconnaître que la formation est un élément important du principe de la compétence. Nous avons eu l'idée de recommander que pour la compagnie d'Assurance ARO, il soit également important et opportun d'investir dans les formations du personnel, car le recyclage ne conduit pas seulement à une amélioration du niveau de connaissance, mais aussi constitue un moyen intelligent de responsabilisation individuel de chaque employé.

De plus l'évolution continue du contexte des nouvelles technologies amplifie la nécessité de formation pour le personnel.

### *2.2.2 - Renforcer les moyens matériels utilisés :*

On peut constater que, dans cette étude, aucun problème concernant les moyens matériels en dehors des matériels informatiques, n'a été invoqué. Ceci veut tout simplement dire que, les mobiliers de bureau, les armoires, les casiers, les placards et les consommables utilisés au sein de l'UER sont encore satisfaisants.

Cependant, nous recommandons le renforcement de ces moyens pour pouvoir améliorer le résultat, car on sait qu'il est plus aisé de travailler dans un environnement de travail satisfaisant : dossiers bien classés, des bureaux bien rangés et avec un espace plus large.

Il est aussi recommander de déplacer l'Unité Encaissement et Recouvrement à un emplacement facilement accessible pour le client. C'est à dire dans un local qui ne provoquera un aller-retour pour le client et pour le responsable lors du déplacement vers la caisse.

### *2.2.3 - Respecter la procédure mise en place :*

En matière de procédure, nous avons proposé des améliorations. Malgré cette nécessité, même si la procédure n'est pas efficace à cent pour cent, lorsqu'elle est adoptée, elle devra être respectée.

Ainsi nous recommandons de bien définir la procédure à suivre, de bien détailler les modifications apportées à l'ancienne pour pouvoir souhaiter de la part de tout le personnel de l'UER un respect à la lettre de cette procédure.