

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

GLOSSAIRE

METHODOLOGIE

INTRODUCTION 9

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE.....11

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE D'ASSURANCE ARO.....12

SECTION I : HISTORIQUE ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....13

SECTION II : MISSIONS ET ACTIVITES DE LA COMPAGNIE21

SECTION III : LES PRODUITS D'ASSURANCES24

CHAPITRE II : LA DIRECTION D'AGENCE D'ANTSAHAVOLA ET SES AGENCES RATTACHEES.....30

SECTION 1: LES PRINCIPES D'ORGANISATION DU RESEAU DE DISTRIBUTION ...30

SECTION II: L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION.....34

SECTION III: LES MISSIONS ET DESCRIPTIONS36

SECTION IV : LES FONCTIONS DES DIFFERENTS SERVICES.....36

DEUXIEME PARTIE: LES PRINCIPES GENERAUX DU « SYSTEME COMPTABLE » ET L'IDENTIFICATION DES PROBLEMES.....52

CHAPITRE I : LA COMPTABILITE DE LA DIRECTION REGIONALE.....53

SECTION I: SYSTEME COMPTABLE DE L'ASSURANCE ARO53

SECTION II : LE PLAN COMPTABLE D'UN POINT DE VENTE54

SECTION III - LE SYSTEME COMPTABLE D'UN POINT DE VENTE.....58

SECTION IV- LES PROCEDURES D'OPERATIONS D'ENCAISSEMENT ET DE DECAISSEMENT :.....66

CHAPITRE II : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES.....	70
SECTION I : LES PROBLEMES LIES A L'ORGANISATION COMPTABLE.....	70
SECTION II : ANALYSES CRITIQUES RELATIVES AUX DONNEES	
STATISTIQUES DES VENTES ET DES ARRIERES	77
SECTION III : LES PROBLEMES LIES AU PERSONNEL.....	82
SECTION IV : LES FORCES ET FAIBLESSES DU SYSTEME.....	84
TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS GENERALES.....	89
CHAPITRE I : PROPOSITIONS D'AMELIORATION DU SYSTEME COMPTABLE...	90
SECTION I - AMELIORATION CONCERNANT L'ORGANISATION COMPTABLE	
.....	90
SECTION II - POLITIQUE D'INNOVATION POUR MAINTENIR L'EVOLUTION	
DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET POLITIQUE SUIVIE POUR REDUIRE LES	
ARRIERES	104
SECTION III - PROPOSITIONS DE FORMATION EN COMPTABILITE POUR LE	
PERSONNEL AU SEIN DES AGENCES	106
CHAPITRE II : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS.....	111
SECTION I - SOLUTIONS RETENUES	111
SECTION II - RESULTATS ATTENDUS.....	116
SECTION III - RECOMMANDATIONS GENERALES	117
CONCLUSION GENERALE	120
BIBLIOGRAPHIE	121
ANNEXES.....	122
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....	123
TABLE DES MATIERES	124

REMERCIEMENTS

Ce mémoire de fin d'études du second cycle pour l'obtention du diplôme de maîtrise en gestion, option finance comptabilité nous tient beaucoup à cœur et nous y avons consacré tous nos efforts.

Le travail n'a pu être réalisé sans la participation de plusieurs personnes qui nous ont beaucoup soutenu et aidé.

La solidarité dont nous avons bénéficié auprès d'eux, nous a permis de mener à terme ce travail.

Nous adressons particulièrement nos vifs remerciements à :

- ❖ Monsieur LEMIARY, notre encadreur enseignant qui a bien voulu consacrer son temps en coordonnant avec amabilité, compréhension et fermeté la réalisation de ce mémoire.
- ❖ Monsieur ANDRIANANDRASANA Richard, notre encadreur professionnel qui, malgré ses innombrables responsabilités et occupations, nous a dirigé avec générosité et compréhension lors de notre stage, sans oublier l'accueil chaleureux et l'aide efficace qu'il n'a pas cessé d'apporter au cours de notre travail.
- ❖ Tous les membres du personnel de la Direction d'Agence d'Antsahavola de la compagnie ARO ANTANANARIVO, qui nous ont toujours accueillis avec une grande sympathie ; sans leurs aides et leurs renseignements, l'étude en question n'aurait pu être effectuée.
- ❖ Tous ceux qui, de près ou de loin, n'ont pas ménagé leur temps pour nous soutenir moralement et matériellement.
- ❖ Enfin, notre famille, nos amis, surtout mon père et ma mère qui nous ont beaucoup soutenus, moralement et financièrement, depuis nos premiers pas dans nos études, jusqu'à ce jour. Leurs aides et leurs conseils nous ont toujours été utiles.

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ARO : Assurance Réassurances Omnibranches

ACM : Assurance Conseil de Madagascar

APA : Assurance Personnelle contre les Accidents

AIRD : Aviation Incendie et Risques Divers

DAA : Direction d'Agence d'Antsahavola

ATOP : Appui Technique des Organismes Publics

CSA : Comité des Sociétés d'Assurances

BG : Bris de Glace

IDR : Indemnisation Directe et Recours

NCP : Note de Couverture Provisoire

RC : Responsabilité Civile

SONAPAR : Société Nationale de Participation

GL : Grand Livre

JC : Journal de Caisse

JOF : Journal des Opérations Financières

JOTD : Journal des Opérations techniques et Diverses

RLCC : Relevé des Comptes Clients et Courtiers

IRD : Incendie et Risques Divers

VAP : Vie et Assurances de Personnes

GLOSSAIRE

Assuré : la personne dont les biens ou sa personne sont exposés au risque couvert.

Assureur : la compagnie d'assurances qui est obligée d'indemniser l'assuré en cas de réalisation du risque.

Souscripteur : on note deux sens à ce terme :

- le souscripteur est la personne qui conclut un contrat d'assurance pour son propre compte ou pour celui d'autrui. Il est également désigné par les termes de « contractant » ou de « preneur d'assurance ».
- le souscripteur est celui qui s'engage envers l'assureur et qui est notamment tenu au paiement des primes.

Dans le jargon professionnel des assureurs, « le souscripteur » est la personne qui, dans l'entreprise d'assurance, sélectionne, évalue et tarifie les risques proposés.

Bénéficiaire : la personne désignée comme telle aux conditions particulières et qui recevra la capital assuré, soit au décès de l'assuré, soit en cas d'invalidité permanente ou totale de l'assuré, soit en cas de survie de l'assuré au terme du contrat.

Indemnité d'assurance : somme qui, conformément aux conditions du contrat, est versée par l'assureur en dédommagement du préjudice.

Prime :

- Prime de l'assurance : la prime est la somme versée par l'assuré à l'assureur en contrepartie de la prise en charge du risque. « prime pure » (ou technique) elle correspond au prix du risque, net de tous frais de gestion et de commissionnement des intermédiaires.
- Prime commerciale : « prime pure » à laquelle sont ajoutés les frais de chargement tels que frais de gestion de fonctionnement, commissions des intermédiaires...

Prestation : la somme versée par l'assureur au titre d'un sinistre.

- un engagement de couvrir un risque pris par une entreprise d'assurance. on dit « délivrer une garantie », « accorder sa garantie » ;
- élément d'une police d'assurance. Par exemple, les polices dites « multirisques habitation » contiennent les garanties incendie, dégâts des eaux, bris de glace, vol et responsabilité civile.

Risque : ce mot est, on s'en doute, lorsque l'on parle d'assurance, riche de significatifs. On peut retenir :

- La définition juridique : « le risque est l'évènement futur et aléatoire ou d'un terme indéterminé, en dehors de la volonté des parties, contre lequel l'assuré veut se prémunir ».
- Le sens courant : c'est la malchance éventuelle, « les mauvais coups du sort », contre lesquels une personne peut se prémunir.

C'est aussi sur le bien que porte l'assurance. Le risque désigne alors l'objet assuré. On dit, par exemple, d'un immeuble qui constitue le risque à couvrir contre l'incendie.

C'est aussi, dans le langage des assureurs, l'ensemble des périls couverts par l'assurance et classés dans une même catégorie : le risque auto, le risque vol, le risque incendie,...

Sinistre : c'est la réalisation totale ou partielle de l'événement susceptible de faire jouer la garantie de l'assureur.

Police d'assurance : c'est le contrat d'assurance c'est-à-dire accord intervenu entre l'entreprise d'assurance et une personne physique (un particulier) ou morale (une société, une association...) et fixant l'objet, les conditions et les modalités d'exécution de la prestation d'assurance.

Portefeuille : c'est l'ensemble des souscriptions d'assurance auprès de la compagnie.

Accident : toute atteinte corporelle, non intentionnelle de la part de l'assuré, provenant de l'action fortuite et soudaine d'une cause extérieure, et par voie de conséquence, les altérations de la santé qui en résultent.

METHODOLOGIE

En ce qui concerne la méthodologie pour la réalisation de ce travail, nous avons :

- ❖ Effectué un stage théorique et pratique de deux mois au sein du service comptabilité d'un point de vente de la compagnie ARO (la Direction d'Agence d'Antsahavola), en passant dans les différents services techniques pour acquérir les techniques de base en termes d'assurance.
- ❖ Mené des enquêtes auprès des responsables. Ces enquêtes nous ont permis de constater les différentes mesures à prendre pour l'amélioration de notre travail. Elles se présentent sous forme de questions ouvertes c'est-à-dire laisser la personne interviewée exprimer son idée sans être dirigée.
- ❖ Nous nous sommes aidés des connaissances théoriques acquises à l'université de Toamasina et leurs applications pratiques.
- ❖ Nous avons procédé à la collecte des données auprès de la DAA de la compagnie.
- ❖ Nous avons effectué des recherches documentaires sur les travaux réalisés sur l'assurance.
- ❖ Et nous avons consulté d'autres ouvrages.

INTRODUCTION

L’assurance répond à un besoin de sécurité éprouvé essentiellement par l’homme. C’est également un phénomène de civilisation. Dans les civilisations anciennes, la collectivité et le sentiment de solidarité se sont établis dans la vie sociale. Dans ce cas, la réparation du préjudice se fait entre les membres de la société. Les hommes vivaient alors, en ce temps là, avec l’esprit d’entraide favorisant ainsi une vie harmonieuse.

Pourtant, il n’est plus possible, actuellement, de maintenir cette situation à cause de l’insécurité régnant dans la société du fait, d’une part de la destruction environnementale, et d’autre part, à cause de la malhonnêteté des individus. Ces événements provoquent soient des dégâts matériels, soient des dommages subis par des personnes. Ainsi, des questions se posent : qui va nous protéger ? Qui va réparer nos préjudices ?

L’assurance est là pour aider et protéger les individus, car elle signifie DEFENSE et PROTECTION. Elle est aussi un contrat conclu entre assuré et assureur. L’assuré doit payer un montant appelé « PRIME » et l’assureur s’engage à indemniser l’assuré en cas de sinistre.

Les mécanismes fondamentaux de l’assurance reposent, d’une part sur le principe de la mutualité qui consiste à regrouper plusieurs personnes pour mettre en commun les risques, afin de contribuer au règlement des sinistres frappant certaines d’entre elles, et d’autre part sur la loi du grand nombre. De ce fait, l’assureur détient une masse de capitaux, c'est-à-dire les primes encaissées qu’il devra gérer.

En effet, l’assurance est caractérisée, d’un côté par une inversion du cycle de production: le prix de vente ou la prime est encaissée immédiatement, alors que la prestation, le règlement de l’indemnité, intervient ultérieurement.

De l’autre côté, elle est caractérisée par un décalage possible entre la survenance du fait dommageable, générateur du paiement de l’indemnité, et le règlement effectif de cette indemnité. Alors, en tant que prestataire de service, les sociétés d’assurance jouent un rôle important au niveau de l’économie nationale, vu le volume des capitaux qu’elles reçoivent.

Toutefois, il est indispensable, pour assurer ce rôle, le dégagement de méthodes efficaces par une mise en place de structures comptables.

C'est pourquoi, nous avons choisi comme thème : « **CONTRIBUTIONS A L'AMELIORATION DU SYSTEME COMPTABLE D'UN POINT DE VENTE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE** ». Cas de la Direction d'Agence « **ARO** » d'Antsahavola, Antananarivo.

Nous avons limité notre étude à l'amélioration du système comptable de la compagnie, en mettant à la disposition de la compagnie d'assurance une nouvelle procédure de comptabilisation des opérations, adaptée à son mode propre d'exploitation, et en contribuant à l'assainissement des méthodes de travail auprès des agences et du siège social. D'où la nécessité d'une réorganisation de la comptabilité actuelle.

En outre, ce thème présente plusieurs avantages :

- D'abord, perfectionnement des connaissances théoriques et pratiques reçues par la rédactrice au cours des études universitaires ainsi qu'au cours du stage ;
- Ensuite, pour la nation et la population malgache, l'assurance répond à un besoin inhérent des individus de se prémunir contre la survenance de certains évènements qui se produisent dans la vie et la santé d'une personne,
- Enfin, pour la compagnie et ses responsables parce que c'est aussi dans l'intérêt des dirigeants de disposer d'une organisation bien structurée et d'un outil de gestion efficace pour assurer l'avenir de la compagnie.

Le présent mémoire comprend trois grandes parties :

- La première partie aborde « la présentation générale de la société » ;
- La deuxième s'intitule « les principes généraux du système comptable et l'identification des problèmes » ;
- La troisième énumérera « les propositions et les recommandations générales ».

PREMIERE PARTIE :

PRESENTATION GENERALE DE LA

SOCIETE

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE D'ASSURANCE ARO.

La Société ARO vient de l'abréviation de trois mots : Assurances - Réassurances - Omnibranches. Comme son nom l'indique, elle a pour objet d'assurer ses clients face à des risques auxquels la société peut donner ses garanties et engagements pour toutes les branches d'assurances demandées (Terrestre, Maritime, Vie) et qu'elle pourrait ensuite encore réassurer auprès des assureurs étrangers, si besoin est.

C'est une Société à forme juridique, avec un capital de 7.013.300.000 Ariary, soit 35.066.500.000 Fmg.

Son siège Social se situe à Antsahavola Antananarivo, 77 rue Solombavambahoaka Frantsay, là où nous avons effectué notre stage durant 2 mois. Actuellement, ARO comprend environ 414 employés dont 158 femmes et 256 hommes.

C'est une entreprise dirigée par :

- Le président du conseil d'administration (membre de comité d'Administration)
- Le directeur général.

Elle est régie par le code des assurances portant le numéro statistique 66011 1948 1 10004 et le NIF 105 001 942.

A titre d'information, il convient aussi de citer les autres éléments de son identification à savoir :

- Registre de Commerce : n° 6764
- Boîte postale : 42
- Téléphone : 22 201 54
- Fax : 22 344 64
- E-mail : aro1@wanadoo.mg
- Site web : www.aro.mg

C'est une Société anonyme dont l'actionnaire majoritaire est l'Etat, malgré la présence de quelques entités bien distinctes comme la Société Nationale de Participation (SONAPAR), la Société de Gestion et de Recouvrement, les membres du personnel et autres porteurs.

TABLEAU N°I : LA REPARTITION DES ACTIONS DE LA COMPAGNIE ARO SE PRESENTE COMME SUIT

Actionnaire	Nombre d'action	pourcentage
Etat Malagasy	315 425 actions	73.25%
Personnel	69 746 actions	16.22%
Société Nationale de Participation (SONAPAR)	28 352 actions	6.59%
Société de Gestion et de Recouvrement (SGR)	12 584 actions	2.93%
Autres porteurs	3 893 actions	0.91%

Source : Direction d'Agence d'Antsahavola, 2008.

SECTION I : HISTORIQUE ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La connaissance de l'historique et les activités d'une entreprise nous aide à mieux connaître la place qu'occupe un service, un département au sein de l'Entreprise.

1.1- ARO et ses origines

A l'origine, ARO était une émanation du Groupe « LA PRESERVATRICE » qui opérait dans les assurances contre les accidents, l'incendie et les risques divers. L'assurance est apparue à Madagascar vers les années 1930.

Voyons maintenant les étapes passées par ARO :

1864 : La Préservatrice S.A de droit Français sise à Paris était née.

1935 : à l'origine, ARO était une émanation du groupe LA PRESERVATRICE qui était une SA de droit français fondée à Paris en 1864.

En tant que telle, elle opérait dans les assurances contre les accidents, l'incendie et les risques divers. Cette Compagnie s'implanta à Madagascar en **1935** par l'ouverture d'une Agence Générale sise à Antananarivo.

1945 : Des Sous Agences furent mises en place dans les Chefs lieux de Provinces et c'est ainsi que la PRESERVATRICE était représentée dans toute l'île. En tant qu'Agence Générale, cette succursale n'avait pas beaucoup de pouvoir : toutes les décisions étaient prises à Paris.

Or elle ne cessait de développer ses chiffres d'affaires, c'est pourquoi Paris décida de la transformer en une Délégation Générale de l'Océan Indien dont devaient dépendre les Agences Générales de la Région à savoir La Réunion, Maurice, Comores, Djibouti.

1965 : la Délégation Générale sise à Antsahavola fût ainsi inaugurée avec à sa tête Monsieur Dujardin.

Cette Délégation Générale du groupe LA PRESERVATRICE jouissait d'une autonomie plus grande. Elle réglait la quasi-totalité des problèmes à son niveau. Seules les décisions importantes étaient encore prises à Paris. En outre, elle contrôlait déjà une part importante du marché Malgache, malgré la concurrence d'autres Compagnies Françaises et Anglaises, mais elle continuait à être une Société de droit français.

1968 : compte tenu de l'évolution socio-économique et politique née de la colonisation, la nécessité de la création d'une compagnie de droit malagasy se faisait sentir. C'est dans cette optique qu'en 1968, avec le concours de l'Etat et celui de quelques autres compagnies opérant à Madagascar, la Direction de la Délégation Générale de la PRESERVATRICE participa activement à la création de NY HAVANA qui fut ainsi la première compagnie d'assurance de droit malagasy.

1.2- Les années de transformation 1970-1975

1970 : Le Processus de Malgachisation s'accentuant, M. Pascal RAKOTOMAVO fut nommé Secrétaire Général.

1974 : Les dirigeants du groupe LA PRESERVATRICE décidèrent de procéder à sa malgachisation. C'est ainsi que celle-ci devint une Société Anonyme de droit malagasy avec une nouvelle dénomination LA PRESERVATRICE MADAGASCAR. L'acte de naissance fut signé par Monsieur Pascal RAKOTOMAVO, devenu Délégué Général de la nouvelle Société.

A partir de 1974, deux compagnies de droit malagasy LA PRESERVATRICE MADAGASCAR et NY HAVANA opèrent à Madagascar, lesquelles avaient à leur tête un commun Administrateur délégué Monsieur Michel FRUGIER.

1975 : 16 juin 1975. L'ordonnance n° 75 002 attribuait à l'Etat le MONOPOLE DES OPERATIONS D'ASSURANCES ET DE REASSURANCES sur tout le territoire de la République démocratique de Madagascar ;

« LA PRESERVATRICE MADAGASCAR » fut nationalisée et devint avec NY HAVANA, les 2 seules compagnies Nationales agréées pour exercer à Madagascar.

1.3- ARO « un symbole, un message, une stratégie »

1976 : ARO : Assurances Réassurances Omnibranches fut adoptée en 1976 à la place de Préservatrice Madagascar, à la suite d'un concours organisé au sein du personnel de la Compagnie. A cet égard, il est important de rappeler que ce nom est à lui seul un symbole, un message, et une stratégie :

Un symbole parce que son avènement dans l'histoire de la Compagnie marque la réalisation ou le triomphe de deux idées forces mobilisatrices et sans doute les plus fondamentales de toute l'histoire de Madagascar depuis plus de soixante dix ans (70 ans), à savoir INDEPENDANCE ET MALGACHISATION.

Un message parce qu'à l'égard de la CLIENTELE, nœud central de toute les réflexions et les actions de la Compagnie, ce substantif signifie à la fois en extension et en profondeur ; (ARO SIGNIFIE PROTECTION, DEFENSE, TOUT CE QUI SERT A PROTEGER) fonctionnel et mnémonique affirme la mission spécifique de la Compagnie et le label de qualité qu'elle se proposait d'imposer et de véhiculer.

Une stratégie parce que le nom ARO, fruit de la recherche collective du personnel, des ressources humaines considérées et se considérant à travers cette démarche et cet acte exemplaire collectif de gestation nominale comme le moteur essentiel de cette nouvelle naissance, devenait désormais responsable de la survie et de la vitalité future de la compagnie.

1.4- ARO en marche 1975 - 1987

1975 : augmentation du capital social à 500 000Fmg soit environ 5 fois le montant initial.

1976 : « PRESERVATRICE MADAGASCAR » est dénommée ARO (Assurances-Réassurances- Omnibranches).

1978 : Ouverture d'un dispensaire au sein de la compagnie ARO

Début de la diffusion du journal « AKON'ARO ».

1981 : Crédit du Code d'organisation, document interne qui décrit les structures, les relations formelles, les fonctions, les rôles et les modalités de fonctionnement des utilités existantes au sein de la compagnie.

Création de KSA (Kaoperativa Socialista ARO) pour aider le personnel à surmonter les problèmes.

1985 : Xème anniversaire de ARO

Construction d'un nouvel immeuble à Antsahavola (près AUXIMAD)

Construction d'un nouveau bureau à Manakara

Construction d'un grand bâtiment à Ampefiloha

Extension de la zone industrielle d'Andranotapahina

1985 - 1987 : Années de réflexion et de recherche sur les contours et les composantes du nouveau contexte socio-économique sur le secteur des assurances. Il y avait aussi acquisition d'un nouvel ordinateur central ainsi que de MICRO-ORDINATEURS, il s'agissait de mettre en œuvre de nouvelles applications informatiques.

1.5- ARO et l'horizon 2000

1988 : Création de la Société Spécialisée dénommée FIARO c'est-à-dire FINANCIERE D'INVESTISSEMENT ARO pour l'exercice autonome de l'activité financière de ARO. Par la notoriété qu'elle a su acquérir progressivement depuis sa création, sur le plan national, régional et international, FIARO est fréquemment sollicité par les organismes institutionnels internationaux comme la Banque Mondiale et ses filiales, sinon à être le chef de file de la partie malagasy dans un certain nombre d'initiatives lancées en commun, tout au moins à y participer activement.

1989 : Un nouvel organigramme a été mis en place.

1991 : Un nouveau code d'organisation a été formalisé et systématisé, il comportait pour la première fois une définition des postes des responsables des différentes Directions, Départements, Services et points de ventes.

1995 : Construction du complexe commercial et administratif d'Ampefiloha et du complexe hôtelier AROTEL à Antsirabe.

Construction de la zone industrielle d'Andranotapahina

Construction d'un immeuble à Sambava

2000 : XX^{ème} anniversaire de ARO

Extension du siège à Antsahavola

Construction d'immeuble à Antsiranana, Morondava ...

Création d'une bibliothèque

Promotion du système d'actionnariat.

2003 : Inauguration du nouvel immeuble ARO d'Ampefiloha Antananarivo et inauguration du nouvel immeuble ARO d'Antsahavola Antananarivo.

2005 : Célébration du 30^{ème} anniversaire de la Compagnie ARO. Elle arbore toujours la solidité financière inégalée et conforte sa place de leader sur le secteur d'assurances. A part l'organisation de diverses manifestations socio-culturelles et sportives dans tout Madagascar, les dates ci-après sont à retenir :

- 22 Juin 2005 : pose des pierres pour la construction d'un immeuble à Antalaha.
- 23-24 Juin 2005 : premier salon des produits ARO à l'hôtel Madagascar HILTON, dans le but de jouer la transparence avec la clientèle et le grand public.

09-10 Septembre 2006 : Deuxième édition du salon des produits ARO à l'hôtel Madagascar HILTON.

1.6- Structure interne de la compagnie

1.6.1- Structure

La Compagnie compte cinq (5) Directions et (5) départements sous la supervision de la Direction Générale

- Direction Technique Non Vie (DTNV)
- Direction Financière et du Personnel (DFP)
- Direction Contentieux et Recours (DCR)
- Direction du Marketing (DM)
- Direction de l'Inspection (DI)
- département Statistique et Actuariat (dSA)
- département Vie et Assurances de Personnes (dVAP)
- département des Moyens Généraux (dMG)
- département du Système Informatique (dSI)
- département Expertise et Enquête (dEE)

➤ Direction Technique Non Vie (DTNV)

Du point de vue administratif, elle assure la gestion courante, la centralisation et le contrôle de la production de tous les Points de Vente concernant la branche « Incendie et Risques Divers ».

Du point de vue technique, elle participe aux études d'amélioration ou de création de produits et contribue à la formulation des besoins en applications informatiques.

➤ Direction Financière et du Personnel (DFP)

Au point de vue finance, cette Direction a pour objet principal d'établir et suivre le budget d'investissement et de l'exploitation.

Elle suit également les opérations spécifiques de placements financiers (placements en numéraire, investissements immobiliers, prises de participations financières).

Elle organise aussi des formations internes pour mettre à niveau le personnel et pour le suivi des carrières. Par ailleurs, elle met en œuvre l'ensemble de la politique en matière sociale de la Compagnie afin de rendre harmonieuses les relations de travail.

La Direction Financière et du Personnel fait en sorte que le personnel des unités soit qualifié pour accomplir les tâches qui leur sont assignées.

➤ Direction Contentieux et Recours (DCR)

Comme son appellation parle d'elle-même, cette Direction s'occupe surtout des études juridiques afférentes aux sinistres litigieux et recours.

Elle contribue à cet effet au suivi rigoureux des affaires en cours de procédure judiciaire en sinistres et tient des relations étroites avec les Conseils (Avocats, Agents d'Affaires et autres).

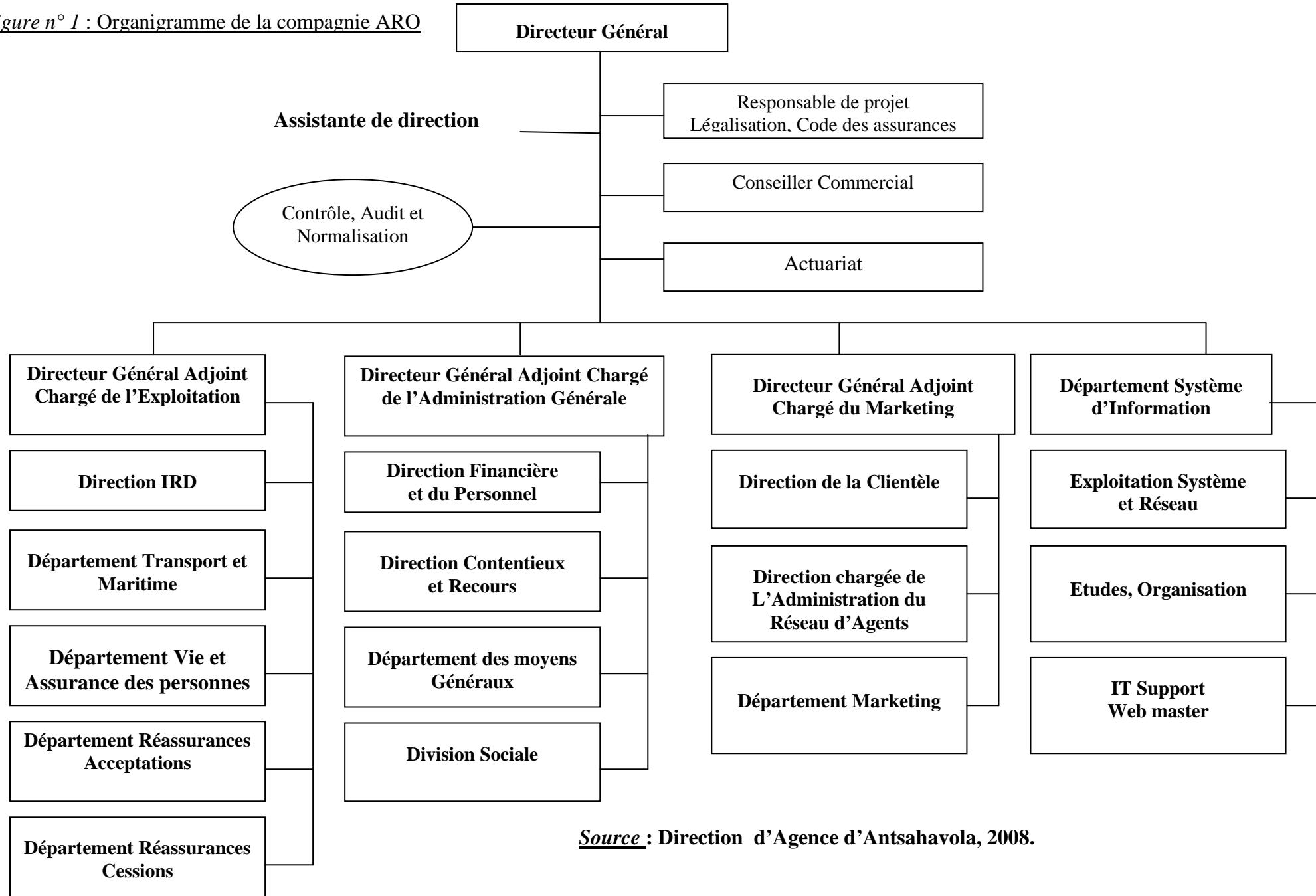
➤ Direction du Marketing (DM)

Elle recherche des méthodes rentables d'accroissement du chiffre d'affaires telle que la création de nouveau produit. De même, elle gère et contrôle les ventes des Réseaux et Points de Vente (suivi régulier de l'état du Chiffre d'Affaires, suivi des encaissements de primes).

Elle améliore également la notoriété et l'image de la Compagnie auprès des clients par l'intermédiaire des différents supports médiatiques existants, par les activités de sponsoring.

1.6.2- Organigramme

Figure n° 1 : Organigramme de la compagnie ARO



Source : Direction d'Agence d'Antsahavola, 2008.

SECTION II : MISSIONS ET ACTIVITES DE LA COMPAGNIE

2.1- Missions de la compagnie

L’assurance est un facteur nécessaire au bon déroulement de l’activité économique.

« Selon les analyses qui ont été établies, la croissance économique ne peut se concrétiser sans la sécurité de la personne, de l’activité, des biens et services produits de l’activité économique »¹. Par ailleurs, la recherche d’une meilleure sécurité ne cesse de s’évoluer. Son importance ou urgence dépend de l’ampleur des risques que peuvent encourir les agents économiques. De plus, ces risques se développent dans le temps et dans l’espace selon la réalité économique de chaque pays.

En un mot, l’activité économique a besoin d’une assistance, d’une assurance, d’un maximum de sécurité et de prévoyance. Les produits d’assurances ont été conçus pour répondre à ses besoins de sécurité émanant des agents économiques. La vocation première de ARO est d’effectuer les opérations d’assurances et de réassurances autorisées à Madagascar. Elle participe aussi à l’activité économique et commerciale du pays en tant qu’institution financière en agissant sur :

- La sécurité de l’investissement par les couvertures d’assurances (exemple : assurance vol, assurance incendie,...).
- La voie de la confiance des investisseurs financiers (banques) au niveau de procédure d’octroi de crédit (exemple : pour accorder un crédit à un investisseur, la banque exige que l’emprunteur souscrit une assurance vie à son profit (couverture d’assurance)).

ARO a recours à des assureurs Malagasy et étrangers pour les risques dépassant sa capacité.

Au titre de ses activités de réassureur, c'est-à-dire lorsque ARO devient à son tour l’assureur de l’assureur ou l’assureur du réassureur, aussi bien sur le plan local qu’international. C’est l’origine de son intervention à deux niveaux :

- En acceptation directe, elle réassure l’assureur direct.
- En rétrocession, elle réassure le réassureur.

ARO est aussi un investisseur financier :

Bien que théoriquement, les primes doivent couvrir les sinistres et les autres frais, en pratique ceci ne peut se vérifier qu’à long terme, voir jamais. En effet, afin de sécuriser ainsi que de rentabiliser les fonds mis à disposition des communautés des assurés, ARO participe au financement et au développement de l’économie nationale.

Elle est à la fois :

¹ Comité des sociétés d’assurances, « généralité sur les assurances », 3^{ème} édition, février 2001, p.15.

- Un partenaire des organismes financiers comme les Banques.
- Un investisseur immobilier par l'acquisition, la réhabilitation, la construction et la rentabilisation d'immeuble dans toutes les Régions de l'île.
- Un partenaire financier des Sociétés Nationales et des Zones Franches.

La compagnie participe à la promotion et à la création d'entreprises nouvelles ou à la reprise d'entreprises en difficulté, mais toujours à forte potentialité de développement ou à moyen terme.

2.2- Activités de la compagnie

2.2.1- ARO, assureur et réassureur

La vocation première de ARO est d'assurer et de réassurer, mais hormis cela, son rôle primordial est d'effectuer d'une manière ou d'une autre, toutes les opérations d'assurances et de réassurances autorisées à Madagascar.

2.2.1.1- Assureur

Avant de parler de l'assureur, il nous paraît nécessaire de définir d'abord le mot Assurance. On reprend la définition du code de l'assurance dans l'article 5 de la loi du 2 Août 1999 qui stipule que : « le contrat d'assurance est une convention par laquelle une partie, l'assuré se fait promettre, moyennant une rémunération ou cotisation pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur qui, prenant en charge un ensemble de risque, les compense conformément aux lois de la statistiques ».¹

Selon FOURASTIE : « l'assurance est une opération par laquelle un individu, l'assuré, moyennant une contribution, une prime, acquiert pour lui ou pour un tiers un droit à prestation, une indemnité, en cas de réalisation d'un risque. Cette indemnité étant versée par une entreprise ou un organisme, l'assureur qui prend en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistiques ».²

Par cette définition, l'assureur a pour activité :

- De vendre les produits d'assurances en supportant ainsi un ensemble de risques ;
- D'indemniser l'assuré en cas de réalisation d'un risque assuré par le versement d'une prestation.

¹ Code des assurances loi n°99013 article 5 « définition du contrat d'assurance », p. 04.

² FOURASTIE ; in « théorie et pratique des assurances et de la réassurance » Tome1, p. 139.

2.2.1.2- Réassureur

Au titre de ses activités de réassureur c'est-à-dire lorsque ARO devient à son tour l'assureur de l'assureur ou l'assureur du réassureur, ARO accepte des engagements de réassurance aussi bien sur le plan local qu'international.

Elle intervient à 2 niveaux :

- En acceptation « directe », elle réassure l'assureur direct.
- En rétrocession, elle réassure le réassureur.

2.2.2- ARO « investisseur financier »

2.2.2.1- La politique financière de ARO

Pour permettre aux compagnies d'assurances de faire face à leurs engagements vis-à-vis de leurs assurés, il leur est fait l'obligation de constituer des provisions techniques. C'est l'affectation et la gestion de ces provisions techniques qui traduit la politique financière d'une société d'assurance et le placement approprié et judicieux de ces ressources contribue à l'amélioration des résultats nets.

Les placements sont répartis sur plusieurs postes :

- Placement en numéraire auprès des organismes financiers traditionnels (bons de trésor, bons de caisse, dépôts à termes, etc....), ce qui permet d'accroître rapidement la puissance financière de la compagnie du fait de l'effet multiplicateur :

- Prêts hypothécaires: prêts caractérisés par le fait que l'emprunteur doit donner une garantie ou plus précisément une hypothèque. Cette hypothèque peut porter sur un immeuble, voiture, terrain.

- Investissement immobiliers (construction d'immeubles, achats de terrain, achats d'immeubles, etc.....) ce qui permet à ARO de se constituer progressivement un solide portefeuille de valeurs mobilières. Concernant notamment ces investissements immobiliers, ARO est propriétaire de l'immeuble de son siège social.

- Les prises de participations financières sont considérées comme une diversification stratégique dans les activités de la compagnie conçues et conduites de « façon autonome et rentable »par rapport à l'activité assurances, tout en s'efforçant d'exercer sur celle-ci le maximum d'effet multiplicateur.

A ce niveau, ARO conçoit et pratique son intervention dans le cadre du partenariat financier et selon des normes rationnelles de rentabilité.

- Soit par le rendement des actions (dividendes) ;
- Soit par la plus-value obtenue à la revente des participations acquises.

2.2.2.2- FIARO (Financière d'investissement ARO)

L'importance assignée à cette fonction d'investisseur financier a amené la compagnie à créer en juin 1988, FIARO dont les activités ont démarré en novembre 1988.

Le capital social de FIARO a été ouvert au public, c'est-à-dire au personnel de ARO, à des organismes, sociétés de personnes tant nationales qu'étrangères.

Sur le plan capital-risque, FIARO investit dans des projets ayant une perspective de très forte croissance et susceptible d'apporter le maximum de profits. Le financement concerne donc en général de jeunes entreprises.

« Sur le plan capital développement, FIARO intervient dans le financement des entreprises déjà mures qui voudraient développer certaines de leurs activités. Mais en tout état de cause, FIARO n'investit que pour les projets dont elle a apprécié la fiabilité et la viabilité. Les agents qui y travaillent sont membres du personnel de ARO, mais détachés ».¹

2.2.2.3- LE GROUPE ARO

C'est à partir de ces 2 volets que se forme LE GROUPE ARO qui comprend :

- ARO (assureur et réassureur) avec tout son réseau de distribution ;
- ARO avec ses démembrements financiers et principalement FIARO.

SECTION III : LES PRODUITS D'ASSURANCES

Nous entendons par « produit d'assurance » les diverses garanties proposées par ARO, en matière d'assurances.

Deux catégories de branches sont généralement offertes à la clientèle :

- Branche vie
- Branche non vie

Les codes branches et catégories d'assurances non vie et vie (voir annexe I).

3.1- Branche vie

Ces assurances garantissent la couverture du risque lié directement à la personne assurée. Elles se subdivisent en deux sortes :

¹ Joelison LILIANE, « le marché malgache de l'assurance », 1983-1984, p.45.

3.1.1- Assurance vie

Elle garantit le versement d'une somme à l'assuré s'il survit à une époque déterminée, et au bénéficiaire qu'il a désigné s'il meurt avant terme. Une assurance en cas de décès peut servir de garanties pour les souscripteurs.

3.1.2- Retraite complémentaire

Elle a pour objet principal de constituer une rente viagères pour l'assuré (arrérage jusqu'au décès) en cas de vie à l'âge de jouissance choisie en contrepartie des cotisations payées en son nom.

Les cotisations sont entièrement libres; elles peuvent être uniques, successives, régulières ou occasionnelles.

3.2- Branche non vie

Ces assurances sont souscrites dans le but de conserver un bien ou une chose: elles concernent alors les biens appartenant à l'assuré. Nous pouvons distinguer divers types d'assurance des biens. Mais les plus fréquemment utilisés sont constitués par :

3.2.1- Assurance terrestre

3.2.1.1- Assurance Incendie

Qui a pour objet de garantir la réparation des dommages matériels et directs causés aux biens assurés par suite d'incendie. La garantie s'étend aux dommages résultant d'incendie ainsi qu'aux responsabilités résultant d'un incendie.

3.2.1.2- Assurance vol

Qui a pour objet de garantir les dommages causés aux biens assurés par suite de disparition ou destruction après tentative de vol. Dans ce dernier cas, l'assuré doit apporter des preuves effectives de tentative de vol ou de vol avec effraction.

3.2.1.3- Assurance cataclysmes naturels

Elles garantissent les dommages subis par les biens assurés, s'ils résultent d'un cyclone, d'une tempête, d'un vent violent, d'un ouragan ou d'un tremblement de terre, ...

A propos du cyclone, tout phénomène identifié par les services météorologique comme étant :

- Soit une forte dépression tropicale
- Soit une forte tempête tropicale
- Soit un cyclone tropical intense
- Soit un cyclone tropical très intense (comportant dans tous les cas des vents dont la vitesse moyenne de rotation mesurée ou estimée sur dix minutes aura été au minimum de 88Km/h)

3.2.1.4 - Assurances personnelles contre les accidents (APA)

Celles-ci garantissent le versement d'une indemnité à l'assuré en cas d'accident corporel lui causant une infirmité permanente, totale ou partielle, et au bénéficiaire qu'il a désigné si cet accident cause sa mort.

3.2.1.5 - Assurance santé

« Celles-ci garantissent le remboursement des frais médicaux et pharmaceutiques, des frais chirurgicaux ou frais d'hospitalisation... ».¹

3.2.1.6- Les assurances de responsabilité civile

En matière d'assurances, c'est la responsabilité civile qui nous intéresse et non la responsabilité pénale.

«La responsabilité civile est l'obligation légale mise, même en dehors de tout contrat, à la charge de toute personne de réparer un dommage causé à autrui par lui-même ou par les personnes dont elle répond ou par les choses ou les animaux dont elle a la garde».²

L'assurance de la responsabilité civile a donc pour but de garantir l'assuré contre les dommages pécuniaires de l'action en responsabilité exercée contre lui par un tiers.

Parmi les assurances de responsabilité civile, figurent :

Les assurances de responsabilité à caractère professionnel: elles garantissent l'assuré contre les dommages pécuniaires de l'action en responsabilité exercée contre lui par un tiers dans l'exercice de sa profession.

En effet, tout particulier ou chef de famille dans l'exercice de sa profession peut causer un préjudice à autrui. Les activités professionnelles sont très nombreuses et les risques de chaque profession ne sont pas les mêmes.

¹ Document référentiel ARO, 1993.

² Lydie SERDOT, cours «technique d'assurance, 3^{ème} année gestion », 2004-2005.

- Les assurances de responsabilité civile du particulier et du chef de famille: ces assurances ont pour but de garantir l'assuré contre les dommages résultant de l'action en responsabilité exercée contre lui par un tiers dans sa vie privée.

Dans le contrat d'assurance de responsabilité civile du particulier ou du chef de famille, l'assuré est non seulement le souscripteur du contrat, mais aussi son conjoint, les membres de sa famille résidant dans son foyer, ainsi que ses enfants mineurs ou majeurs célibataires, ou ceux de son conjoint.

Chaque produit d'assurance propose à l'assuré diverses sortes de garanties. Dans le cas de l'assurance véhicule terrestre, cette assurance est la plus utilisée et la plus connue actuellement.

3.2.1.7- Les assurances des véhicules Terrestres

Ces assurances garantissent l'ensemble des risques découlant de l'utilisation d'un véhicule terrestre à moteur. Elles offrent à l'assuré huit (08) sortes de garanties qui sont indépendantes les unes des autres.

❖ Responsabilité civile (risque A) :

C'est une garantie obligatoire en assurance automobile; l'assureur garantit alors les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile que l'assuré peut encourir à raison des dommages corporels ou matériels causés aux tiers par le(s) véhicule(s) assuré (désignés aux conditions particulières).

❖ Dommages (risque B) :

Elle est appelée aussi « Assurance tous risques », elle garantit les dommages subis par le véhicule assuré ainsi que les accessoires ou pièces de rechange, par suite d'accident. Que l'assuré soit responsable ou non, la garantie est toujours acquise.

❖ Incendie et Explosion (risque C) :

Elle garantit les dommages subis par le véhicule assuré par suite d'incendie ou d'explosion du moteur.

❖ Vol (risque D) :

Elle garantit la réparation des dommages causés au véhicule assuré par suite de la disparition soit du véhicule entier soit de ses accessoires (rétroviseur ; pneus ; ...)

❖ Bris de Glace (risque BG) :

Cette garantie s'applique aux pare-brises, aux glaces latérales, ainsi qu'à la lunette arrière en cas de bris accidentel, et ce quelle que soit la cause.

❖ Indemnisation Directe et Recours (IDR) :

Cette garantie permettra à l'assuré d'être indemnisé directement par son propre assureur lorsque son véhicule entre en collision avec un autre véhicule, assuré lui aussi auprès d'une autre compagnie d'assurances, évitant ainsi à l'assuré les tracas et les démarches d'une négociation. L'assureur ayant indemnisé son client doit avoir recours auprès de l'assureur adverse pour être remboursé à son tour.

Pour que la garantie IDR soit acquise, il faut que :

- Les deux voitures soient assurées auprès d'une grande compagnie nationale adhérente aux conventions IDR telle que NY HAVANA ou ARO;
- L'assuré soit non responsable ;
- L'accident n'ait entraîné que des dégâts matériels aux véhicules.

❖ Tierce collision (risque B') :

- C'est un aménagement de la garantie dommages. Cette assurance garantit les dommages subis par le véhicule ainsi que les accessoires et les pièces de rechange lorsque ces dommages résultent initialement et exclusivement d'une collision avec un véhicule terrestre à moteur, appartenant à un tiers identifié. Que le client soit responsable ou non, l'assureur règle toujours le litige.

❖ Tierce collision Aménagée (risque B'') :

C'est un aménagement de la garantie tierce collision. À la différence du risque B', la responsabilité à 100% n'est pas indemnisée.

En matière d'assurances automobile, seule la garantie responsabilité civile est obligatoire, les autres garanties restent facultatives. Elles peuvent être souscrites ou non suivant les désirs ou les exigences du client. Mais vu la fréquence d'accidents de circulation qui surviennent actuellement, elles restent toujours indispensables et devront être prises en considération lors de la souscription du contrat en assurances automobile.

3.2.2- Assurances Maritimes

Celles-ci ont pour objet la garantie de la réparation des dommages subis par les appareils de navigation maritime ou aérienne. Elles couvrent aussi les risques de perte et d'avarie courus par les marchandises transportées.

Elles se divisent en deux catégories :

- ❖ Assurances « sur corps » qui est relative au navire considéré, ainsi que ses accessoires ;
- ❖ Assurances « sur facultés » qui est relative aux marchandises transportées.

En somme, les risques couverts sont :

- Pertes totales/ ou délaissé (PTD) ;
- Dépenses d'assistance et de sauvetage (AS) ;
- Recours des tiers (RT) ;
- Avaries communes (AC) ;
- Avaries particulières (AP) ;

Bref, voici le tableau des différents risques couvert :

TABLEAU N°II : LES DIFFERENTS RISQUES COUVERTS EN ASSURANCE MARITIME :

Conditions d'assurance	PTD	AS	RT	AC	AP
Tous risques	x	x	x	x	x
Franc d'avaries particulières sauf	x	x	x	x	
Franc d'avarie absolument	x	x	x		
Perte total et délaissé	x	x			

Source : vade – Mecum, décembre 2003

CHAPITRE II : LA DIRECTION D'AGENCE D'ANTSAHAVOLA ET SES AGENCES RATTACHEES

Voyons maintenant, le processus de fonctionnement et l'organisation interne de la DAA.

SECTION I : LES PRINCIPES D'ORGANISATION DU RESEAU DE DISTRIBUTION

Pour une compagnie d'assurance, l'essentiel est de gérer les risques. En effet, « une compagnie d'assurance est une entreprise à risque, et pour y faire face, elle doit chercher à augmenter ses chiffres d'affaires en vue de réaliser le maximum de profit »¹.

La vente est assurée par un réseau formé par des points de vente ayant plusieurs aspects. C'est justement cet aspect qu'on rencontre dans les unités de productions qui apportent des chiffres d'affaires pour le compte de la compagnie.

On distingue deux réseaux de vente :

- Le réseau de vente directe ;
- Le réseau de vente indirecte.

1.1- Le réseau de vente directe

La vente directe est la vente effectuée directement par la compagnie ou par l'intermédiaire de ses agents salariés. Elle comprend :

- Les Agences d'Antananarivo ;
- Les Directions Régionales ;
- Les Agences Régionales.

1.1.1- Les Agences d'Antananarivo

Elles sont implantées dans la région périphérique de cette dernière, compte tenu de l'importance géographique et économique du marché environnant. Elles bénéficient également des pouvoirs techniques qui leurs sont délégués par le siège.

Voici les cinq agences d'Antananarivo :

- Agence 03 - A.T.O.P
- Agence 11 - Antsahavola
- Agence 16 - Indépendance
- Agence 81 - Ankorondrano

¹ Joelison LILIANE, « le marché malgache de l'assurance », 1983-1984, p.62

- Agence 18 - Ampefiloha

1.1.2- Les Directions Régionales (D.R)

Ce sont des unités ayant bénéficié des pouvoirs émanant du siège, tant des technico-commerciales qui assurent à la fois un rôle du point de vue technique et commercial, que financier, notamment :

➤ Point de vue technique

- Réalisation des contrats
- Règlement des sinistres.

➤ Point de vue commercial

- Prospection des affaires
- Gestion des portefeuilles

La compagnie ARO comprend les directions régionales ci-dessous :

- Agence 20 – Fianarantsoa
- Agence 32 – Tuléar
- Agence 36 – Morondava
- Agence 40 – Majunga
- Agence 50 – Antsiranana
- Agence 53 – Sambava
- Agence 61 – Toamasina
- Agence 70 – Antsirabe

Les Directions Régionales sont chargées de réaliser le contrat, à savoir :

- Contacter le client,
- Signer avec lui les contrats d'assurance,
- Connaître les clauses ainsi que les obligations du contrat à respecter,
- Gérer les dossiers des clients.

En plus, elle doit instruire les dossiers en cas de sinistre ou accident survenu à ces clients aux fins de règlement. Dans tous les cas, les Directions Régionales doivent toujours se référer au siège en cas de problèmes rencontrés. Les charges de fonctionnement qui y sont engagées sont supportées par le siège. Les salariés des Directions Régionales font partie du membre de personnel payé par la compagnie.

Les Directions Régionales possèdent 2 catégories de courtiers :

- Les courtiers internes à la Direction Régionale c'est-à-dire le personnel salarié de la compagnie.
- Les courtiers externes, en l'occurrence des sous agences rattachées à la Direction Régionale.

1.1.3- Les Agences Régionales

Tout en étant patrimoine de la compagnie comme le cas des Directions Régionales, les dépenses de fonctionnement engagées sont prises en charge par le siège. Le personnel des agences régionales est donc salarié de ARO.

En général, ils sont rattachés à la Direction Régionale et bénéficient comme cette dernière du pouvoir technique de transformation des contrats. Les pouvoirs de règlement de sinistre ne leur sont pas délégués, sauf en règlement de sinistre maladie du personnel pour les agences régionales hors de la périphérie de la Direction Régionale de son rattachement.

Actuellement, elles sont au nombre de six.

- Agence 14 – Ambatondrazaka
- Agence 35 – Tolagnaro
- Agence 41 – Manakara
- Agence 58 – Ambanja
- Agence 59 – Nosy-be
- Agence 66 – Antalaha

1.2- Le réseau de vente indirecte

La vente indirecte est la vente effectuée par les intermédiaires non salariés de la compagnie, mais rémunérés par des commissions dont le taux varie en fonction de l'étendue de leur mission. On distingue :

- Les Agences Générales ;
- Les Agences ;
- Les Courtiers.

1.2.1- Les Agences Générales

Ce sont des agences autonomes c'est-à-dire des unités à part, qui sont régies par des compromis de nomination. Le personnel de l'Agence Générale n'est pas salarié de ARO. Elles agissent en « apporteur gestionnaire complet », elles sont aussi dotées des pouvoirs technique et financier émanant du siège.

Ce qui signifie qu'il leur appartient de réaliser le contrat, d'encaisser la prime pour le compte de ARO et de toucher la commission qui constitue leur rémunération. Il leur appartient également de régler les dossiers sinistres avec l'instruction préalable au siège.

Elles comprennent :

- Agence 19 – Société AUXIMAD
- Agence 27 – Henri FRAISE Fils Assurances
- Agence 28 – Cabinet MITSINJO
- Agence 30 – BRUGASSUR

1.2.2- Les autres Agences

Ce sont des personnes morales rétribuées par commission. Leurs statuts varient d'une agence à une autre. Certaines peuvent relever d'une délégation régionale.

D'autres dépendent directement de la direction du marketing. Un certain nombre est lié par un « compromis de nomination ». Mais en tout état de cause, leurs taux de commission varient en fonction de leurs missions. Elles reçoivent des commissions d'apport et des commissions de gestion.

Les agences générales et les autres agences peuvent avoir des sous agences. Pour les agences, l'assurance ne constitue qu'une activité accessoire.

On peut citer comme autre agence :

- ❖ Agence 74 – Société RAMANANDRAIBE Export.

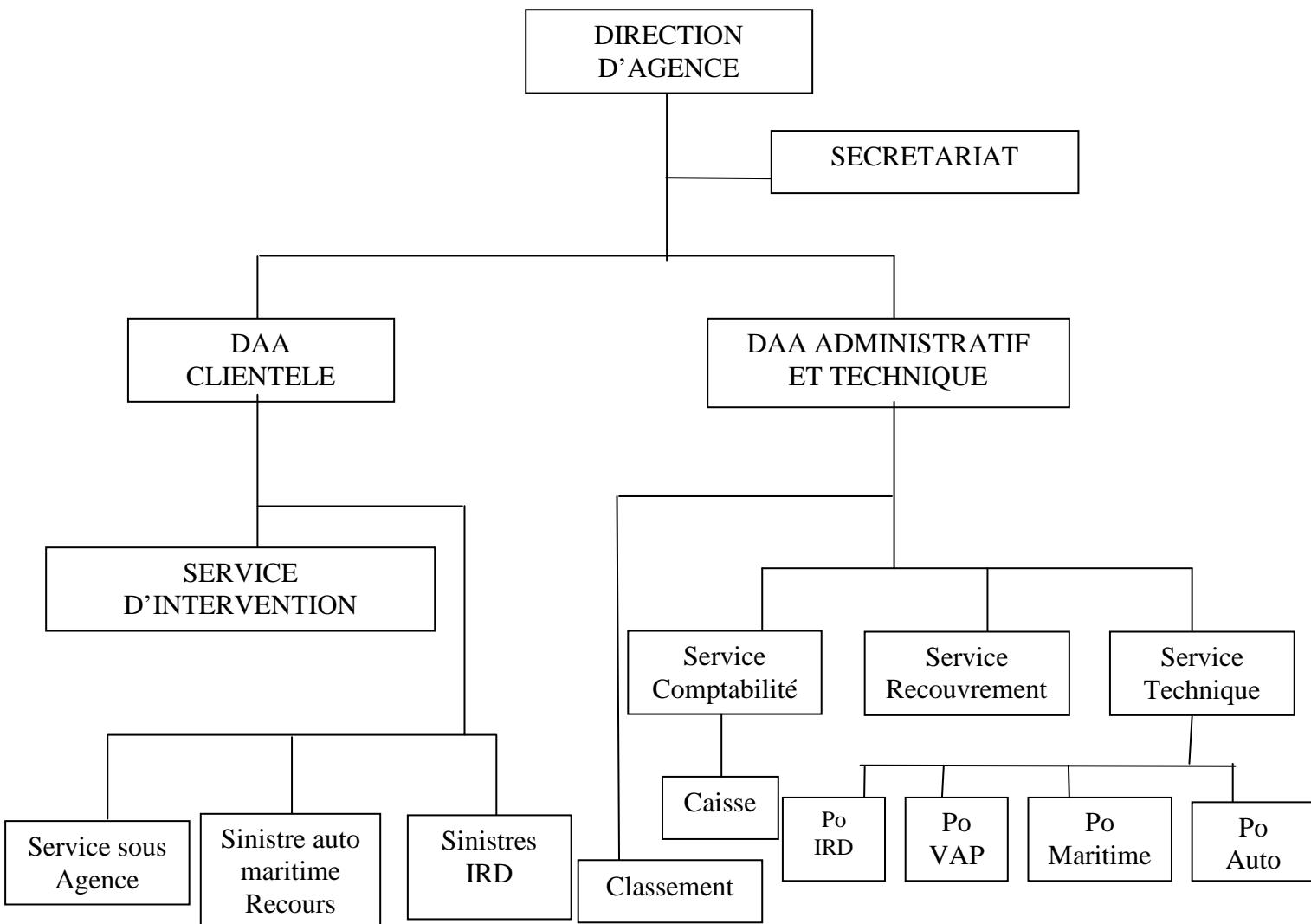
1.2.3- Les Courtiers

Ce sont des personnes physiques ou morales qui mettent en relation l'assuré et l'assureur. Ils ne sont donc pas des représentants de l'assureur, ils sont plus libres. Ils perçoivent une commission sur chaque contrat qu'ils apportent et les membres du personnel de la compagnie peuvent en faire partie. (Exemple de courtier : ASCOMA Madagascar ; Bureau de Souscription d'Assurance)

Enfin, tout ce qu'on a vu auparavant confirme que la compagnie ARO est presque présentée dans les six provinces.

SECTION II: L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION

Figure n°2 : L'Organigramme de la Direction d'Agence d'Antsahavola



Source: Direction d'Agence d'Antsahavola, 2008.

De cet organigramme, on peut en déduire que la DAA possède une structure simple. Cela afin de maîtriser son rôle de technico-commercial. L'organigramme est composé de différents services et unités dont voici la structure, la liaison existante et la gestion du portefeuille de la DAA.

2.1- La liaison de la direction

La DAA fait partie de l'ensemble des points de vente directe de la compagnie.

Elle est placée sous l'autorité du département réseau, qui est à son tour en hiérarchie avec la direction commerciale.

De plus, la DAA est spécifiquement un point de vente en liaison fonctionnelle avec tous les autres départements du siège.

2.2- La structure de la direction

La structure de la DAA se compose comme suit :

- L'agence est dirigée par le Directeur d'Agence et son Adjoint qui s'articule autour de cinq services et une agence régionale (Ambatondrazaka) et quatre sous agences. Les services sont : services d'intervention commerciale, service technique, service sinistres, service recouvrement, service comptabilité et caisse,
- Des services technico-commerciaux se trouvent directement sous l'autorité du directeur d'agence dont « l'unité Production ».

2.3- Le suivi de portefeuille

Le portefeuille se repartit suivant l'importance des primes : il y a des petits, moyens et gros clients. Le suivi de portefeuille consiste à la fructification des affaires en portefeuille. Les agents doivent alors conseiller et gagner la confiance des clients, les encadrent, les motivent.

Voyons alors la répartition du CA de la DAA :

TABLEAU N°III : REPARTITION DES CHIFFRES D'AFFAIRES PAR AGENCES RATTACHEES A LA DAA. ET PAR BRANCHE.

AGENCES	CA au 31/12/07	%	BRANCHE	CA au 31/12/07	%
AG 11 Antsahavola	9.561.768.000,00	93,77	TERRESTRE Auto IRD/VAP	8.327.572.000,00	81,58 21,57
AG O4 Sous-agences	492.411.000,00	4,76	Aviation Risques spéciaux		23,26 3,26
AG 14 Ambatondrazaka	152.944.000,00	1,47	MARITIME VIE	304.496.000,00 1.575.055.000,00	3,00 15,42
TOTAL	10.207.123.000,00		TOTAL	10.207.123.000,00	

Source : Direction d'Agence d'Antsahavola, 2008.

- Nombre de clients : plus de 10.000.
- Effectifs du personnel: 47

SECTION III: LES MISSIONS ET DESCRIPTIONS

3.1- Les missions

En tant que point de vente de la compagnie, les agences ont pour mission de réaliser les objectifs du plan d'action et budgétaire, conformément à la politique générale de la compagnie. Ces objectifs sont surtout de satisfaire les clients et de tenir avec eux un contact permanent et une relation excellente.

3.2- Descriptions

- la production et la vente des contrats d'assurance de différentes sortes (vie, terrestre, maritime).
- le règlement de sinistre
- la prospection et fidélisation de la clientèle
- la préparation et l'envoi des documents administratifs vers le siège (service informatique, service comptabilité agences, département IRD, département vie, service auto).
- le recouvrement des primes d'assurance (gestion des quittances).

SECTION IV : LES FONCTIONS DES DIFFERENTS SERVICES.

4.1- Service d'intervention commerciale

Le service d'intervention commerciale est composé de deux responsables à savoir :

- le chef de service d'interventions;
- les chargés de clientèle.

4.1.1- Le chef de service d'intervention

Par délégation de pouvoirs du directeur d'agence, le service d'intervention commerciale assure les responsabilités relatives à la gestion des portefeuilles en collaboration avec les chargés de la clientèle :

- Il assure l'exécution des missions d'intervention commerciale et de prospection de la clientèle.
- Il accueille, conseille et visite la clientèle.
- Il gère le portefeuille de la clientèle : étude et visite de risques, proposition de conditions de garantie, autorisation des ordres à transformer, réactualisation, suivi de la clientèle, établissement des fiches de service, cadeaux de fin d'année.
- Il supervise, coordonne et contrôle les activités au sein du service, conformément aux directives définies par la direction d'agence.

4.1.2- les chargés de la clientèle

Elle se charge du suivi et du contrôle d'une portefeuille « clientèle » de la DAA, qu'il s'agit des entreprises ou des particuliers.

4.2- Services techniques

Par délégation de pouvoirs du directeur d'agence, le directeur adjoint technique subdélègue aux chefs services techniques les responsabilités relatives à la production :

- Il formule, propose et réalise les objectifs opérationnels des services techniques.
- Il reçoit et vérifie les ordres d'assurances transformés par le siège.

Ces services sont assurés par des guichetiers/producteurs dont 04 pour l'automobile et 05 pour les autres risques. Un producteur automobile dont la tâche principale est de faire la transformation et la gestion de tous les contrats correspondant aux véhicules à deux, trois, ou quatre roues telles que : la réception du client au guichet, transformation du contrat,

Les producteurs autres qu'auto s'occupent des produits comme l'assurance incendie et risques divers et maritimes et ont pour tâches d'étudier la proposition d'assurance déjà remplie, de calculer la prime et de transformer le contrat.

4.2.1- Les documents tenus

Les documents utilisés varient selon qu'il s'agit d'une transformation d'affaires nouvelles ou anciennes.

4.2.1.1- La proposition d'assurance

Elle se présente sous forme d'imprimé comportant un certain nombre de renseignements ou questionnaires permettant d'évaluer le risque et de fixer la prime.

La proposition n'engage ni l'assuré ni l'assureur.

Le contrat n'est pas encore formé : le proposant peut changer d'avis, l'assureur peut refuser le risque.

4.2.1.2- Les conditions générales

Ce sont des clauses imprimées qui délimitent le champ d'application de la garantie. Elles énumèrent les risques garantis, les risques exclus, les obligations de l'assureur et de l'assuré et les modalités de déclaration du sinistre, c'est donc un document qui régie la réglementation du contrat.

4.2.1.3- Les conditions particulières

C'est un document de transformation d'affaires nouvelles qui précise toutes les indications propres au risque assuré, il est établi sur la base de renseignements, d'après les éléments enregistrés dans la proposition d'assurance.

Les conditions générales et les conditions particulières constituent la « Police d'assurance ».

4.2.1.4- L'avenant

L'avenant est un document qui modifie les conditions de la police originale. « C'est un document additionnel, généralement signé des parties, constatant et entérinant une modification du contrat d'assurance »¹.

L'avenant ne modifie le contrat que sur les points précisément abordés. Tous les renseignements supplémentaires sont reproduits sur l'avenant.

4.2.2- La prime d'assurance

« La prime ou la cotisation est le prix de l'assurance qui est la somme versée par l'assuré à l'assureur en contrepartie de la prise en charge du risque »². Le taux de la prime varie suivant la nature des risques, leur gravité et divers éléments d'appréciation propres à chaque type d'assurance. Le mot « prime » a été adapté dans les sociétés par actions, tandis que les sociétés mutuelles ou à forme mutualiste utilise celui de cotisation.

La prime ou le prix du risque représente la valeur du risque. Elle comprend essentiellement :

4.2.2.1- La prime pure

La prime pure ou technique est la couverture théorique du risque. Divers éléments entrent en ligne de compte pour le calcul de la prime, se sont :

- ❖ la somme assurée : l'assuré devra fixer au préalable la somme à assurer ou le capital ;

¹ Document référentiel ARO, 1993.

² Lydie SERDOT, « cours technique d'assurance, 3^{ème} année gestion », 2004-2005.

- ❖ la durée de l'assurance : en principe, cette durée est fixée à une année étant donnée qu'en générale, les statistiques des risques sont établies en fonction d'une unité de durée qui est généralement l'année ;
- ❖ la nature ou les caractéristiques de risque à assurer.

4.2.2.2- Les chargements

Les chargements représentent la somme qu'il faut ajouter à la prime pure pour obtenir la prime nette ou la prime commerciale.

Ils comprennent essentiellement :

- Les frais d'acquisition qui sont les commissions allouées aux agents ou courtiers qui ont apporté les affaires ;
- Les frais de gestion ou d'administration qui sont toutes sortes de dépenses nécessaires au fonctionnement de l'entreprise : loyer, salaire du personnel, expertise, règlement de sinistre, prévention.

La prime nette est le prix commercial hors coût de la police.

4.2.2.3- Les impôts et taxes

La prime totale que devra s'acquitter l'assuré est égale à la prime nette augmentée des impôts et taxe (taxe d'enregistrement (TE), taxe sur la valeur ajoutée (TVA)). Le montant de la T.E est variable suivant la nature du risque. Notons que les taxes sont perçues pour le compte du pouvoir public.

- 07,00% pour les risques commerciaux ;
- 20,00% pour l'assurance incendie habitation ;
- 03,00% pour l'assurance vie ;
- 04,00% pour l'assurance maritime à l'importation ;
- 04,50% pour les autres assurances terrestres.

Le taux de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est de 20%.

Dans la pratique, le calcul de la prime comporte de nombreuses données et informations portant sur la valeur assurée, la nature de l'activité, l'administration des risques de l'entreprise. Quelquefois, la prime peut être majorée d'une surprime qui correspond à l'aggravation du risque de référence.

A partir de ces trois éléments, on peut retirer la formule de la prime à payer par l'assuré :

PRIME A PAYER= PRIME NETTE + COUT DE LA POLICE + IMPOTS ET TAXES

Cas de l'Assurance Automobile

Les tableaux suivant montrent les fourchettes de primes en assurance automobile, relatives à la garantie responsabilité civile.

TABLEAU N°IV : TARIF AUTOMOBILE DE LA COMPAGNIE ARO

Tarif 1 : (Véhicule de plaisir ne dépassant pas 09 places) [Break limousine station Wagon)

PUISSEANCE FISCALE EN CV		PRIME NETTE EN ARIARY ANNUELLE
ESSENCE	DIESEL	
Jusqu'à 2	-	73.000
03 à 06	02 à 04	79.600
07 à 08	05	81.400
09 à 10	06 à 07	84.600
11 à 12	08	87.400
13 à 15	09 à 10	91.600
16 à 19	11 à 13	101.200
20 à 23	14 à 16	107.600
24 et plus	17 et plus	110.400

Tarif 2 :

PUISSEANCE FISCALE EN CV		PRIME NETTE EN ARIARY ANNUELLE	
ESSENCE	DIESEL	A TITRE GRATUIT	A TITRE PAYANT
Jusqu'à 2	-	80.000	159.800
03 à 06	02 à 04	85.600	171.200
07 à 08	05	95.200	190.200
09 à 10	06 à 07	99.800	199.200
11 à 12	08	106.800	213.000
13 à 15	09 à 10	115.400	230.400
16 à 19	11 à 13	122.800	245.400
20 à 23	14 à 16	129.000	257.000
24 et plus	17 et plus	132.400	265.000

Source : Direction d'Agence d'Antsahavola, 2008.

D'après la convention entre les deux compagnies d'assurances :

ARO et NY HAVANA.

- Le coût de la police pour l'assurance automobile est de 3500Ar ;
- IDR de la police pour l'assurance automobile est de 10.000Ar ;
- Le taux de BG est de 10,90% ;

- Le taux d'incendie est de 1,5%.

4.2.3- Les autres éléments de la prime

Le contrat aura ou non donné lieu à l'enregistrement des sinistres par la compagnie, il fera l'objet soit d'une majoration de prime, soit d'une réduction.

4.2.3.1- La majoration de prime

On l'applique qu'en cas de survenance de sinistre responsable ou partiel, au cours d'une année d'assurance, la suscription ou le renouvellement du présent contrat fera l'objet de l'application d'une majoration. Cette majoration sera de :

- 25% pour un sinistre responsable (total) ;
- 50% pour deux sinistres responsables (total ou partiel) ;
- 100% pour trois sinistres responsables (partiel ou total) ;
- 150% pour quatre sinistres responsables (total ou partiel) ;
- 200% pour cinq sinistres responsables (total ou partiel) ;
- 300% pour six sinistres responsables (total ou partiel).

Cas pratique

Monsieur Kamal a souscrit une assurance automobile auprès de la DAA. Il s'agit d'une voiture 309 dont la puissance est de 12CV ; la source d'énergie : essence, l'usage du véhicule : tourisme ; nombre de places 5, l'effet est le 28/02/2007, la date d'expiration du contrat est le 27/02/2008. Au cours de cette période, l'assuré a fait un sinistre responsable. A cet effet, au renouvellement, le présent contrat fera l'objet d'une majoration.

Le tarif utilisé est le tarif 1 du tableau n°3 :

Calcul de primeS

RC :	87 400
IDR :	<u>10 000</u>
	97 400
Malus (25%)	<u>24 350</u>
	121 750
Coût de la police	<u>3 500</u>
	125 250
Coût d'enregistrement (4,5%)	<u>5 636,25</u>
	130 886,25
TVA (20%)	<u>28 177,25</u>
Prime à payer	157 063,50

Encaissement de prime :

41 111 NNNNN	Client n° NNNNN	157 063,50	
570 001	Caisse		157 063,50

4.2.3.2- La réduction de prime

La réduction de la prime est une bonification dite « bonus » accordée à l'assuré au renouvellement du contrat, s'il n'y avait pas de sinistre de responsable durant la période d'assurance écoulée.

Cette réduction est de :

- 10% pour une année sans sinistre ;
- 20% pour deux années consécutives sans sinistre ;
- 30% pour trois années consécutives sans sinistre ;
- 40% pour quatre années consécutives sans sinistres ;
- 50% pour cinq années consécutives sans sinistres.

Cas pratique.

Madame Yassina a souscrit une assurance automobile auprès de la DAA. Il s'agit d'une voiture 305 dont la puissance est de 9CV, la source d'énergie : l'essence, l'usage du véhicule : tourisme, nombre de places 5, l'effet est le 10/03/2007, la date d'expiration du contrat est le 09/03/2008. Au cours de cette période, elle n'a pas été frappée de sinistre responsable pendant ces 12 mois. Le présent contrat fera l'objet d'une réduction.

On utilise ici le tarif 1 dans le tableau n°3 :

Calcul de prime.

RC:	84 600
IDR:	<u>10 000</u>
	94 600
Bonus (10%)	<u>9 460</u>
	104 060
Coût de la police	<u>3 500</u>
	107 560
Coût d'enregistrement (4,5%)	<u>4 840,2</u>
	112 400,2
TVA (20%)	<u>22 480,04</u>
Prime à payer	134 880,24

Encasement de prime :

570 001	41 111 NNNNN	Caisse	134.880,24
		Client n° NNNNN	134.880,24

4.2.4- Cas pratique

Exemple n°1 :

Monsieur Alex souscrit une assurance automobile auprès de la DAA. Il s'agit d'une voiture Renault 605 dont :

- ❖ la puissance est de 10 CV ;
- ❖ l'usage du véhicule : promenade ; le nombre de places est égal à 5.

Les garanties demandées sont la responsabilité civile (RC) et indemnisation directe et recours (IDR). Quel est le montant de la prime annuelle à payer par monsieur Alex ?

On utilise ici le tarif 1 du tableau n°3 :

Calcul de prime :

RC :	84 600
IDR :	<u>10 000</u>
	94 600
Coût de la police	<u>3 500</u>
	98 100
Taxe d'enregistrement (4,5%)	<u>44 140,5</u>
	102 514,5
TVA (20%)	<u>20 502,9</u>
Prime à payer	123 017,4

Encasement de prime :

570 001	41 111 NNNNN	Caisse	120.967,11
		Client n° NNNNN	120.967,11

Exemple n°2 :

Le même véhicule est affecté à un usage de taxi et l'assuré demande les risques suivants : RC, Incendie, BG, IDR sachant que la valeur assurée du véhicule est de 10.000.000Ar et celle de BG est de 900.000Ar.

Calculer la prime annuelle.

On utilise ici le tarif 2 du tableau n°3 :

Calcul de prime : VA : 10.000.000Ar ; BG : 900.000Ar

RC :	199 200
IDR :	<u>10 000</u>
	209 200
Incendie (1,5%VA)	150 000
BG (10,90% de BG)	<u>98 100</u>
	457 300
Coût de la police	<u>3 500</u>
	460 800
Coût d'enregistrement (4,5%)	<u>20 736</u>
	481 536
TVA (20%)	<u>96 307,2</u>
Prime à payer	577 843,2

Encasement de prime :

570.001/		Caisse/banque		577.843,2
560.001				
	490 104	Compte de passage à passer sur JOF		577.843,2

4.3- Service sinistre

Sous l'autorité du directeur d'agence adjoint, les attributions du responsable sont notamment l'instruction et la gestion des dossiers sinistres c'est-à-dire : déclaration de sinistre ; ouverture du dossier ; instruction de dossier ; règlement ou réparation des préjudices.

4.3.1- Déclaration du sinistre

La déclaration de l'assuré ou des victimes d'un accident se fait soit sur la base des déclarations par « constat amiable » remplies par les parties impliquées dans l'accident, soit de manière simple, effectuée auprès des bureaux ARO ou reçue par courrier, téléphone, Fax, e-mail et qui doivent être confirmées toujours par des documents écrits.

4.3.2- Ouverture du dossier

A la réception de la déclaration et procès verbaux des gendarmes, des huissiers, le responsable de service sinistre procède à l'ouverture du dossier en vue d'entamer son instruction.

4.3.3- Instruction de dossier

L'instruction de dossier comprend : l'appréciation de la garantie ; l'appréciation de la responsabilité ; évaluation du dossier ; réparation du préjudice.

4.3.3.1- Appréciation de la garantie

Elle consiste à vérifier si la garantie est acquise ou non.

L'application de la garantie nécessite le contrôle des clients ci-après :

- Est-ce que la prime est bien payée?
- Est-ce que le véhicule sinistré est celui indiqué dans la police d'assurance?
- La période d'assurance assure t-elle la date de l'accident?
- Le permis de conduire est-il régulier (catégories, validité médicale)?
- La visite technique est en état de validité.

4.3.3.2- Appréciation de la responsabilité

Elle consiste à consulter le barème de responsabilité disponible au service sinistre.

4.3.3.3- Evaluation des dossiers :

Il s'agit d'évaluer le coût total du sinistre (dommages matériels ou corporels).

4.3.3.4- Réparation du préjudice

Il appartient à l'assureur d'organiser l'expertise, car l'expertise permet à l'assureur de connaître :

- la cause du sinistre et la valeur réelle des choses endommagées. L'expertise facilite le travail de l'assureur pour le calcul du montant de l'indemnisation. Elle rapproche l'assuré à l'assureur. Au cours de l'expertise, l'assureur peut évaluer la compétence de l'assuré dans la gestion de ses risques (estimation des dommages, information à l'assurance ...).

4.3.4- Indemnisation

L'indemnité versée à l'assuré en réparation d'un dommage doit être égale au montant réel de celle-ci, sans jamais le dépasser. L'assurance ne doit pas être une source de bénéfice pour l'assuré.

4.3.4.1- Appréciation de la garantie

L’indemnité versée sera calculée suivant l’application des trois paramètres :

- La vétusté ;
- La règle proportionnelle ;
- La franchise.

a) La vétusté.

C’est le pourcentage de dépréciation du bien pendant la durée de son utilisation. Elle doit être déduite du montant de l’indemnité, parce que la valeur des pièces ou du bien à remplacer reste largement inférieure à la valeur des pièces ou bien de remplacement.

b) La règle proportionnelle :

En cas de sous assurance c'est-à-dire la valeur déclarée est inférieure à la valeur réelle, l’assuré subit l’application de la règle proportionnelle.

❖ Sous assurance (ou insuffisance de capitaux assurés)

L’article 41 de la loi du 02 Août 1999 stipule que « s’il résulte des estimations que la valeur de la chose assurée excède au jour du sinistre la somme garantie, l’assuré est considéré comme restant son propre assureur pour l’excédant et supporte en conséquence, une part proportionnelle du dommage, sauf conventions contraires »¹.

L’assuré fixe librement la somme à assurer, et cette somme constitue l’élément de base pour le calcul de la prime. Il doit supporter une part proportionnelle du dommage et il est considéré comme son propre assureur pour la somme représentant la différence entre les valeurs assurées et les valeurs réelles.

En conséquence, l’indemnité à payer sera donnée par la formule ci-après :

$$\text{Indemnité} = \frac{\text{Montant des dommages} \times \text{valeur assurée}}{\text{Valeur réelle}}$$

❖ Omission ou fausse déclaration non intentionnelle

La fixation de la prime est fonction, d’une part du montant des valeurs assurées, et d’autre part, des déclarations fournies par l’assuré.

¹ Code des assurances loi n°99-013, livre premier article 41 « sous assurances » p. 41

En cas d'omission ou de fausse déclaration non intentionnelle, l'indemnité que recevra l'assuré sera réduite dans la proportion entre la prime effectivement payée et celle qui aurait dû l'être. Dans ce cas, l'assuré subit la règle proportionnelle de prime.

$$\text{Indemnité} = \frac{\text{Montant des dommages} \times \text{prime payée}}{\text{Prime réelle}}$$

c) La franchise.

La franchise est une fraction du risque laissée à la charge de l'assuré. En cas de sinistre, l'assureur règle le montant du dommage, déduction faite de la franchise.

Deux sortes de franchises sont généralement appliquées :

- ❖ La franchise obligatoire dont le montant est automatiquement déduit des frais de réparation à la charge de l'assureur ;
- ❖ La franchise facultative qui est appliquée à la demande de l'assuré, entraînant une réduction de prime.

De ce fait, la règle proportionnelle n'est appliquée que dans le cas où la différence entre la valeur réelle et la valeur assurée est supérieure à 10%.

4.3.4.2- Cas pratique

a) Cas de la vétusté.

- Un véhicule a subi un vol pour ses accessoires. Le taux de vétusté à appliquer est de 20%, et la garantie est de RC, Vol, IDR.

Rapport d'expertise.

- ❖ Valeur réelle : 7.000.000Ar
- ❖ Valeur accessoires volés : 900.000Ar
- ❖ Taux de vétusté : 20%

Application de la vétusté :

- ❖ Valeur des accessoires : 900.000Ar
- ❖ Vétusté à déduire 20% : 180.000Ar
- ❖ Indemnité à payer : $900.000 - 180.000 = 720.000\text{Ar}$

b) Cas de la règle proportionnelle.

Cas de sous assurance :

Madame Jennyah a souscri une assurance automobile auprès de la DAA, effet du 18/03/2007 ayant comme garanties A, C, D, BG.

La valeur assurée est de 8.000.000Ar et 600.000Ar pour les accessoires hors séries. Elle a été victime d'un vol pour accessoires et ce vol a eu lieu le 08/05/2007.

Rapport d'expertise :

- ❖ Valeur réelle : 10.000.000Ar.
- ❖ Valeur assurée : 6.000.000Ar.
- ❖ Valeur réelle des accessoires hors séries : 500.000Ar.
- ❖ Valeur de vétusté : 20%.

La valeur réelle : c'est la valeur fixée par l'expert.

La valeur assurée : c'est la valeur fixée par l'assuré.

La valeur des accessoires : c'est la valeur des roues de secours, de l'autoradio.

Si la valeur assurée est inférieure à la valeur réelle, il y a application de la règle proportionnelle.

Application de la vétusté :

- ❖ Valeur des accessoires : 500.000Ar.
- ❖ Vétusté à déduire (20%) : 100.000Ar.
- ❖ Indemnité à payer : 400.000Ar.

Application de la règle proportionnelle.

$$\text{Indemnité} = \frac{\text{Montant des dommages} \times \text{valeur assurée}}{\text{Valeur réelle}}$$

$$\text{Indemnité} = \frac{400.000 \times 6.000.000}{10.000.000} = 240.000\text{Ar.}$$

Alors, le montant à régler par l'assureur est de 240.000Ar au lieu de 400.000Ar.

Cas d'omission.

Un bâtiment a été assuré contre incendie, mais l'assuré a omis de déclarer que le bâtiment renferme un risque grave, par exemple un magasin de stockage.

Un sinistre affecte ce bâtiment et le coût de réparation est évalué à 1.000.000Ar.

Et que l'assuré a payé une prime de 20.000Ar au lieu de 80.000Ar.

L'indemnité qui devait lui revenir au titre de ce sinistre est donc :

$$\text{Indemnité} = \frac{\text{Montant des dommages X prime payée}}{\text{Prime réelle}}$$

$$\text{Indemnité} = \frac{1.000.000 \times 20.000\text{Ar.}}{80.000\text{Ar.}} = 250.000\text{Ar.}$$

Le montant réglé par l'assureur est de 250.000Ar au lieu de 1.000.000Ar.

c) Cas de la franchise.

- ❖ Valeur des accessoires volés : 2 000 000Ar.
- ❖ Franchise obligatoire (10%) : 200 000Ar.
- ❖ Indemnité à retenir : 1 800 000Ar.

4.4- Service Recouvrement

4.4.1- Responsable Recouvrement

Sous la responsabilité du directeur adjoint:

- Il assure la tenue extra comptable des comptes clients et en particulier les clients importants. Il répartit les inspecteurs.
- Il gère les informations comptables et extra comptables relatives aux encaissements.
- Il prépare les rapports relatifs au recouvrement.

4.4.2- Quittancier

Sous l'autorité du chef de service recouvrement, les responsabilités du quittancier sont notamment :

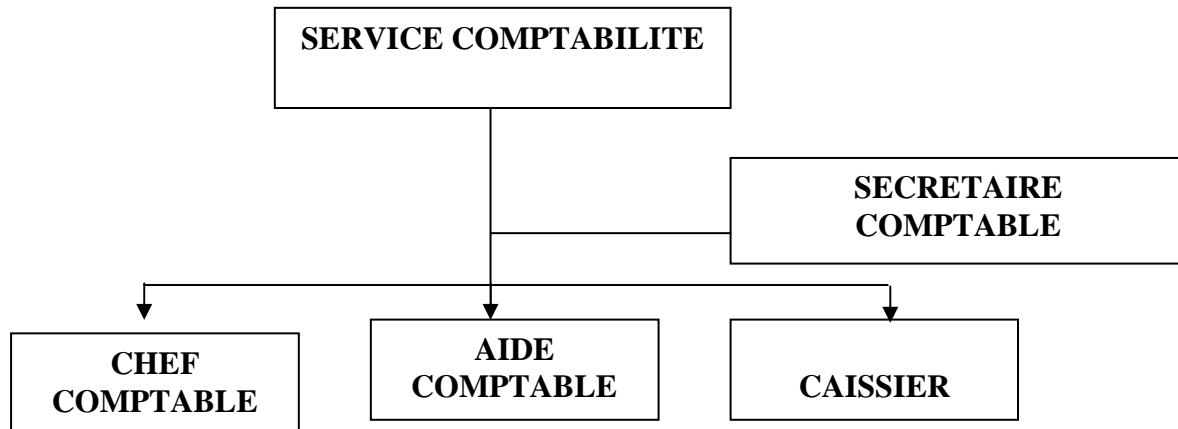
- Il assure la réalisation des objectifs et directives définies par la direction d'agence.
- Il vérifie et gère les quittances¹, conformément aux règles de gestion des quittances en vigueur : regroupement des quittances dans le bac, libération des quittances uniquement payées.
- Il collabore avec la comptabilité à la vérification de la fiabilité des relevés de compte et factures à partir des quittances et des opérations comptables.

¹ La quittance est une pièce comptable qui constate le paiement de la prime par le client d'une part, et la comptabilisation de l'opération au niveau du siège d'autre part. Elle est jusqu'à présent délivrée par le siège. Elle est très importante car toute production sans quittance est considérée comme non comptabilisée et la possession de cette quittance par le client équivaut à un paiement de la prime.

4.5- Service comptabilité

4.5.1- L'organigramme

Figure n°3 : organigramme du service comptabilité.



Source : Direction d'Agence d'Antsahavola, 2008

4.5.2- Le service comptabilité DAA

Une grande responsabilité est assurée par le service comptabilité au sein de la DAA.

Tout d'abord, il assure l'application des procédures administratives et comptables en vigueur, il dirige aussi la comptabilité de la DAA et de l'agence régionale d'Ambatondrazaka,

Le service comptabilité supervise et assure le bon fonctionnement de la caisse 1 et 2.

Il est le responsable du tableau de bord : chiffre d'affaires, arriérés, situation comptable de la DAA et de l'agence régionale d'Ambatondrazaka, ainsi que l'exploitation des documents informatiques de la DAA et de l'agence régionale d'Ambatondrazaka.

Ensuite, il vérifie et soumet pour règlement les commissions aux courtiers et aux agences rattachées, il assure les travaux annexes à la déclaration des commissions payées en fin d'exercice. De même, ce dernier assure la fiabilité de toute opération comptable.

4.5.3- Description des travaux comptables

- ❖ Tenu des diverses journaux.
 - Journal de caisse (J.C).
 - Journal des opérations financières (J.O.F).
 - Journal des opérations techniques et diverses (J.O.T.D).
- ❖ Mise à jour des fiches clients.
- ❖ Etablissement des diverses états.
 - Frais de fonctionnement.

- Etats de réconciliation des comptes.
- Etats de rapprochement bancaire.
- ❖ Redressements comptables divers.
 - Caisse : contrôle des opérations et des pièces de caisse.
 - Divers règlements : commissions, ristournes et autres.
 - Suivi : chèque sans provision, arriérés de primes avant règlement de sinistre.
 - Rend compte à son supérieur de l'évolution du chiffre d'affaires, encaissement, arriérés, situation comptable de la DAA et des agences rattachées.
 - Tenue et classement des pièces comptables.
 - Etablissement des avis comptables (note de crédit et débit).

La présentation générale de la compagnie nous amène à aborder tout d'abord l'historique de la compagnie qui est marquée par les années de repère, c'est-à-dire dès son apparition jusqu'à notre époque. Puis nous avons énoncé sa structure organisationnelle qui est adoptée selon la structure par fonction dans son organigramme. Ensuite, nous avons évoqué les missions et les activités de la compagnie en tant qu'assureur et investisseur institutionnel à travers ses activités financières. C'est en ce sens que nous avançons les différents produits de l'assurance ARO afin d'illustrer ce dont nous avions parlé.

En dernier lieu, une étude a été menée auprès de la direction d'agence d'Antsahavola ; cette étude porte sur les principes d'organisations du réseau de distribution et la description des travaux comptables.

DEUXIEME PARTIE:

LES PRINCIPES GENERAUX DU

« SYSTEME COMPTABLE » ET

L'IDENTIFICATION DES PROBLEMES

CHAPITRE I : LA COMPTABILITE DE LA DIRECTION REGIONALE

Pour mieux illustrer ce chapitre, nous allons définir le mécanisme de la comptabilité d'assurance. Chaque point de vente a sa propre comptabilité, mais toutes les comptabilités doivent être centralisées au siège.

Voici le système comptable de l'assurance ARO.

SECTION I: SYSTEME COMPTABLE DE L'ASSURANCE ARO.

Le système comptable de la compagnie ARO comprend :

- la comptabilité siège (comptabilité générale)
- la comptabilité agences (comptabilité auxiliaire)

1.1- La Comptabilité Siège

Elle a une fonction centralisatrice du fait que le passage d'une opération comptable d'un point de vente se fait par l'intermédiaire de la comptabilité du siège. La comptabilité des agences générales est suivie à partir :

- d'un relevé de compte courant ;
- de l'état de réconciliation ;
- de l'état trimestriel d'arriérés.

1.2- La Comptabilité Agences

Elle est constituée par l'ensemble des comptabilités des points de vente distinguées par leur code comptable, et tient le rôle d'interlocuteur au siège des différentes comptabilités des points de vente.

En résumé, nous pouvons dire que :

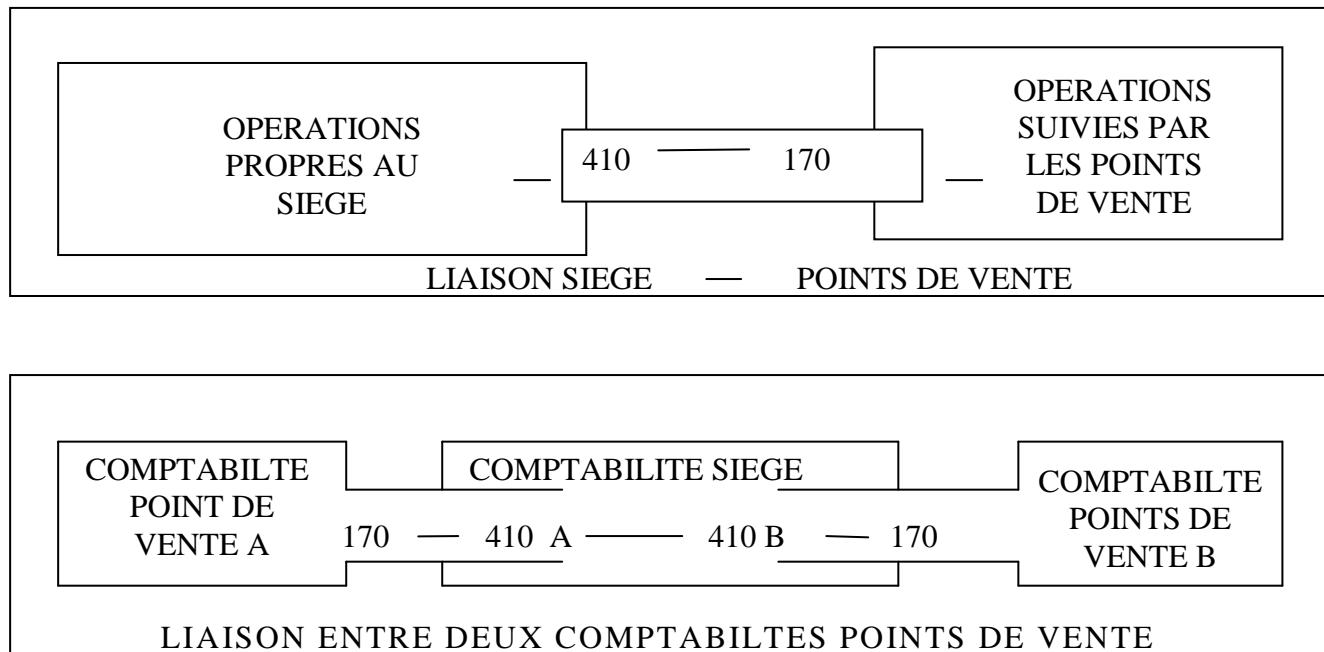
- Les points de vente sont suivis dans la comptabilité siège par le compte 410 - Agences et parallèlement, le siège suit la comptabilité des points de vente par le compte 170 - compte de liaison.
- Les deux comptes devraient présenter en principe le même solde à une même date d'arrêté comptable donnée.

En plus, la comptabilité siège et la comptabilité des points de vente sont deux comptes parallèles car les opérations au niveau des points de vente sont enregistrées aussi bien dans la comptabilité siège que dans la comptabilité des points de vente.

Il en résulte de ce qui précède qu'il existe une liaison étroite entre la comptabilité agences et la comptabilité siège.

Les liaisons sont illustrées par les graphiques suivants :

Figures n°4 : Liaisons entre comptabilité siège et point de vente.



Source : Direction d'Agence d'Antsahavola, 2008.

Il est entendu qu'aucune opération ne peut s'effectuer entre deux points de vente sans transiter par le siège. Cela se comprend facilement, puisque la comptabilité d'un point de vente par rapport à un autre est distincte et séparée, même si ces comptabilités sont parties d'un même système.

1.3- La mécanisation de la comptabilité

La comptabilité a été mécanisée depuis le premier janvier 1977. La base de la mécanisation est le numéro du compte client. Ce numéro est formé d'un listing et d'une codification. La codification est composée du numéro de l'assureur sur le listing.

SECTION II : LE PLAN COMPTABLE D'UN POINT DE VENTE

Ce plan est conçu pour l'ensemble des points de vente de la compagnie ARO.

Le pouvoir du point de vente est limité à l'utilisation de quelques comptes.

2.1- Nomenclature

TABLEAU N° V : PLAN COMPTABLE D'UN POINT DE VENTE.

NUMERO DE COMPTE	INTITULE
170 170 001	COMPTE DE LIAISON - SIEGE
300	ARTICLES PUBLICITAIRES
41 41 NN 41 NN 1 41 NN 1 NNNNN 41 NN 2 41 NN 2 NNN	AGENCES- CLIENTS- COURTIERS - AGENCE NN - CLIENTS AGENCE NN - CLIENTS N° NNNNN - COURTIERS AGENCE NN - COURTIERS N° NNN
420 420 NNN	COMPTE PERSONNEL - PERSONNEL N° NNN
460 460 NNN	DEBITEURS ET CREDITEURS DIVERS - DEBITEUR, CREDITEUR NNN
490 490 101 490 102 490 103 490 104 490 201 490 202 490 203 490 301 490 302 490 401	COMPTE D'ATTENTE A REGULARISER - PRIMES & RISTOURNES EMISES TERRESTRE - PRIMES & RISTOURNES EMISES MARITIME - PRIMES & RISTOURNES EMISES VIE - COMPTE DE PASSAGE - COMMISSIONS EMISES TERRESTRE - COMMISSIONS EMISES MARITIME - COMMISSIONS EMISES VIE - SINISTRES TERRESTRE & VIE - SINISTRES MARITIME - FRAIS DE FONCTIONNEMENT
560 560 001	BANQUES ET C.C.P - BANQUE NNN
570 570 001 570 002	CAISSE - CAISSE DIRECTION REGIONALE - CAISSE AGENCE REGIONALE
590 590 001	VIREMENTS INTERNES - VIREMENTS INTERNES
874	PERTES ET PROFITS EXCEPTIONNELS

Source : Direction d'Agence d'Antsahavola, 2008.

2.2- Fiches des comptes

2.2.1- le compte 170 001 : Siège

Ce compte présente les opérations du point de vente en liaison avec le siège. Il détermine la situation du siège au niveau du point de vente.

2.2.2- le compte 300 : articles publicitaires

Il enregistre les mouvements des articles publicitaires à vendre.

2.2.3- le compte 41 NN 1 : clients

Il constate les mouvements des primes d'assurances avec les assurés.

41 NN 1 NNNNN :

41 : clients.

NN : code Agence.

1 : code d'identifications clients.

NNNNN: numéro assuré en cinq chiffres.

Exemple1 :

41 11 1 36118 : il s'agit du client numéro 36118 de l'agence 11 qui appartient à la direction d'agence Antsahavola.

Exemple2 :

41 14 1 23124 : il s'agit du client numéro 23124 de l'agence 14 du bureau régional Ambatondrazaka.

2.2.4- le compte 41 NN2 : courtiers

Il constate les mouvements des commissions de courtage d'assurance avec les courtiers et agents.

41 NN 2 NNN

41 : clients.

NN : Code Agence.

2 : code d'indentification de commissions.

NNN: Numéro de code en trois chiffres.

Exemple1 :

41 11 2 471 : il s'agit du client numéro 471 de l'agence 11 la direction d'agence Antsahavola.

Exemple2 :

41 14 2 243 : il s'agit du client numéro 243 de l'agence 14 du bureau régional Ambatondrazaka.

2.2.5- le compte 420 : Personnel

Ce compte retrace les opérations avec le personnel dont les appointements sont exclusivement payés par le point de vente.

2.2.6- le compte 490 : compte d'attente

Ce compte sert à enregistrer les charges et les produits du point de vente en attendant leur comptabilisation réelle au niveau du siège.

En principe, ce compte est soldé mensuellement.

2.2.7- le compte 560 : Banque et CCP

Il enregistre les mouvements de la trésorerie consécutifs aux opérations traitées avec les institutions financières (Banque et CCP).

2.2.8- le compte 570 : Caisse

Il retrace les mouvements des opérations effectuées par l'intermédiaire de la caisse.

2.2.9- le compte 590 : Virement interne

Ce compte permet le passage du compte Caisse au compte banque, CCP ou inversement. C'est l'unique compte de passage utilisé pour les opérations financières.

2.2.10- le compte 874 : Pertes et Profits

Ce compte régularise les moins (Pertes) et les trop (gains) perçus sur encassemens.

2.3- Code comptabilité

TABLEAU N° VI : CODE COMPTABILITE DE ARO.

CODE	POINTS DE VENTE
L	Direction d'Agence d'Antsahavola
8	ATOP
9	Bureau Régional Ambatondrazaka
M	Bureau Régional Indépendance
Y	Bureau Régional ACM
C	Direction Régionale Fianarantsoa
Q	Direction Régionale Tuléar
A	Direction Régionale Morondava
V	Direction Régionale Mahanjanga
2	Direction Régionale Antsiranana
1	Direction Régionale Sambava
J	Direction Régionale Toamasina
Z	Direction Régionale Antsirabe

Source : Direction d'Agence d'Antsahavola, 2008.

SECTION III - LE SYSTEME COMPTABLE D'UN POINT DE VENTE

3.1- Procédure comptable d'une production

Le « procédure comptable » : c'est le circuit suivi par une production depuis sa transformation jusqu'à sa comptabilisation.

La comptabilisation d'une production intéresse à la fois le service comptabilité du point de vente et le service comptabilité agences qui se situent au niveau du siège.

3.1.1- Tenue d'une fiche client

Toute opération de production doit passer au service comptabilité pour être positionnée sur fiche client. Chaque client possède une fiche dans laquelle figurent les opérations qu'il a effectuées.

3.1.2- Envoi d'un bordereau de perforation

Le bordereau de perforation est un document qui constate la transformation ou la comptabilisation de la production. Il contient les mêmes éléments que les conditions particulières.

Ce document doit être envoyé au service comptabilité agences¹ qui enregistre et établit les quittances à sa réception. Ces quittances vont être retournées à la direction régionale aux fins d'enregistrement et vérification.

La présentation du bordereau de perforation en production terrestre (voir annexe II).

3.1.3- Contrôle des quittances reçues

A la réception des quittances, le service comptabilité doit vérifier s'il y a eu anomalie ou non. En cas de présence d'anomalie, les quittances devront être retournées au siège pour être rectifiées. Sinon, elles seront envoyées au client comme étant des pièces justificatives ou classées dans le bac à quittances en attendant le paiement (cas des quittances non encore payées).

¹ Le service comptabilité agences est constitué par l'ensemble de la comptabilité des points de vente au niveau du siège, distingué par leur code de comptabilité. A cet égard, il est considéré comme un interlocuteur au siège des différentes comptabilités des points de vente.

3.2- Passation des opérations comptables

Pour comprendre et assimiler facilement la passation des opérations comptables, deux recommandations importantes doivent être le souci permanent de celui qui va effectuer l'enregistrement,

a- Tout enregistrement doit impérativement être effectué sur la base d'une pièce justificative.

b- se demander le pourquoi du débit et du crédit d'un compte.

On distingue deux (02) sortes de passation dans la comptabilité des points de vente.

- ❖ Passation manuelle ;
- ❖ Passation automatique.

3.2.1- passation manuelle

L'enregistrement des écritures comptables se fait sur la base des journaux auxiliaires spécifiques à la comptabilité des points de ventes. A chaque écriture du journal, on met un code spécifique qui le différencie des autres.

Il existe trois sortes de journaux auxiliaires

- ❖ le journal de caisse (JC).
- ❖ le journal des opérations financières (JOF).
- ❖ le journal des opérations techniques divers (JOTD).

3.2.1.1- Le journal de caisse.

Ce journal est tenu à la main journalièrement et fait apparaître le solde journalier. Il enregistre toutes les opérations inhérentes à la caisse, versement de prime ou règlement en espèce, suivant la référence 060220.

3.2.1.1.1- Présentation du journal (voir annexe n°III)

3.2.1.1.2- Les éléments du journal

Parmi les différents éléments constitutifs du journal, on peut citer :

- a) le code comptabilité : il est présenté par la lettre « L ».
- b) le code journal :
 - ❖ 1 : pour le J.C.
 - ❖ 2 : pour le J.O.F.
 - ❖ 3 : pour le J.O.T.D.
- c) la date d'effet : c'est la date à partir de laquelle le risque est garanti.

d) la date d'émission :

- ❖ date de comptabilisation de la police.
- ❖ A : dernier chiffre de l'année.
- ❖ NN : le mois en deux chiffres.

e) le code opération :

- ❖ Q : encaissement de la totalité de la quittance.
- ❖ A : en cas d'encaissement d'un acompte.
- ❖ P : encaissement d'une prime en instance d'émission (P.I.E).
- ❖ R : Ristournes réglées ou émises.
- ❖ D : autres opérations diverses relatives aux primes.

3.2.1.2- Le journal des opérations financières

Ce journal doit faire l'objet d'une concordance bancaire mensuelle adressée au siège. Il enregistre tout mouvement de fonds en faveur ou au détriment du compte banque et C.C.P, suivant la référence 060 210.

3.2.1.2.1- Présentation du journal : (voir annexe n° IV)

3.2.1.3- Le journal des opérations techniques et divers

Ce journal enregistre les opérations qui ne concernent pas les comptes de trésorerie (caisse, banque). Il sert à passer le redressement des imputations erronées lors de la sortie de la comptabilité mensuelle (balance, grand livre, relevé de compte clients et courtiers), suivant la référence 060 200.

Comme :

- ❖ les écritures de redressement ;
- ❖ les notes de débit ou de crédit ; (voir annexe n°V).
- ❖ les ventilations des opérations de règlement des commissions ;
- ❖ les ventilations des opérations d'encaissement de prime.

3.2.1.3.1- Présentation du journal : (voir annexe n°VI)

Dans l'ensemble, les trois catégories du journal ont la même structure. Ils sont considérés comme moyen :

- ❖ de contrôler systématiquement la gestion de trésorerie (détenzione de fonds de caisse, régularité de versement des chèques encaissés).
- ❖ de contrôler la validité des opérations en caisse (paraphé par le responsable des points de vente) ;
- ❖ d'analyser et d'apprécier le fond disponible (possibilité de transfert au siège) ;
- ❖ de vérifier la fiabilité des informations comptables (code journal, code comptabilité, n° police, date d'effet, n° de la quittance, date d'émission),
- ❖ de confier aux points de vente les erreurs relevées et les modifications éventuelles apportées aux enregistrements comptables.

Après tout, cet enregistrement porté sur les journaux est basé sur une pièce comptable comme reçu d'encaissement, bordereaux de versement ; leur référence doit être mentionnée en marge d'observation des journaux manuscrits.

Exemple d'une passation manuelle : virement de la totalité des frais de fonctionnement au siège (à la fin du mois). Pièce comptable : état des frais de fonctionnement mensuel comprenant les dépenses détaillées du mois.

Opération à passer par les points de vente		Opération à passer par le siège
490 401 — X	170 001 — X	170 001 — X

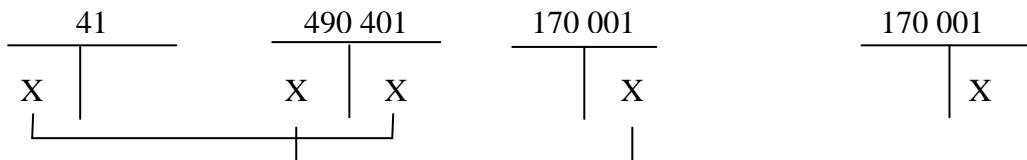
3.2.2- passation automatique

C'est un enregistrement informatisé par une procédure préalablement élaborée, plus particulièrement pour les comptes : prime, commission, sinistre. Leur comptabilisation se fait au niveau de l'informatique, basée sur le « bordereau de perforation ».

Exemple de passation automatique : sur l'émission des primes.

Opération à passer par les
points de vente.

Opération à passer par
le siège.



Les travaux comptables effectués par les points de vente s'arrêtent à la simple passation d'écritures. C'est le siège qui fournit les documents de synthèse c'est-à-dire le grand livre, le bilan, la balance, le compte de résultat, ainsi que tout autre document utile. Mais à la réception de ces documents, des erreurs peuvent survenir, d'où l'obligation pour le point de vente de procéder à l'établissement des états divers.

3.3- Les états divers

3.3.1- Etat de rapprochement bancaire

Cet état a pour principal objectif de faire concorder le solde ressorti sur le relevé bancaire et celui du compte banque tenu (JOF) par les points de vente.

« La non concordance des soldes provient souvent soit du retard de la réception des pièces bancaires pour la comptabilisation, soit d'un recouvrement partiel des opérations ou d'une omission, lesquels ne seront comptabilisés à la banque que le lendemain du jour de son enregistrement »¹.

Ces opérations sont généralement réparties sous les rubriques suivantes :

- a) chèques non présentés : il s'agit des chèques émis à l'ordre des tiers et qui n'ont pas encore été présentés à la banque.
- b) chèques non versés ou opérations à passer par la banque : ce sont des opérations passées par le comptable dans le compte 560 (compte banque tenu par l'agence) et non passées par la banque. D'où les erreurs ou omissions de la banque par le versement des chèques ou d'espèces que nous avons déjà enregistrés dans nos livres.
- c) opérations à passer par la direction régionale : ce sont des opérations qui nécessitent une régularisation au niveau interne du point de vente.

Par exemple :

¹ A. RATSITOARY, « Comptabilité Financière I (Cohérent avec les normes comptables) » imprimerie ONYSOA 2004, P.11.

- ❖ les virements effectués par des tiers au profit du point de vente ;
- ❖ les intérêts, agios ou commissions non enregistrés.

Pour réaliser cet état, les documents nécessaires sont :

- l'état de rapprochement bancaire précédent
- le grand-livre ou le journal du compte banque du mois concerné
- le relevé bancaire du mois concerné.

d) Présentation schématique : (voir annexe n° VII)

3.3.2- Etat de réconciliation des comptes

Il consiste à rapprocher les soldes de deux comptes parallèles.

Il s'agit :

- du solde du compte 410 agences de la comptabilité siège, lequel ressort la situation brute du point de vente vis-à-vis du siège.
- du solde du compte 170 comptes de liaison siège, lequel retrace la situation du siège dans la comptabilité du point de vente. Au cas où les soldes de ces deux comptes ne sont pas identiques, la réconciliation de compte s'impose.

L'état de réconciliation comprend deux étapes :

- a) la première étape a pour objet de faire ressortir les opérations à régulariser par le siège, et le solde disponible existant dans la comptabilité points de ventes.
- b) la deuxième étape consiste à faire ressortir les opérations à régulariser par le point de vente.

A l'issue de ces deux étapes, les totaux des soldes des comptes de trésorerie (caisse, banque, éventuellement CCP) doivent présenter le même solde.

L'établissement de cet état nécessite les documents suivants :

- l'état de réconciliation du mois précédent ;
- le relevé de compte 410 agences établi par la comptabilité siège.
- le grand-livre 170 compte de liaison dans la comptabilité point de vente
- la balance de compte du mois concerné.

Pour faire un état de réconciliation, les méthodes sont variées.

Aussi, nous vous suggérons la suivante :

- S'assurer en vu d'un pointage, d'une part si les opérations « à régulariser par siège » de l'état de réconciliation précédent ont été passées dans le relevé de compte 410 agences, et d'autre part, si les opérations « à régulariser par le point de vente » ont été effectuées dans le grand-livre 170 compte de liaison.

- Rapprocher les opérations du grand-livre 170 et celles du relevé de compte 410 agences.
 - Finaliser le nouvel état de réconciliation en relevant, suivant les rubriques énoncées, toutes les opérations non pointées.
- c) Présentation schématique : (voir annexe n°VIII)

3.3.3- Redressement des écritures

Compte tenu de la réception des documents venant du siège, la passation d'écriture de redressement s'avère nécessaire en cas d'anomalie. Le redressement d'une écriture erronée se fait suivant deux étapes :

- L'annulation de l'écriture erronée, les comptes seront inversés ;
- L'enregistrement de l'écriture exacte avec les informations exactes.

3.3.4- Etat de justification de compte « sinistre »

Il est établi pour mettre en évidence les sinistres passés par la direction régionale non encore comptabilisés par le siège. Le solde ressorti sur l'état de justification doit être égal au solde du compte du grand-livre.

Sont relatées les opérations de sinistre en instance de régularisation à savoir :

- Les sinistres réglés par les points de vente et non encore crédités dans leurs comptes.
- Les sinistres crédités sur bordereaux non encore réglés par les points de vente.

La réalisation de cet état nécessite les documents suivants:

- L'état de justification précédente ;
- Le grand-livre 490 301 du mois ;
- le bordereau informatisé de règlement de sinistre.

La présentation de justification de compte sinistre (voir annexe n° IX)

3.3.5- Relation entre agences et direction régionale

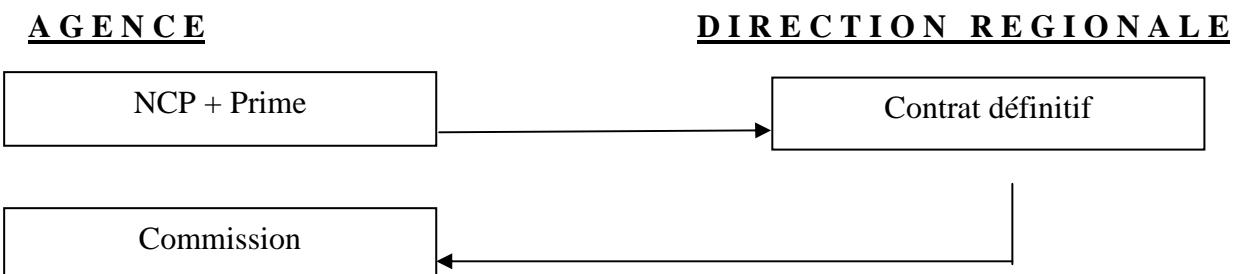
L'agence qui a traité avec le client envoie la note de couverture provisoire (NCP)¹ et la prime correspondante à la direction régionale.

La direction régionale établit le contrat définitif et expédie une copie à l'agence, ainsi que la commission promise.

¹NCP c'est un document qui constate l'existence d'une garantie provisoire, avant établissement de la police d'assurance. Elle permet à l'assuré d'être immédiatement garanti, sans attendre la rédaction définitive de la police.

Figure n°5 : Relation entre agences et la direction régionale

Présentation schématique de la liaison comptable entre la direction régionale et l'agence.



Source: Document interne de la DAA

3.3.6- Relation entre siège et direction régionale

La direction régionale envoie les pièces de production manuscrite (avenant ou bordereau de perforation et bordereau de perforation sinistre) au siège. Ce dernier le vérifie et les expédie à son tour au service comptable qui fait ressortir des pièces informatisées comme la quittance et bordereaux de production.

La quittance est un papier informatisé qui matérialise la comptabilisation définitive de la prime.

Le bordereau de production est un papier accordéon informatisé, il comprend les primes par assuré, les ristournes par assuré, les commissions par courtier. Les reprises des commissions par courtier. Les quittances et les bordereaux de production sont ensuite envoyés à la direction régionale ainsi que quelques documents de vérification comptable à savoir :

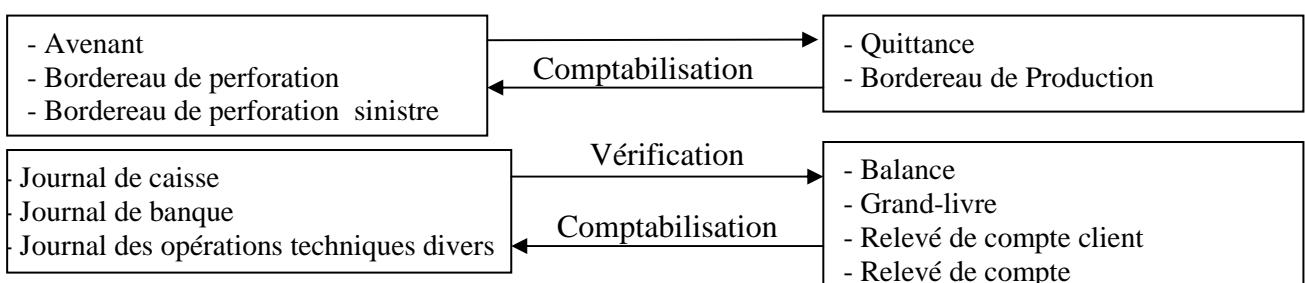
- Grand-livre ;
- La balance des comptes ;
- Relevé des comptes clients ;
- Relevé des comptes courtiers.

Figure n°6 : Relation entre siège et la direction régionale

Présentation schématique de la liaison comptable entre le siège et la DRA.

Direction Régionale

Siège



Source : Direction d'Agence d'Antsahavola, 2008

SECTION IV- LES PROCEDURES D'OPERATIONS D'ENCAISSEMENT ET DE DECAISSEMENT :

Ces opérations figurent dans les comptes spécifiques à un point de vente, des comptes qui jouent un rôle d'attente. La direction régionale ne possède pas toute l'autonomie nécessaire en matière d'opération de décaissement, il doit avoir recours au siège.

4.1- Les opérations d'encaissement

4.1.1- Encaissement du point de vente

Ces opérations encaissent les primes ou cotisations versées par l'ensemble des assurés. Les primes se repartissent en primes terrestres, maritimes et vies. Elles sont les principales ressources d'une compagnie d'assurance.

4.1.2- Exemple pratique

4.1.2.1- Emission d'une prime

L'opération fait jouer le compte client et le compte d'attente.

41 11 1 NNNNN		Client numéro NNNNN	X	
	490 101	Primes ristourne émise terrestre		X
	490 102	Primes ristourne émise maritime		X
	490 103	Primes ristourne émise vie		X

4.1.2.2- Encaissement d'une prime en espèces

En espèces :

570 001		Caisse	X	
	41 11 1 NNNNN	Client n° NNNNN		X

Par chèque :

560 001		Banque	X	
	41 11 1 NNNNN	Client n° NNNNN		X

4.1.2.3- Encaissement d'une prime pour le compte du siège

560 001	170 001	Banque Siège	X	X
---------	---------	-----------------	---	---

4.1.2.4- Versement de chèque à la banque

Dans cette opération, on utilise le compte « 590 virement interne » pour les opérations de deux journaux auxiliaires à savoir :

Dans le journal de caisse :

590 001	570 001	Virement interne Caisse	X	X
---------	---------	----------------------------	---	---

Dans le journal des opérations financières :

560 001	590 001	Banque Virement interne	X	X
---------	---------	----------------------------	---	---

4.2- Les opérations de décaissement

4.2.1- Décaissement du point de vente

La direction régionale ne possède pas toute l'autonomie nécessaire en matière d'opération de décaissement. Elle doit avoir recours au siège.

Ces opérations enregistrent le règlement des sinistres et frais de fonctionnement. Les frais de fonctionnement comprennent le loyer et le salaire du personnel.

4.2.2- Exemple pratique

S'il s'agit d'un règlement de sinistre ou de plusieurs sinistres, on a la possibilité entre deux choix d'écriture.

4.2.2.1- Règlement de sinistre

4.2.2.1.1- Règlement d'un seul sinistre

490 301		Sinistre terrestre vie	X	
490 302		Sinistre maritime	X	
	570 001 / 560 001	Caisse/ Banque		X

4.2.2.1.2- Règlement de plusieurs sinistres

On utilise le compte « 490 104 compte de passage » pour la ventilation de nombreux sinistres. C'est le passage d'un journal à un autre. Il s'agit de plusieurs règlements de sinistres par une seule personne.

Dans le journal de caisse

490 104		Compte de passage	X	
	570 001	Banque		X

Dans le journal des opérations financières

490 104		Compte de passage	X	
	560 001	Banque		X

Dans le journal des opérations techniques diverses (ventilations)

490 301		Sinistre terrestre vie	X	
490 302		Sinistre maritime	X	
	490 104	Compte de passage		X

4.2.2.2- Règlement de commission

4.2.2.2.1- Emission

490 201		Sinistre émis terrestre	X	
490 202		Sinistre émis maritime	X	
490 203		Sinistre émis vie	X	
	41 11 2 NNN	Courtier n° NNN		X

4.2.2.2.2- Règlement

41 11 2 NNN		Courtier n° NNN 560 001/570 001	X	
		Caisse/ Banque		X

4.2.2.2.3- Règlement de frais de fonctionnement

Le compte « 490 401 frais de fonctionnement » englobe au débit tous les frais et les charges de l'exercice, et au crédit tous les produits (les produits financiers et les loyers).

Les frais de fonctionnement des points de vente sont :

- Frais du personnel : rémunération du personnel, indemnité ;
- Impôt et taxe ;
- Impôt financier ;
- Services extérieurs : location, entretien et réparation.

490 401		Frais de fonctionnement 560 001/570 001	X	
		Banque/ Caisse		X

A la fin de chaque mois, le solde du compte 490 401 sera reporté au siège par le compte « 170 001 compte siège ».

170 001		Compte siège 490 401	X	
		Frais de fonctionnement		X

CHAPITRE II : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES

Dans ce chapitre, nous allons analyser les problèmes liés à l'organisation comptable du service comptabilité de point de vente et aux données statistiques des ventes, avec des arriérés, ainsi que les problèmes liés au personnel au sein de la DAA.

La compagnie ARO adopte un système comptable purement centralisé jusqu'à nos jours. La centralisation consiste, en effet, à réunir tous les pouvoirs de décision et d'autorité en un seul point.

Cette politique de centralisation du système comptable engendre des avantages et des inconvénients au niveau de la compagnie ARO.

Ces problèmes deviennent des obstacles au bon fonctionnement du processus de gestion de ARO, malgré les actions d'amélioration entamées par les dirigeants. Les anomalies sont constituées surtout :

- d'indisponibilité d'information comptable en temps réel ;
- l'imparfaite conservation de document.

SECTION I : LES PROBLEMES LIES A L'ORGANISATION COMPTABLE AU SEIN DE LA DAA

Il serait préférable d'expliciter au préalable la présentation de la situation qui existe en fait au milieu de la compagnie et qui concerne d'ailleurs certaines parties, objet de notre analyse touchant le système comptable.

1.1- Indisponibilité d'information comptable en temps réel

Dans cette société, nous avons remarqué qu'il y avait indisponibilité d'information en temps réel.

En effet, le tableau n°VII de la page suivante donne une notion comparative des dates d'envoi et de réception réelle et théorique des documents comptables.

Nous avons également remarqué que :

- ❖ Premièrement, dans l'ensemble, l'envoi ou la réception réelle des documents comptables ne suit pas la périodicité exigée.

C'est ainsi que les retards désignés empêchent de disposer d'informations efficaces, et au moment opportun, pour la prise de décision et pour les analyses financières et comptables. Ce retard entraîne un décalage flagrant entre les dates réelles et théoriques.

❖ Deuxièmement, un autre aspect du problème sera présenté : celui lié à l'information ou à la communication dont le système d'information comptable utilisé au niveau de la compagnie se présente à partir de son organigramme

Tableau n° VII : Comparaison du calendrier théorique et réel d'envoi et de réception des documents comptables

DESIGNATION	PERIODICITE		DATES IMPERATIVES			
	THEORIQUE	REEL	THEORIQUE	REEL	THEORIQUE	REEL
Journaux d'enregistrement - CAISSE - OPERATION FINACIERE - OPERATION TECHNIQUES ET DIVERSES	Mensuelle Mensuelle Mensuelle	Mensuelle Mensuelle Mensuelle	Par semaine Par semaine Le 5 du mois suivant	Par semaine Par semaine 15 à 20 jours du mois suivant	Le 8 du mois suivant Le 8 du mois suivant Le 12 du mois suivant	Les documents de synthèse (balance, grand livre, relevé de comptes) arrivent au siège environ un mois et demi après l'arrêté comptable du mois.
Frais de fonctionnement	Mensuelle	Mensuelle	Le 3 du mois suivant	Une semaine du mois suivant	Le 8 du mois suivant	
Etat de concordance bancaire	Mensuelle	Mensuelle	4 jours après réception du relevé bancaire informatisé	4 jours après réception du relevé Bancaire informatisé	10 jours après la date d'établissement de l'état	
Etat de réconciliation des comptes	Mensuelle	Mensuelle	4 jours après réception du relevé de comptes agences et de la comptabilité du mois concerné.	10 à 15 jours après réception de la comptabilité du mois et relevé de compte agences	10 jours après la date d'établissement de l'état	L'état de réconciliation arrive au siège au plus tard 20 jours après le mois concerné.
Etat de justification des comptes sinistres	Mensuelle	Non périodique, établi selon les circonstances	4 jours après réception de la comptabilité du mois concerné.	4 jours après réception de la comptabilité du mois concerné.	10 jours après la date d'établissement de l'état	
Rapport d'inventaire de quittance	trimestrielle	Annuelle	15 jours après réception de la comptabilité de chaque trimestre.	15 jours après réception de la comptabilité du mois concerné.	10 jours après la date d'établissement de l'état	Les quittances arrivent au siège presque tous les jours
La comptabilité du mois	Mensuelle	Mensuelle	1 ^{ère} semaine du mois suivant	L'arrêté de la comptabilité s'effectue 20 jours après les traitements comptables		

Source : Direction d'Agence d'Antsahavola, 2008.

De ce fait, on constate la complexité de la diffusion des informations et la difficulté de communication inter services. A ce moment là, il y a problème au niveau de la concentration des pouvoirs, ainsi que la prise de décision.

Le cas du service comptabilité de la DAA, centre de toutes les informations sur la direction, mais assez négligé par rapport aux autres unités de la Direction.

Suite logique à l'indisponibilité d'information comptable en temps réel, deux problèmes se posent :

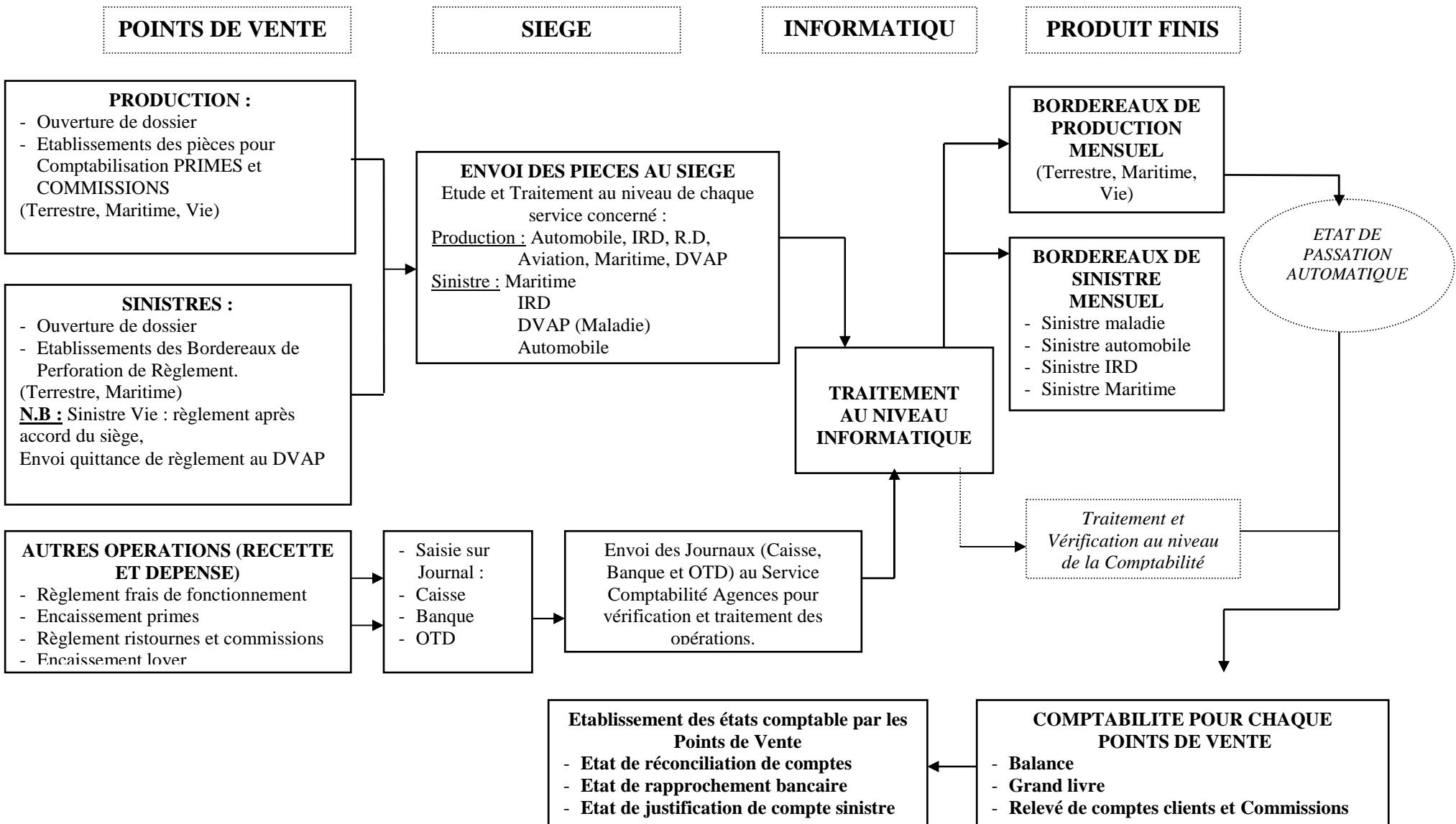
- le mode de circulation des documents est trop long,
- l'échange des pièces comptables.

1.1.1- Mode de circulation de document trop long

On remarque tout de suite que lorsqu'on parle de longueur de circuit d'information, on fait allusion à la lourdeur administrative due au volume des travaux journaliers également exécuté par les comptables (service comptabilité agences) ; c'est un organe exécutif et centre de tous les flux d'informations concernant la vie des points de vente.

Tout d'abord, nous allons voir le schéma n°VII de la circulation des documents.

Figure n° 7 : diagramme de circulation des documents



Source : Direction d'Agence d'Antsahavola, 2008

En effet, on a remarqué que le circuit de traitement des informations actuel est relativement long.

1.1.2- Echange des pièces comptables

A cause du retard d'information, le mode de circulation des documents est trop long. De ce fait, il existe un changement des pièces comptables. Nous avons aussi pu constater que la circulation est très complexe. Par conséquent, l'existence d'aller et retour de document crée une mauvaise organisation des tâches.

On peut remarquer aussi des erreurs d'affectation en ce qui concerne les documents de synthèse (relevé de compte, balance, grand livre), c'est pourquoi il y a des erreurs de codification. Le classement est donc désordonné et le changement de pièces de banque n'est pas classé par banque, mais elles sont toutes mélangées avec d'autres pièces dans un même classeur.

1.2- conservation inappropriée des documents

Prenons le classement et la conservation concernant la gestion des quittances.

❖ Selon leur classement

La réception de quittance nécessite obligatoirement leur confrontation avec les bordereaux de production, il faut donc vérifier :

- Que l'intégralité des quittances est transmise ;
- Que les renseignements y figurant sont exacts

Si on parle de quittance, il faut avoir un « Bac à quittance » qui est un matériel pour conserver les quittances par classement et par ordre alphabétique. Une quittance n'est libérée du bac qu'en cas, d'une part d'encaissement de la totalité de son montant, et d'autre part d'envoi au siège pour annulation.

❖ Selon leur conservation

On distingue deux catégories de quittances, l'une « comptant », et l'autre « terme »

➤ Les quittances « comptant »

Elles correspondent à un contrat comptant, c'est-à-dire que le paiement est exigible à la souscription du contrat. Elles sont fermes et renouvelables après accord.

Les principes d'encaissement se font suivant les règles ci-après :

- 1^{er} rappel : 10 jours après l'émission,
- 2nd rappel : 20 jours après l'émission avec avertissement de passer le contrat sans effet, si la prime n'est pas payée dans 10 jours.

➤ Les quittances « terme »

Le paiement peut s'effectuer dans un délai de 3 mois après l'échéance du contrat à tacite reconduction. Le contrat peut toujours continuer même sans l'avis du client. Les principes d'encaissement se font suivant les règles ci-dessous :

- 1^{er} rappel : à l'échéance, une lettre de confirmation à l'échéance ;
- 2nd rappel : 1 mois après l'échéance ;
- 3^{ème} rappel : 2 mois après l'échéance, envoi de la lettre de mise en demeure déclenchant la suspension du contrat, si la prime n'est pas payée dans les 30 jours.

De ce fait, nous avons pu constater un classement désorganisé qui rend difficile leur recherche et ne facilite pas leur dépouillement.

La conservation de document peu fiable est un des grands problèmes qui se posent à la compagnie, ainsi que au service Comptabilité de la DAA.

Ces problèmes sont dus à une mauvaise organisation du système de classement c'est-à-dire : l'inexistence de moyens matériels adéquats pour conserver les documents périmés, avant leur passage en archives, et une insuffisance de contrôle à intervalle régulier pour le classement des pièces.

C'est la raison pour laquelle les deux facteurs ci-dessous existent:

- Existence de volume des opérations comptables.
- Insuffisance de contrôle de fiabilité des informations.

1.2.1- Existence de volume des opérations comptables

Au niveau de la transmission des pièces et documents comptables, un problème de retard est constaté pour certaines pièces. Il y a alors un retard dans la passation des écritures d'un livre journal. C'est pourquoi le comptable dresse un état de réconciliation et de rapprochement bancaire.

Les matériels existants au sein du service sont : un ordinateur avec imprimante lié au réseau du siège, et des machines électro-comptable. Ces matériels sont plus ou moins obsolètes et les logiciels spécifiques sont inadaptés. En bref, on peut dire que les matériels utilisés sont un des facteurs qui retardent les travaux comptables.

1.2.2- Insuffisance de contrôle de fiabilité des informations

Avant l'enregistrement des pièces comptables dans les journaux, une vérification arithmétique est effectuée par les comptables.

Au sein de la compagnie, on constate une insuffisance de contrôle de la fiabilité des écritures passées aux livres comptables.

Au service comptabilité DAA, le contrôle est toujours manuel et toutes les passations sont manuelles sur les trois journaux : JC, JOTD et JOF.

En outre, chaque livre comptable est paraphé à intervalle régulier, mais le contrôle est basé non sur la qualité des enregistrements, mais sur la qualité des opérations enregistrées. De ce fait, des erreurs d'imputation apparaissent dans les livres comptables, et par conséquent sur les trois journaux et sur les documents de synthèse comme le relevé de compte, la balance et le grand livre.

SECTION II : ANALYSES CRITIQUES RELATIVES AUX DONNEES STATISTIQUES DES VENTES ET DES ARRIERES

2.1- Etudes statistiques de l'évolution du chiffre d'affaires par branches d'activités

La méthode d'analyse conduit notre démarche sur une étude d'évaluation des produits en portefeuille constituants les différentes branches existantes en terrestre, en maritime et en vie.

Il s'agit d'une approche qui a l'avantage pour nous d'avoir non seulement une vision de plus en plus détaillée du portefeuille, mais aussi de mieux comprendre les grandes tendances et repérer les produits récalcitrants ou en perte de vitesse au niveau de chaque branche.

En tenant compte de leur évolution, il apparaît que les produits voient dans leur ensemble un résultat assez irrégulier. Tantôt la tendance se trouve à la hausse, tantôt elle est reculée à la baisse.

Les tableaux suivants montrent les différents composants du chiffre d'affaires.

TABLEAU N°VIII : ETATS STATISTIQUES DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR BRANCHE PENDANT 3 ANNEES CONSECUTIVES (EN ARIARY)

BRANCHES	A FIN Déc. - 05	A FIN Déc. - 06	VALEUR ABSOLUE	%	A FIN Déc. - 06	A FIN Déc. - 07	VALEUR ABSOLUE	%
Automobile	1 628 209	1 909 322	281 113	17,26	1 909 322	2 202 265	292 943	15,34
Incendie	297 531	330 713	33 182	11,15	330 713	312 755	-17 958	-5,43
Droit Commun	989 095	1 308 765	319 670	32,32	1 308 765	1 866 316	557 551	42,60
Aviation	138 799	112 835	-25 964	-18,71	112 835	332 150	219 315	94,37
Risques Divers	104 988	129 635	24 647	23,47	129 635	195 135	65 500	50,53
Risques Spéciaux	253 982	2 833 445	2 579 463	15,61	2 833 445	3 418 951	585 506	20,66
Total Terrestre	3 412 604	6 624 715	3 212 111	94,12	6 624 715	8 327 572	1 702 857	25,70
Corps	45 587	45 594	7	0,02	45 594	-118	-45 712	-10,03
Responsabilité Civil	57 985	73 047	15 062	25,97	73 047	82 898	9 851	13,48
Facultés	113 350	199 700	86 350	76,18	199 700	221 716	22 016	11,02
Total Maritime	216 922	318 341	101 419	46,75	318 341	304 496	-13 845	-4,35
Vie	1 532 924	1 751 468	218 544	14,26	1 751 468	1 575 055	-176 413	-10,07
TOTAL GENERAL	5 162 450	8 694 524	3 532 074	68,42	8 694 524	10 207 123	1 512 599	17,40

RECAPITULATION

BRANCHES	Chiffre d'affaires à fin DECEMBRE 2006				Chiffre d'affaires à fin DECEMBRE 2007
	A FIN Déc. - 05	A FIN Déc. - 06	VALEUR ABSOLUE	%	
Terrestre	3 412 604	6 624 715	3 212 111	94,12	6 624 715
Maritime	216 922	318 341	101 419	46,75	318 341
Vie	1 532 924	1 751 468	218 544	14,26	1 751 468
TOTAL	5 162 450	8 694 524	3 532 074	68,42	8 694 524
					10 207 123
					1 512 599
					17,40

Source : Direction d'Agence d'Antsahavola, 2008

2.1.1- La branche terrestre

D'après le tableau retraçant les différents composants du chiffre d'affaires réalisé selon les éléments respectifs de la branche, des variations sont constatées, et elles seront examinées dans tous leurs aspects, en tenant compte à la fois de leur évolution tant tendancielle que structurelle.

La branche terrestre est la branche la plus marquante. Elle domine le chiffre d'affaires de la société. On a pu remarquer pour le même portefeuille une lancée très nette des affaires apportées en risques spéciaux, notamment les contrats d'assurance responsabilité civile décennale, en raison de l'obligation par les maîtres d'oeuvres de souscrire cette assurance comme condition d'obtention du marché.

En ce qui concerne la branche d'assurance relative aux risques divers, le faible niveau du volume des affaires apportées tend à se confirmer, lorsqu'il s'agit d'une branche en recul.

➤ Approche par produit :

- Automobile :

Le chiffre d'affaires ne cesse d'augmenter sur la période. Au niveau structure, la tendance de ce produit a connu un bel essor, notamment en 2006 en occupant 47% du chiffre d'affaires en terrestre.

- Incendie :

On constate une progression du chiffre d'affaires sur la période allant de 297,5 à 330,7. N'empêche que la part relative du produit au niveau du chiffre d'affaires semblait occuper une position plus ou moins instable durant la période.

- Droit commun :

Au niveau du chiffre d'affaires, la situation fait montrer une progression très considérable, elle a augmenté de 75% au vu de la période courue (2005 à 2007). Toutefois, sa part relative dans le portefeuille reste plus ou moins constante, puisque sur les trois années consécutives, on a sensiblement pu constater que de légères variations, en moyenne 10% du chiffre d'affaires.

- Aviation :

En ce qui concerne la situation de son chiffre d'affaires, la baisse a été certaine, particulièrement en 2006, et le regain se fait ressentir en 2007. En valeur relative, le chiffre d'affaires de 2007 s'est amélioré de 94%.

- Risque divers :

Le chiffre d'affaires réalisé au titre de cette catégorie d'assurance est peu important, il n'occupe que 24% en 2006.

- Risques spéciaux :

Le chiffre d'affaires réalisé s'est nettement amélioré d'une année sur l'autre, même si leur progression varie assez irrégulièrement dans l'ensemble. On note particulièrement pour cette catégorie d'assurance la tendance plus grandissante de sa contribution à la formation du chiffre d'affaires en portefeuille. La situation est très marquante durant les deux dernières années.

2.1.2- La branche maritime

Contrairement à la branche terrestre, on aperçoit que cette branche montre une certaine dégradation en 2006, en raison de la forte concurrence étrangère où les importateurs ont tendance à acheter les marchandises importées en prix CAF (Coût Assurance Fret), prix pour lequel l'assurance y est déjà incorporée par le vendeur. Il est évident que, suite à cette option, les marchandises importées sont couvertes par cette garantie étrangère.

Approche par produit :

- Corps :

La situation en 2007 a connu une diminution de 10%, comparativement à celui réalisé en 2006. Il s'agit d'une baisse globale due à la réduction de la flotte des armateurs nationaux, et à la concurrence étrangère.

- Responsabilité civile :

Pour ce produit, la tendance est à la hausse. La progression des chiffres d'affaires est continue et très nette sur toute la période. Elle affiche un taux de croissance de plus de 10% durant toute la période. De même sa part au sein du portefeuille maritime est nettement en hausse.

- Facultés :

On constate l'évolution à la hausse des affaires apportées au cours des deux (2) dernières années 2006 et 2007, allant de 199 700Ar à 221 716Ar

La situation accuse une baisse très considérable en 2005, d'une valeur relative de 113 350Ar. Il s'agit d'un produit très fortement frappé par la concurrence étrangère.

Cette situation se comprend, dans la mesure où les importateurs nationaux ont tendance à assurer les marchandises importées en CAF.

2.1.3- La branche vie

On se rend compte que le marché de la branche vie a un fort potentiel de développement. La progression constatée se conforte depuis. Toutefois, en 2007, il y a eu une réduction plus où moins inférieure, c'est-à-dire une diminution de valeur relative de 10%.

Au titre de l'exercice 2006, cette branche a bénéficié de la croissance du marché de crédit. Aussi, cela a entraîné l'augmentation conséquente du portefeuille, pour la simple raison que l'obligation de souscription des emprunteurs en assurance vie est une condition préalable imposée par la banque pour la garantie de décalage de fonds demandé à cet effet.

**TABLEAU N°IX : ETATS COMPARATIFS DES ARRIERES AU 31 DECEMBRE
(EN ARIARY)**

AGENCE	A FIN DECEMBRE 2005			A FIN DECEMBRE 2006			A FIN DECEMBRE 2007
	CA PN ET ACC	ARRIERES	% AR/C A	CA PN ET ACC	ARRIERES	% AR/CA	
06- RANAIVOSOA	70 623 000,00	1 960 992,14	2,78	52 109 000,00	15 116 040,76	29,01	52 513 000,00
11- DAA	4 700 483 000,00	419 459 776,70	8,92	8 169 238 000,00	- 1 570 334 874,2	-19,22	9 714 712 000,00
15 - SAKAY	1 121 000,00	1 902 272,95	169,69	-385 000,00	832 273,20	-216,17	310 000,00
17 - SOMACRAM	28 022 000,00	-1 628 825,70	-5,81	28 409 000,00	-1 067 351,51	-3,76	33 354 000,00
42 - BTM	358 074 000,00	1 229 316,35	0,34	445 153 000,00	6 443 996,60	1,45	406 234 000,00
Sous Total	5 158 323 000,00	422 923 532,30	175,92	8 694 524 000,00	-1 549 009 916	-208,69	10 207 123 000,00
14- AMBATONDRA ZAKA	112 243 000,00	-2 390 987,90	-2,13	144 770 000,00	4 084 406,02	2,82	152 944 000,00
TOTAL GENERAL	5 270 566 000,00	420 532 544,40	173,79	8 839 294 000,00	-1 544 925 510	-205,87	10 360 067 000,00

Source : Direction d'Agence d'Antsahavola, 2008

2.2- Etude comparative des arriérés

Il importe d'aborder notre étude par l'approche d'une méthode comparative des taux d'arriérés, en les exprimant sur la base du chiffre d'affaire réalisé, et à la limite selon les groupes des points de vente concernés (agences rattachées au DAA). Il s'agit de suivre dans tous les aspects, les performances de la Compagnie en matière de recouvrement de primes, c'est-à-dire une approche selon une vision plus synthétique.

Notons dans son ensemble que le taux de recouvrement de primes a connu une nette amélioration. Selon le tableau, les arriérés existants en portefeuille n'ont cessé de diminuer progressivement au niveau de la DAA. Le taux correspondant affiché au départ pour 7,97% en 2005 a été ramené à -17,48% au bout de la période considérée en 2006.

Il s'avère que la situation est très satisfaisante au niveau des points de vente, dans la mesure où ils sont parvenus à réduire ses arriérés au strict minimum nécessaire tout au long de la même période examinée. Elle atteint un taux significatif de -17,82% en 2006, si elle était de 8,19% en 2005.

Neanmoins, l'agence Ambatondrazaka n'a pas pu rattraper cette tendance, bien que partant d'un taux d'arriérés assez considérable de 11,27% en 2004, ils arrivent à se mettre rapidement à un niveau d'arriérés plus acceptable de 2,82% en 2006.

SECTION III : LES PROBLEMES LIES AU PERSONNEL

La DAA est un point de vente sous la tutelle de la direction commerciale. En effet, le compte 420 du PERSONNEL ouvert dans la comptabilité des points de vente a pour objet de retracer les opérations qui touchent spécifiquement le cas du personnel, dont les appointements sont directement payés par le siège. Les différentes opérations pouvant intéresser ce compte sont :

- Les avances accordées au personnel et leur remboursement ;
- Les primes d'assurances sur les contrats souscrits par le personnel.

Mais à la gestion du personnel, on peut traiter plusieurs aspects.

- Problème de recyclage, de carrière, de formation.
- Problème d'effectif, d'indifférence.

Si telle est la situation réelle de la compagnie, quels sont les problèmes relatifs à cette situation ? Deux des problèmes concernent la politique de formation et l'organisation du travail.

3.1- Manque de formation du personnel comptable

Il faut considérer le personnel, c'est-à-dire les ressources humaines, comme la richesse de l'entreprise en tant que principale source d'intelligence, d'initiative pour le service, la natalité et la compétitivité de l'entreprise.

Selon la compagnie d'assurance ARO, mais aussi pour le service comptabilité d'un point de vente, la plupart du personnel n'est absolument pas formé, sauf le personnel le plus concerné à la réalisation du travail.

C'est la raison pour laquelle, la compagnie se heurte à une démotivation du personnel au moment où le souci de compétitivité exige de leur part un engagement accru en faveur de leur

compagnie. En effet, il est rare que la compagnie essaie de créer un nouveau modèle pour la nature du travail.

A cause de l'insuffisance de la formation du personnel, des problèmes se posent également concernant les facteurs suivants :

- Absence de recyclage périodique
- Manque de motivation

3.1.1- Absence de recyclage périodique du personnel

Il faut toujours avoir dans l'idée la prévision du personnel, la qualité du personnel, la formation, la qualification et ses compétences, tandis que quant on parle de gestion par l'emploi, celle-ci suppose l'acquisition d'une maîtrise, des effets du changement sur les effectifs et le contenu des emplois.

Selon la DAA, les sessions de formation pour les responsables des directions régionales et des comptables des points de vente ainsi que des autres unités de la compagnie pour la maîtrise des principes et des mécanismes de la gestion comptable sont mal organisées

Au niveau de l'organisation, l'accélération de l'informatisation peut assurer la gestion efficace et rigoureuse, mais elle est impossible à exécuter, s'il n'y a pas de formation continue.

3.1.2- Manque de motivation du personnel comptable

Au sein de la compagnie les natures des travaux à faire sont toujours les mêmes c'est-à-dire qu'on ne voit pas d'évolution dans les conceptions ; les agents font des travaux routiniers.

Au sein de la DAA, du point de vue comptabilité, l'insuffisance en qualité se traduit par un déficit de formation du personnel comptable existant. D'une façon générale, le type de comportement chez les comptables est celui d'un comptable qui se cantonne uniquement à son rôle de producteur de données fiscales et ne s'intéresse pas à la gestion de l'entreprise.

On constate que le problème au niveau de la compagnie est la faible motivation du personnel. En effet, les travailleurs ne sont pas satisfaits de leurs conditions de travail. Par conséquent, ils ne prennent aucune initiative et n'engagent leur responsabilité que d'une manière forte limitée.

3.2- Organisation et répartition des tâches mal adaptées

Au niveau de l'organisation de la DAA, il y a comme problèmes majeurs l'insuffisance de personnel et la répartition imparfaite des tâches. Ces problèmes surgissent dans le service comptabilité du point de vente. Rappelons aussi que les traitements et l'enregistrement de toutes

les opérations comptables sont volumineux, à cet effet, les comptables ne parviennent pas à terminer leur travail dans le délai normal.

3.2.1-Insuffisance en effectif du personnel

L'insuffisance en effectif du personnel ne permet pas à la firme de gérer d'une façon systématique et harmonieuse les tâches internes. Comme le personnel forme le principal facteur de production, des conditions favorables sont recommandées pour les encourager à mieux assurer leur travail, car selon Mac Gregor: « **les individus aspirent majoritairement à la sécurité et fuient le travail, les responsabilités** »¹.

Ils ont ainsi besoin d'être dirigés et sanctionnés de façon permanente. De plus, le personnel de la compagnie est composé de jeunes talentueux, dotés d'une personnalité motivée et ambitieuse.

3.2.2- Indifférence par rapport à l'esprit de groupe

La répétition du mode opératoire provoque une fatigue nerveuse détériorant le climat entre représentants de la direction et personnels d'exécution, ainsi qu'entre les personnels au niveau d'un service tel que: le service de la comptabilité du point de vente ; les tâches effectuées sont toujours nombreuses ; les travaux d'urgents doivent être exécutés, d'une part, et les autres tâches aussi le sont, d'autre part, en conséquence les comptables sont nerveux et l'esprit de groupe n'existe plus. On constate que l'insuffisance d'animation engendre des problèmes, parce qu'il n'y a pas de renforcement au niveau du regroupement du personnel de la compagnie comme le sport et les loisirs. Il faut regrouper le personnel en améliorant la politique de groupe à travers les activités, les comportements et les mentalités.

Dès lors, l'esprit sectaire prévaut, provocant différents cloisonnements.

SECTION IV : LES FORCES ET FAIBLESSES DU SYSTEME

4.1- Les forces du système

La politique de centralisation du système comptable va permettre au siège de :

- ❖ Suivre l'évolution de chaque point de vente ;
- ❖ Suivre la rentabilité de la compagnie ;

¹ Gatien Horace : Guide annoté de la théorie X de Mac Gregor, «cours Management II 4^{ème} année gestion », 2005-2006.

4.1.1- Suivre l'évolution de chaque point de vente

Le siège pourra suivre l'évolution des points de vente et connaître la performance locale de chacun, étant donné qu'ils détiennent toutes les informations nécessaires.

Cela l'aide à prendre des décisions en ce qui concerne les choses ou les techniques que chaque point de vente doit remédier pour satisfaire les besoins de la clientèle, car cette dernière demande un service rapide et fiable.

4.1.2- Suivre la rentabilité de la compagnie

L'information qui est centrée au siège va lui permettre de procéder à une certaine analyse portant sur la rentabilité de la compagnie ARO en général.

Cela l'aide à faire face aux diverses exigences de l'assuré qu'on a vues précédemment.

Pour cela, la compagnie doit impérativement agir sur trois axes :

- améliorer la qualité de service et la relation avec le client ;
- maîtriser les coûts de gestion et de distribution pour abaisser les tarifs de vente, tout en rétablissant les marges.

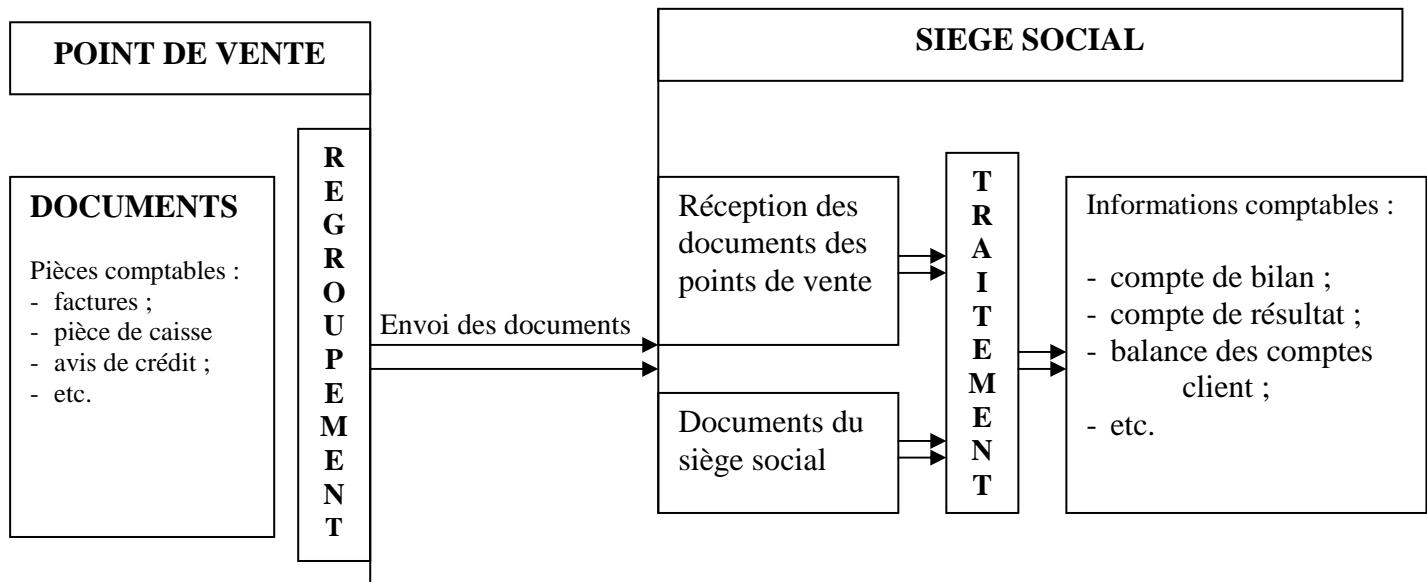
4.2-Les faiblesses du système

Cette section nous a permis de connaître les problèmes soulevés par le système

- au niveau du traitement comptable ;
- au niveau du mécanisme comptable.

Pour mieux apprécier la procédure comptable, nous la présentons à partir du schéma suivant:

Figure n°8 : Procédure comptable de la compagnie ARO



Source : Direction d'Agence d'Antsahavola, 2008

Chaque jour, les points de vente effectuent des opérations. Ces opérations sont toujours justifiées par des pièces comptables telles que : pièces de caisse, avis de crédit, etc. les pièces comptables du mois sont regroupées et envoyées au siège suivant un calendrier bien déterminé, établi par le siège. Une fois les pièces comptables arrivées au siège, elles seront traitées par le service comptabilité du siège, en parallèle avec les opérations journalières du siège.

Tout cela, afin de pouvoir faire sortir les informations comptables de l'assurance.

Avant que le service comptabilité passe aux traitements comptables nécessaires, il analyse d'abord un à un les pièces comptables.

Les traitements comptables nécessaires sont : contrôle et imputation ; affectation et imputation ; enregistrement au journal ; établissement des états comptables.

Le but du traitement comptable est évidemment l'obtention d'informations fiables et réelles sur la situation de la compagnie, sous formes d'état de gestion et d'état financier.

Les états de gestion servent à la prise de décision concernant la gestion des activités de la société, tandis que les états financiers sont destinés aux utilisateurs externes, notamment l'Etat, les organismes financiers, etc.

4.2.1- Au niveau du traitement comptable

La conception de la démarche de la procédure comptable au sein de la société a sans doute comme but ultime l'efficience des travaux comptables. Efficience veut dire « efficacité et adaptation de la procédure utilisée aux exigences des réalités »

Ainsi, tout en se référant aux procédures comptables citées ci-dessus, nous avons pu constater des défaillances au niveau de la comptabilisation centralisée au siège.

4.2.1.1- La comptabilisation centralisée au siège

Le système comptable au niveau des agences est différent de celui du siège, c'est-à-dire que le traitement des opérations au niveau des agences se fait par une simple passation d'écriture aux divers journaux pour être envoyés au siège comme outils de comptabilisation.

4.2.2- Au niveau du mécanisme comptable

Le mécanisme comptable comporte une faiblesse au niveau du traitement des pièces comptables.

La faiblesse est caractérisée par deux problèmes :

- traitement des pièces comptables des agences, centralisé au siège ;
- délai de traitement des pièces comptables trop court.

4.2.2.1- Traitement des pièces comptables des agences, centralisé au siège

Le service comptable du siège assure toutes les fonctions comptables de la société dans sa totalité, y compris les opérations des agences. Or, comme nous le savons, tout traitement comptable a toujours besoin d'éléments justificatifs désignés par « pièces comptables ». Les agences doivent faire parvenir leurs pièces auprès du siège.

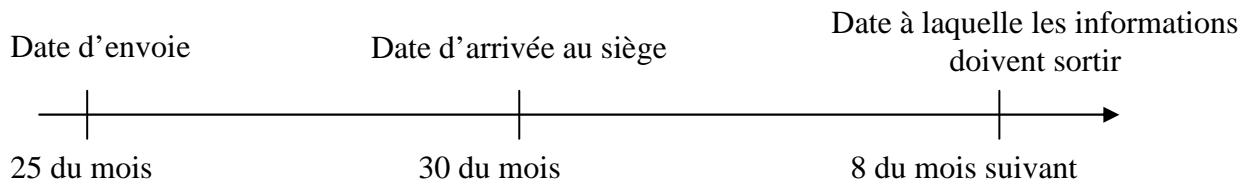
Dans le principe de la centralisation des opérations au siège, l'un des inconvénients majeurs reflétant la lourdeur au niveau du traitement des pièces comptables concerne l'obligation des agences à envoyer au siège une multitude de pièces comptables.

La réception des tâches fastidieuses, à savoir l'envoi mensuel de multitudes de documents au siège, ainsi que le volume de traitement mensuel à effectuer par le siège affecte la réalisation des états de gestion (risque d'erreur au niveau du traitement des pièces comptables, risque de perte ou démolition des documents pendant le transport, retard de la sortie des états de gestion, ...).

Ces problèmes méritent une étude et une analyse approfondie dans le but d'améliorer la situation actuelle.

4.2.2.2- Délai de traitement des pièces comptables trop court

Pour illustrer ce genre de problème, nous allons utiliser l'axe de temps ci-après :



La centralisation du système comptable entraîne aussi une perte de temps considérable, par exemple : tout le pouvoir de décision relève de l'attribution du siège. Entre l'espace de temps où la décision aurait dû être prise et jusqu'à ce que le siège accepte son approbation, le temps coule.

4.3- Les faiblesses de la gestion administrative et sociale

Les deux compagnies d'assurances ARO et NY HAVANA travaillent sur la base des documents syndicaux (tarif, conditions générales) élaborés par le Comité des Sociétés d'Assurances (CSA). Par contre M.A.M.A utilise sa propre documentation. A cet effet, M.A.M.A ne respecte pas son engagement en tant qu'assureur de responsabilité civile. Cette situation entraîne un climat très défavorable au niveau de la gestion de la clientèle.

Après avoir effectué l'état des lieux concernant certains points des problèmes du système comptable de la compagnie, ainsi que de la direction régionale, nous avons remarqué un retard flagrant en ce qui concerne l'évolution technologique au sein du service. Ce qui nous permet d'aborder dans cette troisième partie les propositions de solutions pour améliorer cette situation.

TROISIEME PARTIE :

PROPOSITIONS ET

RECOMMANDATIONS GENERALES

CHAPITRE I : PROPOSITIONS D'AMELIORATION DU SYSTEME COMPTABLE

La compagnie ARO est un des plus grands assureurs à Madagascar.

Il est possible de contribuer à l'amélioration du système. Nous savons que c'est le système comptable appelé outil de gestion qui assure la traduction des informations disparates et brutes en informations comptables justes et fiables.

SECTION I - AMELIORATION CONCERNANT L'ORGANISATION COMPTABLE

La comptabilité de la société remplit un rôle juridique de preuve et de contrôle.

- Preuve de la réalité objective des opérations enregistrées
- Contrôle de la sincérité et de la régularité des informations fournies.

Cela dit, l'amélioration, source de progrès, constitue l'objectif fondamental d'un responsable. Elle n'est possible que si le système en place est maîtrisé, et que le système maîtrisé soit remis en cause en permanence.

De plus, la comptabilité ne pourra réaliser son rôle que si les éléments humains sont appelés à la tenir, c'est-à-dire que les comptables doivent saisir l'aspect juridique de leur fonction.

Nos suggestions d'amélioration au niveau de l'organisation comptable porteront donc sur les trois rubriques suivantes :

- La première aborde la décentralisation de la comptabilisation ;
- La deuxième énonce la gestion de l'information comptable ;
- La troisième porte sur l'essai d'un nouveau traitement comptable.

1.1- La décentralisation de la comptabilisation

Nous allons voir ce qu'on entend par décentralisation. La décentralisation consiste à accorder beaucoup plus de pouvoir de décision et de gestion à des organes autonomes régionaux ou locaux. Elle consiste également à déconcentrer les tâches et les centres de décision.

Pour résoudre les problèmes engendrés par la centralisation effective de la comptabilité, et pour avoir des rendements productifs des services, la décentralisation de la comptabilisation s'avère une meilleure solution.

Certes, les travaux comptables ont toujours été assumés par le service implanté auprès du siège, mais ce dernier s'est trouvé confronté à un problème de lourdeur des tâches. La mise en place de la comptabilisation décentralisée sera jugée nécessaire.

Cette décentralisation se fera de deux manières :

Premièrement, la décentralisation totale du traitement comptable de chaque agence : elle se fera par la dotation de chaque agence d'un organe effectuant le traitement comptable des opérations survenues à son lieu d'implantation. Le service comptabilité du siège sera toujours maintenu, il n'effectuera que la consolidation de la comptabilité finale, en ce qui concerne le traitement comptable affectant l'exploitation du dit siège.

Chaque organe de comptabilité au sein de chaque agence aura par conséquent comme attribution :

- ❖ L'assurance de la régularité, de la sincérité, de la conservation des pièces comptables ;
- ❖ L'application de la procédure comptable choisie par la société ;
- ❖ L'assurance des échanges d'informations comptables entre l'agence et le service comptabilité du siège.

Deuxièmement, la décentralisation ne peut être que partielle et ne constitue qu'une partie du travail comptable de l'agence. Le travail comptable effectué auprès de chaque agence dépend du degré d'informations établies par chaque agence. Il est limité seulement à l'enregistrement dans le journal ou à l'établissement du grand-livre ou de la balance des comptes, ou même des états de synthèse. Les informations établies par les agences sont envoyées au siège social, chaque mois, chaque semaine ou chaque jour, suivant la possibilité et le besoin de la société.

1.2- La gestion d'information comptable

Nous savons que les passations ou les traitements de documents comptables sont effectués manuellement jusqu'à présent. Ainsi, le contrôle des pièces et la vérification des écritures sont toujours manuelles, ce qui fait perdre beaucoup de temps aux employés ; ce sont les raisons qui retardent les travaux comptables, ainsi que la non fiabilité des informations fournies. De ce fait, il est nécessaire d'opter pour l'optimisation des informations.

Pour éviter ce retard, employons l'outil informatique, car elle constitue la base essentielle de l'efficacité et de la sincérité des traitements. « L'information constitue la base de l'efficacité des traitements des données, en raison des masses importantes d'informations à manipuler »¹. Ce qui fait donc que les technologies de l'information jouent un rôle très important au niveau de la compagnie.

Contribuons alors à l'élaboration d'un nouveau système d'information. Ainsi, nos suggestions seront concentrées sur les deux éléments ci-dessous :

- Informatisation du système comptable ;
- Renforcement de la procédure de vérification.

1.2.1- Informatisation du système comptable

Il est indispensable de rendre les opérations de plus en plus mécanisées, voir même automatisées, puisque les opérations sont exécutées manuellement jusqu'à présent. L'informatisation s'applique alors aux divisions principales existant au sein de la compagnie, à travers la production, le sinistre et la comptabilité. Mais notre étude s'intéresse beaucoup plus à la comptabilité qui est d'ailleurs le facteur clé du système comptable.

Pour mieux apprécier notre analyse, illustrons l'enchaînement de ce traitement comptable sur ordinateur par le tableau ci-dessous.

¹ Angot HUGUES « système d'information de l'entreprise : analyse théorique et cas pratique » édition DE BOECK WESMAEL, 1992, p.89.

TABLEAU N° X : CHAINE DE TRAITEMENT COMPTABLE

Chaîne de traitement	Document à manipuler	Tâches	Documents sortis / résultats
1) Travail de préparation	Document de base	<ul style="list-style-type: none"> · Tri : les documents sont triés par nature. · Analyse : choix de l'imputation et rédaction du bordereau de saisie. 	Documents de saisie
2) Saisie C'est une saisie au clavier avec contrôle	Document de saisie	<ul style="list-style-type: none"> · Saisie sur clavier et écran : visuel, arithmétique du principe de la partie double. · Imputation des comptes à l'aide du fichier comptes en lecture. 	Brouillard de saisie
3) Enregistrement C'est la validation définitive des écritures	Brouillard de saisie	<ul style="list-style-type: none"> · Mise à jour des comptes · Validation des écritures 	Journaux divisionnaires
4) Edition des comptes tiers	Fichiers comptes tiers	Mise à jour du fichier (automatique)	GL, BL et statistiques des tiers
5) Edition du fichier client	Fichier compte	automatique	GL, BL, RL

Source : notre propre recherche, 2008

D'après ce tableau, cette chaîne permet d'obtenir une organisation rapide et efficace qui est de plus en plus utilisée avec l'évolution technologique des micro-ordinateurs et des unités de traitement. Ainsi, les éléments successifs de la chaîne de traitement sont marqués, dans un premier temps, par une phase semi-automatique, suivie d'une phase automatique des tâches. Toutefois, il est primordial de suivre strictement et d'une façon optimale les coûts correspondants.

1.2.2- Renforcement de la procédure de vérification

Pour assurer la fiabilité des écritures passées aux livres comptables et techniques se rapportant sur les documents sortis, il faut mettre en place un système de vérification intense.

Il s'agit d'abord, de renforcer le système de contrôle au terme du traitement des informations et d'imputation comptable. Pour ce faire, il faut éviter les fausses informations contenues dans les pièces justificatives, plus particulièrement les pièces de caisse, en vérifiant à intervalle régulier les informations contenues dans les données de base comme les numéros d'ordre de contrats, les numéros de police et les numéros de comptes clients. En effet, il faut assurer, dans un premier temps, l'exactitude des données qui se trouvent dans les pièces comptables.

En outre, si le système de vérification est intensifié, les informations sorties et fournies seront fiables et opportunes. Le circuit des documents de synthèse aussi sera accéléré et ne sera plus retardé.

1.3- Essai d'un nouveau traitement comptable

Essayons de traiter les opérations de recettes et de dépenses dans les comptes des charges et des produits du plan comptable général de ARO, en supprimant les comptes d'attentes.

Ce plan comptable général de la compagnie ARO présente une grande différence par rapport au plan comptable général 2005. Il est ainsi conçu.

TABLEAU N°XI : PLAN COMPTABLE GENERAL DE ARO

COMPTE DE BILAN				
CLASSE 1 Compte des capitaux	CLASSE 2 Compte des immobilisations	CLASSE 3 Compte des stocks	CLASSE 4 Compte des tiers	CLASSE 5 Compte financiers
10- capital	20- frais d'Etablissement		40- réassurance cédant Coassurance	
11- réserves	21- Immobilisations	31- provision Techniques Assurance vie 32- provision techniques assurance dommage	41- assurés Courtiers agents 42- personnel	51- prêts non affectables
13- réserves	22- Immobilisations en cours		43- état 44- actionnaires	
15-provisions pertes charges	24- prêts effets repris	34- provision techniques acceptation vie 35- provision techniques acceptation dommage		
16- emprunts et dettes plus d'un an	25- titres de participation		46-débiteurs et créditeurs divers 47- compte de régularisation passif 48- compte de régularisation actif 49- compte d'attentes à régulariser	56- comptes banques 57-comptes caisse
18- dettes espèces remises par cession	26- dépôts et cautionnements			59- virements internes

COMPTE DE GESTION	
CLASSE 6	CLASSE 7
Comptes de charges	Comptes de produits
60- Sinistres	70- Primes
61- Frais de personnel	709- Cessions
62- Impôts et taxes	75- Commissions reçues des réassureurs
63- Travaux, fournitures, services extérieurs	752- Commission cession
630- Loyers	760- Cantines
631- Charges locatives (JIRAMA, charges des immeubles d'exploitation, ...)	762- Vente des déchets
632- Entretien et réparation du matériel roulant, carburants et lubrifiants	765- Produits divers
634- Honoraires des experts, Avocats, Huissiers qui n'ont pas trait à des charges de sinistres	77- Produits financiers
635- Assurances Générales (automobile, incendie, risques divers)	770- Intérêts sur avance
636- Etudes et Recherches	771- Recettes loyers
64- Transports et Déplacements	774- Intérêts sur prêts
640- Missions, Inspections	775- Dividende
641- Voyages intérieurs (déplacements au moyen d'un taxi en ville)	776- Intérêts acceptation
642- Voyages extérieurs (missions à l'extérieur)	777- Jeton de présence
65- Commissions	800- Exploitation générale
66- Frais divers de gestion	820- Charges divers
660- Publicité	822- Produits divers
661- Frais de réception	833- Dotation à la réserve de garantie
662- Frais de représentation	839- Dotation provision dépréciation
663- Fournitures de bureau, imprimés, frais de photocopies	840- Pertes exceptionnelles
664- Frais de PTT (affranchissements, téléphone, télex, fax, télégramme)	841- Perte sur réassurance
665- Bonnes œuvres	845- Profit exceptionnel
666- Cotisations aux organismes professionnels, journaux, frais d'acte, frais de formation.	846- Profit réassurance
67- Frais financier	850- Impôts sur bénéfices
	880- Résultat

Source : Direction d'Agence d'Antsahavola, février 2008

1.3.1- Les opérations d'encaissement

Quelque soit la forme du point de vente d'une compagnie d'assurances, celle-ci encaisse des primes ou cotisations versées par l'ensemble des assurés. En ce sens, il s'avère utile de reproduire les différents schémas de traitements comptables, suivant le système qui est actuellement en vigueur.

1.3.1.1- Emission d'une prime (cas d'une prime maritime)

41 11 1 NNNNN		Client n°NNNNN Primes Maritimes Taxes d'enregistrement TVA	X	X X X
	702 435 436			

Ce nouveau traitement comptable a supprimé l'utilisation du compte 490 : compte d'attente à régularisation. Comme il s'agit d'un produit d'encaissement, il sera enregistré dans la classe 7 qui est un compte des produits.

1.3.1.2- Encaissement d'une prime

a) En espèce

570		Caisse Clients n°NNNNN	X	X
	41 11 1 NNNNN			

b) Par chèque

560		Banque Clients n°NNNNN	X	X
	41 11 1 NNNNN			

1.3.2- Les opérations de décaissement

Celles-ci sont composées du règlement de sinistre, des frais généraux inhérents au fonctionnement et des impôts. Ces frais généraux comprennent :

- Les frais de gestion ou de fonctionnement (loyer, frais de transport) ;
- Les commissions attribuées aux intermédiaires (agents et courtier).

1.3.2.1- Règlement de sinistre (cas d'un sinistre maritime)

a) En espèce

602		Sinistre maritime caisse	X	X
	570			

b) Par chèque

602		Sinistre maritime Banque	X	X
	560			

Elle sera enregistrée dans la classe 6 qui est un compte des charges car c'est une opération de décaissement.

1.3.2.2- Règlement de commissions

1.3.2.2.1 - Emission :

652		Commissions payées terrestres Courtiers n° NNN	X	X
	41 11 2 NNN			

1.3.2.2.2 - Règlement :

a) En espèces

41 11 2 NNN		Courtier n° NNN Caisse	X	X
	570			

b) Par chèque

41 11 2 NNN		Courtier n° NNN Banque	X	X
	560			

1.3.2.3 - Règlement des frais de fonctionnement

1.3.2.3.1 - Paiement frais du personnel

61		Frais du personnel Caisse	X	X
	570			

1.3.2.3.2- Paiement impôts et taxes

62		Impôts et taxes Caisse	X	X
	570			

1.3.2.3.3 - Paiement frais de transport

64		Frais de transport Caisse	X	X
	570			

La proposition de ce nouveau plan comptable va permettre aux agents de service comptabilité de maîtriser l'utilisation des comptes du plan comptable général de ARO. Le travail que nous proposons se situe toujours dans le cadre de la décentralisation du système comptable.

Ainsi, la politique de la décentralisation aura donc pour but d'établir l'état financier sur place (le bilan, le compte de résultat,...)

1.4- Etude du bilan de la société ARO

« Le bilan est un document photographique, chiffré, qui résume à une date donnée, la situation patrimoniale de l'entreprise »¹

« Le bilan est un état récapitulatif des actifs, des passifs et des capitaux propres de l'entité à la date de clôture des comptes, autrement dit, l'objet du bilan c'est d'exposer succinctement la situation financière d'une entreprise à une date précise »²

Cette définition nous permet, d'une manière plus saine, d'analyser les éléments du patrimoine en deux séries :

- La série des emplois : situation active ;
- La série des ressources : situation passive.

Il est nécessaire de mettre en relief les éléments qui entrent en ligne de compte pour le calcul des ratios.

Dans ce cas, il faut analyser un à un l'actif et le passif du bilan, et enfin, il faut faire l'analyse des ratios de structure.

1.4.1- Présentation du bilan de la compagnie ARO

TABLEAU N° XII : BILAN DE LA SOCIETE ARO AU 31/12/06 ET AU 31/12/07

¹ Maurice PERMAS, in « Gestion Financière de l'Entreprise », éditions DUNOD 1988, P.58.

² A. RATSITOARY, « Comptabilité Financière I (Cohérent avec les normes comptables) » édition imprimerie ONYSOA 2004, P.17.

Les immobilisations incorporelles :

Ce sont des biens qui n'ont aucune existence matérielle et qui sont constitués de droits ou de frais à répartir sur des exercices futurs.

Les immobilisations corporelles :

Ce sont les biens immobiliers et mobiliers appartenant à l'entreprise.

Autres valeurs immobilisées :

Les immobilisations financières, les créances durables. Pour les titres de participation, la valeur de référence est fonction de la typologie financière et économique de l'entreprise à la clôture de l'exercice.

Provisions techniques :

Sont constituées en vue de faire face aux engagements de la compagnie envers les assurés et bénéficiaires de contrat, conformément à la réglementation en vigueur.

Provisions techniques pour sinistre :

Les provisions pour sinistre à payer (SAP) sont évaluées dossier par dossier. « Elles font l'objet de complément de taux de prudentiel, calculées en fonction de l'expérience du passé par branche, dans tous les cas où les résultats paraissent pouvoir être remis en cause, soit par des liquidations défavorables dans le futur, soit par des sinistres déclarés tardivement »¹.

Capital social :

Il représente les apports durables de l'entrepreneur ou des associés.

Réserve :

Ce sont les bénéfices non distribués conservés par l'entreprise.

Les dettes :

Elles comprennent toutes les pertes remboursables à terme, octroyées par des tiers à l'entreprise.

Résultat net de l'exercice :

Ce résultat peut être bénéficiaire ou déficitaire ; ce poste figure au passif du bilan quelque soit le résultat (bénéfice ou perte).

- ❖ En cas de perte, le résultat diminue le montant du capital social ;
- ❖ En cas de bénéfice, le résultat augmente le montant du capital.

¹ Aide mémoire pour « la gestion comptable des point de vente » CDI ARO, p.35.

1.4.2- Etude des ratios de structure

Le ratio permet de mesurer la capacité de résistance de l'entreprise. Il s'agit tout simplement des combinaisons entre les rubriques de l'actif et les rubriques de passif.

❖ Les ratios de l'actif

$$\text{Ratio d'investissement} = \frac{\text{Actif immobilisé}}{\text{Actif total}}$$

Ce ratio mesure l'importance de l'actif par rapport au total de l'actif.

$$\text{Ratio de liquidité de l'actif} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Actif total}}$$

Ceci représente la part de l'actif circulant par rapport au total de l'actif.

❖ Les ratios de passif

$$\text{Ratio d'indépendance financière à long terme} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dette financière à long terme}}$$

Ce ratio mesure la capacité d'endettement à long terme. Il indique l'indépendance financière.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total passif}}$$

Ce ratio mesure l'autonomie financière

1.4.2.1- Cas pratique :

Elément	Pour l'année 2007	Pour l'année 2006
<u>Actif immobilisé</u> Actif total	$\frac{79.991.473.904,14}{196.300.336.617,95} = 0,407$	$\frac{75.981.552.918,38}{153.019.534.156,28} = 0,497$
<u>Actif circulant</u> Actif total	$\frac{116.308.862.713,81}{196.300.336.617,95} = 0,593$	$\frac{77.037.981.237,90}{153.019.534.156,28} = 0,503$
<u>Capitaux propres</u> Dettes financière à LT	$\frac{41.939.062.632,84}{1.386.730.254,75} = 30,24$	$\frac{40.329.798.621,50}{2.386.730.255,25} = 16,90$
<u>Capitaux propres</u> Total passif	$\frac{41.939.062.632,84}{196.300.336.617,95} = 0,213$	$\frac{40.329.798.621,50}{153.019.534.156,28} = 0,27$

Source : personnelle, 2008.

Si on analyse les ratios de deux années consécutives, il y a une nette amélioration de compétences ou de rendement. En ce qui concerne le ratio d'indépendance financière, la compagnie a atteint son indépendance financière, car les capitaux propres sont supérieurs aux dettes financières à long terme, c'est-à-dire en divisant les capitaux par dette, on a un résultat supérieur à 100%. Si celui de l'année 2006 était de 16,90 ; alors pour l'année 2007, il aurait augmenté jusqu'à 30,24.

1.4.3- Le compte de résultat

« Le compte de résultat est un tableau regroupant à gauche toutes les charges subies et à droite tous les produits utilisés par l'entreprise »¹. Il permet de déterminer la situation d'une entreprise, si elle avait réalisé un bénéfice ou une perte.

L'analyse du compte de résultat nous permet de donner une idée de la rentabilité de l'activité de l'entreprise. Etant donné que certains éléments n'y peuvent pas figurer, l'établissement du compte de résultat est difficile.

¹ Eric VETEAU, Véronique RAFFY et Youssoupha DIALLO, in « gestion comptable », édition FOUCHER, novembre 1997, p.99.

Face aux problèmes existants, l'ambition de notre travail est de proposer des solutions, et ce, par le système comptable, tout en tenant compte du traitement en vigueur au sein de la direction régionale. Pour être efficace, la société doit renforcer sa procédure de contrôle interne.

1.5- Contrôle interne

Les états financiers doivent être composés d'informations fiables et significatives. Ils doivent refléter la régularité et la sincérité. C'est pour cela que la mise en place du système de contrôle interne dans la direction régionale est indispensable.

1.5.1- Définition et objectif du contrôle interne

« Le contrôle interne est l'ensemble de sécurités qui contribuent à la maîtrise de l'entreprise »¹.

Il comprend cinq objectifs essentiels qui sont :

- ❖ La protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- ❖ La fiabilité des enregistrements comptables ;
- ❖ La qualité de l'information ;
- ❖ L'application des instructions du siège ;
- ❖ L'amélioration des performances.

1.5.2- Le contrôle interne et le système comptable

Le système comptable est un ensemble organisé qui permet d'atteindre les objectifs fixés par la comptabilité ; en d'autres termes, enregistrer, classer, résumer et contrôler les opérations effectuées par l'entreprise.

Il constitue un réseau de communication structuré et conçu pour recueillir, classifier et produire les données nécessaires, afin d'atteindre les objectifs.

« Le contrôle interne, par contre, est un instrument qui permet de renforcer l'efficacité du système comptable. Par conséquent, un système comptable atteindra difficilement ses objectifs, sans l'appui d'un système de contrôle interne. De ce fait, ils sont tous les deux à la fois inséparables et complémentaires ». ²

¹ Lionel COLLINS et Gérard VALIN « audit et contrôle interne. Aspects financiers, opérationnels et stratégiques » 4^{ème} édition DALLOZ. France 1992, p. 35.

² Antoine de Padou MIHA, cours « révision comptable 3^{ème} année gestion », 2004-2005.

SECTION II - POLITIQUE D'INNOVATION POUR MAINTENIR L'EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET POLITIQUE SUIVIE POUR REDUIRE LES ARRIERES

2.1- Politique d'innovation pour maintenir l'évolution du chiffre d'affaires

Pour une compagnie d'assurance, l'essentiel est de gérer les risques. Ainsi, une compagnie d'assurance est une entreprise à risque. Il faudra chercher à augmenter le chiffre d'affaires en vue de réaliser le maximum de profit. En matière d'assurance, on ne devrait pas s'engager n'importe comment, mais en voyant le taux de sinistre de chaque secteur.

La politique d'innovation permet de contribuer à la réalisation des trois grands objectifs suivants :

- ❖ La mise en œuvre d'une expansion durable pour l'équilibre des résultats techniques ;
- ❖ Améliorer la qualité de gestion par la mise en place d'un système informatique de plus en plus moderne et performant ;
- ❖ La décentralisation des activités pour se rapprocher des réseaux cibles de la clientèle et pour mieux être à l'écoute de leur préoccupation.

S'agissant de l'existence de fraudes en sinistre, il faudra renforcer l'équipe d'enquête par la participation active de tous les missionnaires du siège pour des travaux d'audit, et d'inspection, afin d'éviter toute malversation de ce genre au niveau interne de chaque agence.

Quant aux problèmes d'état d'esprit, nous pensons qu'il est nécessaire de sensibiliser la population Malgache par le développement de la communication externe, entre autres :

- ❖ L'organisation d'une porte ouverte assez fréquente
- ❖ La tenue permanente d'une conférence débat ou des émissions dans les différentes chaînes audio-visuelles.
- ❖ La multiplication de la publicité dans le mass média

En tout, il importe de faire savoir aux gens l'importance effective des assurances dans la vie courante et les avantages qu'on peut en tirer. D'ailleurs, la compagnie d'assurance se met déjà en route dans cette bonne voie pour continuer ses efforts, conquérir davantage de nouveaux marchés afin d'augmenter son portefeuille.

A cet effet, nous allons voir dans le tableau suivant l'évolution du chiffre d'affaires:

Tableau n°XIII : Evolution du chiffre d'affaires en PN+Accessoires Agences Antsahavola et Ambatondrazaka.

**EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN PN + ACCESSOIRES (plus additif)
AGENCES ANTSAHAVOLA ET AMBATONDRAZAKA**

(En milliers d'Ariary)

EVOLUTION PAR AGENCIE					GROUPE				
AGENCE	Fin 12/06	Fin 12/07	Valeur absolue	%	BRANCHES	Fin 12/06	Fin 12/07	Valeur absolue	%
06 RANAIVOSOA	52 109	52 513	404	0,78	Automobile	1 959 658	2 268 914	309 256	15,78
11 DAA (plus additif)	8 169 238	9 951 977	1 782 739	21,82	Incendie	339 440	323 526	15 914	-4,69
15 SAKAY	-385	310	695	-180,52	Droit commun	1 342 747	1 889 188	546 441	40,70
17 SOMACRAM	28 409	33 354	4 945	17,41	Aviation	112 835	332 150	219 315	194,37
42 BTM	445 153	406 234	38 919	-8,74	Risques divers	140 751	211 916	71 165	50,56
					Risques spéciaux	2 833 691	3 419 874	586 183	20,69
SOUS TOTAL	8 694 524	10 444 388	1 749 864	20,13	TERRESTRE	6 729 122	8 445 568	1 716 446	25,51
					Corps	45 594	-118	45 712	-100,26
					R.C	79 439	87 966	8 527	10,73
					Facultés	199 700	221 716	22 016	11,02
14 AMBATONDRAZAKA	144 770	152 944	8 174	5,65	MARITIME	324 733	309 564	15 169	-4,67
					VIE	1 785 439	1 842 200	56 761	3,18
Total general	8 839 294	10 597 332	1 758 038	19,89	Total général	8 839 294	10 597 332	1 758 038	19,89

Source: Rapport annuel de l'exercice, 2007.

2.2- Politique suivie pour réduire les arriérés

Suivant le tableau retraçant l'état des arriérés, la situation ne devrait pas exister dans les contrats, et qu'en principe, aucune facilité ne devra être accordée sauf s'il s'agit des cas de primes des clients jugés « bon payeurs ».

Pour cela, la société devrait connaître la situation de chaque client, c'est-à-dire leur solvabilité, ainsi que leur fidélité. Il existe parfois d'autres cas comme le cas des gros débiteurs qui posent des problèmes particuliers de recouvrement. Ce cas touche aussi les clients importants (entreprise, organisme ...) qui sont en difficulté financière.

Par conséquent, il faudra poser des conditions à l'amiable, en proposant une facilité de paiement.

Toutefois, si malgré les réclamations, l'assuré de mauvaise foi ne paye pas ses primes, il importera de lui envoyer une lettre de mise en demeure et d'entamer la procédure de recouvrement par voie judiciaire, en cas de refus de paiement. L'objectif étant toujours de réduire les arriérés au strict minimum.

SECTION III - PROPOSITIONS DE FORMATION EN COMPTABILITE POUR LE PERSONNEL AU SEIN DES AGENCES

Il faut dire que le personnel joue un rôle primordial au sein de l'organisation interne de l'entreprise. En général, le bon déroulement du travail l'entreprise dépend de chaque responsabilité du personnel. « Responsabilité » qui signifie travail ou tâche qui est une action plus ou moins complexe, selon une procédure déterminée et concourant à l'accomplissement d'une activité déterminée.

En d'autres termes, chaque responsable a sa fonction selon sa capacité, spécialité, intelligence, expérience. A noter que les agents ont aussi leurs responsabilités dans leur région respective. Cette fonction est matérialisée par un compromis de nomination.

Leur choix est basé sur les critères ci-après : honnêteté, représentativité, solvabilité et capacité.

❖ Concernant la production :

- L'agent doit des primes à la compagnie pour le compte de son agence.
- Les primes impayées éventuellement sont débitées fermes à l'agence, et seront défalquées du montant des commissions à payer.
- En cas d'annulation d'une prime, l'agent doit respecter le délai imposé à l'endroit des primes « comptant et terme ».

- Le règlement à la délégation régionale des primes encaissées doit se faire une fois par mois.
 - La délégation régionale est tenue d'établir et d'envoyer, une fois par mois, la liste des primes impayées à l'agent.
- ❖ Concernant la commission :
- Le taux de commission alloué à l'agence est fixé par le siège, et mentionné dans le compromis de nomination.
 - Tout contrat apporté par l'agence est commissionné conformément au taux défini dans le compromis de nomination d'agent et crédité ainsi de la commission lors de l'émission de la prime.
 - Les commissions lui sont réglées au vu d'un état mensuel détaillé des primes effectivement payées.

Rappelons que les agents et le personnel de la compagnie ont le même objectif dans l'amélioration du service clientèle et renforcer l'action commerciale, en augmentant le résultat de bonne performance de la compagnie.

De ce fait, quelques suggestions d'amélioration vaudraient la peine d'être apportées sur le plan personnel. Nous allons alors assister aux deux meilleures façons de reforme, en créant une politique de formation et en réorganisant le travail.

3.1- Crédit d'une politique de formation

Cela est fait, dans le but d'une amélioration de l'organisation interne d'une entreprise pour être à la hauteur de l'évolution de l'environnement et des objectifs qui ne pouvait se faire sans l'application d'une politique de formation. C'est-à-dire une formation des salariés telle que recyclage¹, stages de moyenne durée à l'extérieur. Sessions de formation des responsables des directions de l'administration des réseaux d'agents, ainsi que des comptables des points de vente et des autres unités de la compagnie pour la maîtrise des principes et des mécanismes de la gestion comptable.

3.1.1 Renforcement de la formation du personnel

L'accélération de l'informatisation et la décentralisation dans les points de vente à prendre des décisions rapides et opportunes basées sur des données informatiques fiables

¹ Le recyclage est une formation d'ordre périodique en vue de rafraîchir l'esprit des salariés à propos de toutes leurs attributions. Les salariés pourront reconnaître les défauts qu'ils ont commis auparavant, et par conséquent y apporter les améliorations jusqu'à atteindre la perfection dans l'exécution des tâches.

dépendent de la création d'une formation continue systématique et planifiée au sein de la compagnie, en assurant, sur le plan de l'organisation, une gestion efficace et rigoureuse.

La mise en place d'une formation permanente systématique et planifiée est donc l'un des axes principaux des efforts de l'entreprise relevant d'un plan de formation multiforme et polycentrique en raison des priorités formulées par le projet d'entreprise.

Lorsque la politique de formation a été choisie, il serait utile de traduire cette politique en plan de formation. Le plan de formation retient et organise des actions de formation, et contient la liste des moyens privés pour atteindre les objectifs définis.

3.1.2- Motivation du personnel

Quant au renforcement de la cohésion interne, du sentiment d'identité et de l'entretien des motivations, une série d'actions a été menée et se poursuit à tous les niveaux du domaine social.

Il s'avère ainsi nécessaire que les personnels (comptables, inspecteurs caissiers, informaticiens ...) suivent une formation inhérente à leurs fonctions respectives.

En outre, le salarié a le droit d'en bénéficier ; ce qui signifie qu'une politique de rémunération doit être liée à la fois aux performances de l'entreprise comme l'augmentation générale à l'ancienneté, à l'initiative, mais également performances individuelles comme la gratification, les primes et l'augmentation sélective.

En revanche, il ne suffit pas d'avoir des personnels diplômés pour améliorer les fonctions, l'important serait qu'ils aient les compétences nécessaires pour maîtriser la situation, le savoir faire et la capacité requise, afin de pouvoir atteindre les objectifs.

3.2- Amélioration de l'organisation et répartition des tâches

Pour avoir une organisation de bonne performance, il faut suivre les quatre (04) fonctions communément admises qui comprennent.

- La fonction de planification
 - La fonction d'organisation
 - La fonction de direction
 - La fonction de contrôle
- ❖ La fonction de planification

C'est la détermination des objectifs de l'organisation pour atteindre ses objectifs. Il faut déterminer les politiques, les programmes, les procédés, les méthodes. La fonction de

planification est avant tout la détermination d'un cadre important pour une prise de décision intégrée.

❖ La fonction d'organisation

Il s'agit de la détermination des activités nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

❖ La fonction de direction :

Il s'agit d'anticiper à l'avenir et préparer l'entreprise à s'adapter au changement.

❖ La fonction de contrôle :

Cette fonction a pour but essentiel de vérifier que les différentes parties de l'organisation agissent en conformité avec le plan, la fonction de contrôle ; c'est la mesure et la correction de l'activité des parties de l'entreprise pour satisfaire le plan d'ensemble.

3.2.1- Organisation et contrôle des employés par rapport aux postes occupés

Rappelons que sur le plan social, il faut toujours avoir dans l'idée la prévision du personnel, la qualité du personnel, la formation, la qualification et ses compétences, tandis que du côté de la gestion de l'emploi, celle-ci suppose l'acquisition d'une maîtrise, des effets de changement sur les effectifs et le contenu des emplois.

- La gestion des ressources humaines (GRH)

Elle doit fournir au responsable des éléments pour établir les politiques de recrutement et de formation. Pour se faire, on doit prendre comme point de départ les différentes statistiques obtenues à partir de l'administration du personnel, tels que la pyramides des âges, le niveau de formation, le taux de démission, de décision et de licenciement. Celle qui doit aussi s'appliquer sur l'évolution prévisible de l'effectif en fonction des objectifs visés par l'entreprise et de paramètre technique transmis par le service et département concerné.

Cette prévision est aujourd'hui facilitée par l'outil informatique, l'utilisation d'une méthode prévisionnelle permettant de programmer, d'étaler les opérations de recrutement, de concevoir les promotions internes et de planifier les opérations de formation.

La compagnie ARO sera dans l'obligation de recruter des personnes capables d'évoluer au sein d'une catégorie d'emploi, et d'avoir des individus dont le profil est exactement adapté à un poste « profil » existant.

Recrutement basé sur les trois (3) angles fondamentaux suivants :

- Le savoir théorique à base de connaissances académiques ;

- Le savoir pratique qui est démontré par les expériences ;
- Le savoir être reflété par les inquiétudes et les comportements.

3.2.2- Gestion de changement

Tout d'abord, pour bien suivre la gestion du changement en améliorant l'organisation des employés aux postes occupés, il faut que le responsable du personnel dialogue avec les opérationnels comme avec les spécialistes de la prospective, afin d'anticiper la construction de :

- Parcours qualifiants permettant de développer par le passage dans des postes qui exigent différents types d'aptitudes, les motivations, les capacités et les compétences.
- Plans de formation qui respectent les priorités de l'entreprise, les désirs des agents et favorisent les changements de postes programmés ou imprévus.

En outre, autres propositions, nous donneront, aux problèmes humains engendrés par l'indifférence par rapport à l'esprit de groupe des moyens qui favorisent les développements harmonieux du monde humain et pouvant apporter la joie dans le travail, grâce à la présence d'acte de réaction.

Ces faits et ces prises de position ont conduit les entreprises et les spécialistes de l'étude de travail à proposer et mettre en œuvre des moyens capables d'atténuer les difficultés et la dépersonnalisation des tâches, car le travailleur a perdu toute initiative dans la définition et l'accomplissement de son travail.

Pour terminer, si le patronat et les directions de la compagnie ARO cherchent à comprimer les compétitivités des produits et la rémunération du capital, ils devraient en même temps mettre en place des politiques de rémunération qui permettent d'attirer et de conserver une main d'œuvre suffisamment qualifiée, flexible (capable de s'adapter aux résultats de la société).

CHAPITRE II : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Ce dernier chapitre de notre travail consiste à donner des solutions que nous estimons importantes et indispensables au développement du service compatibilité de chaque agence. A partir de ces solutions retenues, évaluons les résultats attendus ou les conséquences immédiates de ces propositions.

A la fin du chapitre, quelques recommandations sur la gestion et l'administration comptable du service comptabilité de chaque agence seront évoquées.

SECTION I - SOLUTIONS RETENUES

Après avoir effectué les propositions de solutions en fonction des apports économiques, financiers et sociaux, nous choisissons de visualiser à partir des deux solutions qui suivent :

- La mise en place d'un nouveau système comptable qui comprend deux volets essentiels : la mise en place d'un circuit adéquat d'une part, et la procédure d'informatisation des opérations d'autre part.
- L'amélioration du domaine social qui s'intitule la motivation du personnel et l'augmentation salariale.

Ces deux solutions sont complémentaires car le système comptable est un outil de base de transformation des données disparates en information comptable et en information de gestion.

La nécessité de ces choix est d'obtenir des informations fiables et efficaces utiles à tous les services, et même à tous les personnels intéressés, en accélérant la prise de décision qui est la base de l'efficacité du résultat au sein de la compagnie.

1.1- Mise en place d'un nouveau modèle de système comptable

Le nouveau système comptable consiste à informatiser la comptabilité.

L'importance de l'informatisation du système comptable consiste à accélérer l'enchaînement journalier des tâches, afin de respecter l'arrêté comptable et la sortie des documents de synthèse. Ces propositions s'intitulent la mise en place d'un circuit d'information adéquat et la procédure d'informatisation des opérations comptables.

1.1.1- Mise en place d'un circuit d'information adéquat

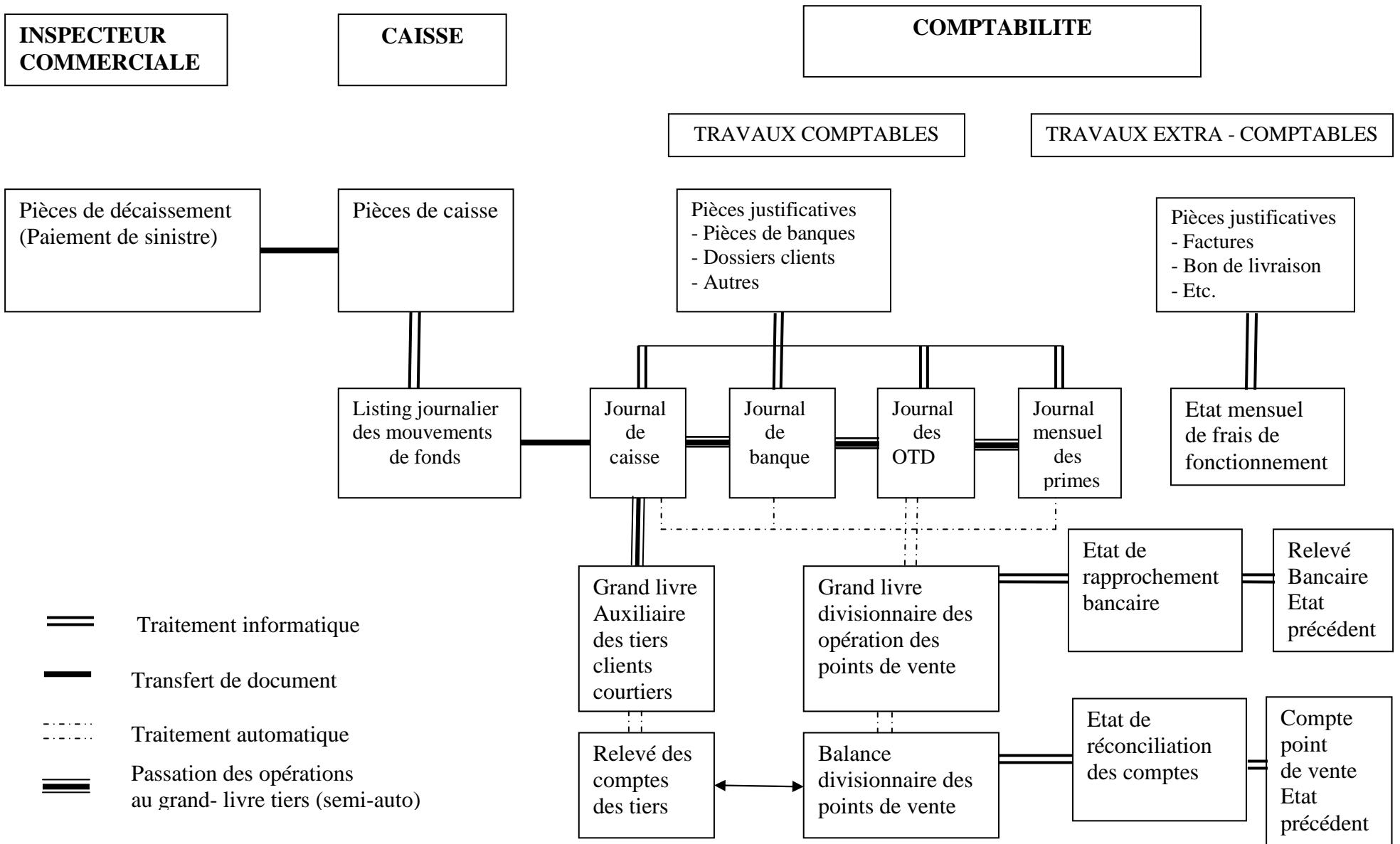
Le système d'information est un élément clé pour accélérer la prise de décision. Il s'agit pourtant de dresser un circuit permettant un traitement efficient des données. Les informations reçues et produites sont matérialisées par le listing : les bordereaux et les statistiques.

Voici les tâches et activités correspondantes :

- réception et orientation des clients ;
- enregistrement des opérations sur fiche client ;
- remplissage des fiches caisses et attribution des commissions ;
- contrôle et suivi par le service comptabilité des opérations enregistrées par la caisse ;
- traitement des opérations comptables sur ordinateur ;
- établissement des statistiques de suivi des clients, des courtiers et des frais de fonctionnement ;
- établissement des états récapitulatifs et de réconciliation des comptes
- les gros clients sont toujours confiés aux inspecteurs pour le recouvrement ;
- les quittances sont vérifiées par le comptable sur ordinateur et l'inventaire est effectué par le service recouvrement.

Cette mise en place peut être schématisée comme suit :

Figure n°9 : organisation comptable selon le système informatique



Source: Notre propre recherche, 2008

Après avoir explicitées ces notions, les deux éléments qui s'intitulent d'une part une norme production ou une productivité qui serait fonction du rapport quantité, qualité des traitements effectués dans le service ou la section considérée, et d'autre part un délai moyen d'exécution des travaux d'envoie des pièces, ont une importance primordiale dans l'ensemble des procédures et des circuits administratifs (rédaction, frappe des pièces , contrôles, éclatement des pièces, traitement sur ordinateur, archivage, courrier). Pour qu'une amélioration des rendements soit dans le sens de la recherche d'une utilisation efficace de la capacité d'un service ou d'une section, nous pensions pouvoir y parvenir par une meilleure adéquation entre les inputs et les outputs. A vrai dire, entre les entrées et les sorties, une meilleure adéquation doit être visée pour atteindre un niveau de rendement plus élevé possible par période d'observation (le mois, le trimestre) dans une fourchette stable et étroite.

Par conséquent, la circulation des documents ne sera plus tardive et l'arrêté comptable peut être mis à jour.

1.1.2- Procédure d'informatisation des opérations comptables

Tout d'abord, « l'informatique s'est substituée peu à peu aux systèmes mécanographiques dans les entreprises, c'est un remplacement dans une large mesure sur le facteur de travail »¹. C'est à dire qu'elle a permis au service comptabilité des agences de disposer, d'un délai relativement court et périodique.

Chaque unité doit pouvoir manipuler l'outil informatique, et chaque responsable d'unité doit disposer d'un ordinateur à sa guise pour l'accomplissement de sa tâche. Cela se traduit principalement par la prise en charge d'un certain nombre de tâches et opérations à caractère répétitif tels que :

- émission de contrats : rédaction, tarification et commissionnement ;
- élaboration des termes ;
- établissement des bordereaux comptables ;
- recouvrement de créance impayée.

En outre, ces états de fait entraînent, sur le plan de la gestion, une dépendance étroite de tous les services fonctionnels et opérationnels à la rigueur informatique qui exprime les contraintes (quantité, qualité, délai de livraison).

L'ensemble de ces contraintes conditionne la nature des informations, la quantité et la qualité des informations, surtout le degré de traitement des informations fournies par l'ordinateur.

¹ Angot HUGUES « système d'information de l'entreprise : analyse théorique et cas pratique » édition DE BOECK WESMAEL, 1992, p.90.

En effet, si toutes les unités du service comptabilité de chaque agence se servent de l'outil informatique approprié avec les logiciels spécifiques pour les traitements des travaux, les tâches journalières seront diminuées.

Concernant les moyens matériels de la compagnie : il faudra installer un nouveau système informatique tel que l'élaboration d'une base de données sous Microsoft Access. En tant que système de gestion de base des données relationnelles, ce programme permettra de faciliter les recherches des informations concernant la position du client, ses différents contrats, ainsi que ses impayés.

1.2- Amélioration du domaine social

Dans le domaine social : il y a encore des défaillances dans la politique de formation continue qu'on a proposée ; successivement, d'une part la motivation du personnel, et d'autre part l'augmentation salariale.

1.2.1- Motivation du personnel

Pour ce qui est de la motivation du personnel, chaque responsable devra indiquer les besoins de formation de son personnel dans le cadre d'une formation continue. Cela permettra d'évaluer le budget « Formation » de l'entreprise et de mettre en place les structures nécessaires à cet effet (formation interne ou formation externe). C'est également la base de l'efficacité des tâches dans une entreprise.

La formation du personnel devrait pouvoir arriver à transformer les documents utiles à la prise de décision.

Il est alors intéressant d'adopter des méthodes de travail adéquates pour une meilleure organisation comptable. La méthode d'organisation par activité s'avère intéressante pour la comptabilité des points de vente, pour la compagnie, et les services centraux qui rendent leur prestation en différents profits.

Cette amélioration de l'organisation interne pour être à la hauteur de l'évolution de l'environnement et des objectifs facilite l'identification de rentabilité de chaque titulaire et crée une forte décentralisation des responsabilités qui est un transfert réel de centre de décision.

Par conséquent, les responsables deviennent des coordinateurs et des animateurs dont le rôle est de définir les politiques et les grands axes de travail pour leur collaborateur.

1.2.2- Augmentation salariale

Pourquoi le travailleur accomplit sa tâche ?

C'est de salaire qui motive le personnel à prendre des initiatives au sein d'une entreprise. Si une entreprise aura atteint son objectif, c'est à dire quand elle a le maximum de profit, elle peut augmenter le salaire des travailleurs. De plus, elle peut aussi les motiver.

Ceci dit, il va y avoir une bonne notion de relation humaine entre l'employé et l'employeur.

SECTION II - RESULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus consistent à donner les conséquences ou les effets positifs des solutions choisies dans l'amélioration du système comptable du service comptabilité des agences au sein de la compagnie ARO.

Dans le cas présent, la décentralisation de la société produira effectivement :

- un résultat économique ;
- un résultat financier ;
- un résultat social.

2.1- Résultat économique

La mise en place de ce modèle de comptabilité décentralisé offre à la société une possibilité de mieux contrôler chaque agence. L'amélioration du système comptable permettra de fournir une bonne circulation des informations fiables et efficaces, conduisant à une prise de décision à temps voulu. Ces décisions s'intéressent aux initiatives commerciales et comptables favorisant la rentabilité de la compagnie.

Ainsi, « en informatisant les procédures comptables, l'efficacité commerciale augmentera et la rentabilité économique de la compagnie s'accroîtra »¹. Etant longtemps leader sur le marché (ARO représente plus de 58% de la part du marché malgache des assurances pour toutes branches confondues), la compagnie participe largement à l'accroissement du PNB (Produit National Brut) de la nation, cela montre que la compagnie ARO est l'un des plus grands assureurs de Madagascar.

En effet, l'assurance constitue un des facteurs clés de l'économie malgache dans

¹ Guy SIMONET, « la comptabilité des entreprises d'assurance », 5^{ème} édition L'ARGUS France 1993, p.120.

le secteur tertiaire, car tout s'assure : les personnes, la vie, les maisons, les véhicules, les navires, les aviations, les industries, les entreprises, etc.

2.2- Résultat financier

L'amélioration du système comptable contribuera à l'augmentation des résultats financiers du groupe et de la compagnie. Les points de vente participent dans une large mesure au développement de la compagnie, si on parle de l'augmentation du chiffre d'affaires chaque année, de la solvabilité financière et de la solvabilité envers les tiers. De plus, la compagnie possède des gros clients les plus importants tels que FARMAD, SIRAMA.

De cette manière, l'amélioration du système comptable contribuera à l'adoption des politiques financières bien gérées, car la capacité financière de la compagnie favorise les placements et les investissements, tant au niveau de la société qu'au niveau national. Et ces investissements de fonds permettent une diversification des activités de la compagnie et apporteront des résultats satisfaisants pour son avenir.

Enfin, si la société atteint son objectif (résultats efficents), elle peut augmenter le salaire des travailleurs.

2.3- Résultat social

L'implantation de la comptabilité décentralisée allègera la tâche du personnel de la comptabilité du siège. L'amélioration du domaine social des employés au sein de la compagnie favorise toujours le développement rapide de l'entreprise.

Grâce à la diversification de ses activités, l'apport social constitue un facteur développé. En effet, les recrutements de nouveau personnel se fait très fréquemment pour étoffer les différents services. Cette situation contribue alors, à la diminution du taux de chômage, qui est l'un des principaux problèmes à Madagascar.

Quant à l'amélioration de la motivation du personnel, les responsables des ressources humaines pourront programmer un projet en ce qui concerne le plan de formation spécialisé, continu et régulier pour l'acquisition des nouvelles technologies.

Ainsi, l'embauche des stagiaires permettra la participation des étudiants dans l'univers de l'entreprise, afin qu'ils aient, non seulement de l'expérience professionnelle, mais aussi de la maturité qu'on attend d'un employé.

SECTION III - RECOMMANDATIONS GENERALES

Les recommandations générales sont les conseils apportés pour compléter les résultats. Concernant les solutions proposées dans le chapitre précédent, quelques recommandations seront

données pour les renforcer, mais aussi pour orienter la situation existante du service comptabilité agence, vers un autre horizon. Cela consiste à examiner deux rubriques indispensables :

- L'adaptation du système de traitement des informations avec l'outil informatique ;
- L'amélioration de la gestion de chaque point de vente.

3.1- Adapter le système de traitement des informations avec l'outil informatique :

« La mise en place du système de traitement des informations avec l'outil informatique permettra d'obtenir des informations fiables et efficaces pour la prise de décision »¹. L'outil informatique aide à réduire le temps de travail. Il permet aux responsables de disposer des informations dans un délai relativement court et de façon périodique.

Toutes les unités de la compagnie se serviront d'outils informatiques appropriés à des logiciels spécifiques pour le traitement des travaux. De cette manière, les tâches journalières diminueront, la circulation des documents ne sera plus tardive, l'arrêté comptable pourra être mis à jour et la prise de décision ne sera plus aussi tardive tout comme le résultat de la compagnie qui sera efficiente.

Voici quelques avantages :

- La nature des informations fournies par l'ordinateur porte sur des masses importantes (branches, catégories de contrat).
- La quantité d'informations fournies par l'ordinateur est souvent limitée et ne permet pas de faire des prévisions sur tous les facteurs de charge et de produit, et oblige de ce fait à traiter les informations et à élaborer les prévisions sur des grande masses.
- La qualité des informations fournies par l'ordinateur ne répond pas toujours à l'attente des utilisateurs et des demandeurs, et au cas où plusieurs interprétations seraient possibles, il est nécessaire de réduire les marges d'incertitude.
- Le degré de traitement des informations fournies par l'ordinateur est souvent très fiable. Cela se traduit, d'une part, par un manque d'intégration horizontale des informations concernant une période considérée, et d'autre part un manque d'intégration verticale des informations entre plusieurs périodes successives. Ce manque d'intégration oblige l'utilisateur à faire un traitement manuel fort long et de plus en plus complexe, et de ce fait, l'interprétation du résultat est souvent entachée d'une marge d'incertitude.

¹ Angot HUGUES « système d'information de l'entreprise : analyse théorique et cas pratique » édition DE BOECK WESMAEL, 1992, p.102.

3.2- Améliorer la gestion de chaque point de vente

Le développement de la compagnie se fait directement en fonction du développement propre de chacun des points de vente, et le développement de ce dernier se fera en fonction de l'aide et des moyens mis en œuvre par l'entreprise.

L'amélioration de la gestion de chaque point de vente sera la contribuera à la conception de la structure de l'entreprise sur la base d'une décentralisation efficace.

En plus de cela, la stratégie de développement des points de vente devra porter, pour être réaliste et efficace, sur les deux composantes suivantes :

- Les possibilités et les opportunités qui résultent de la connaissance du marché des assurés et des assureurs. Ces possibilités et ces opportunités pourront être traduites en terme de cibles, de segments de clientèles et de créneaux.
- Les besoins d'assurances à satisfaire, soient par les produits actuels de l'entreprise, soient par la création de produits nouveaux.

La gestion des points de vente, c'est la gestion des clientèles. Il faudra de toute évidence optimiser la satisfaction de la clientèle à l'égard des produits, par la finalisation rationnelle, rapide et efficiente de leur évaluation technico – commerciale, notamment en matière de cycle de vie, de prestation, en terme de couverture ou de garanties, des franchises...

L'assurance, sur le plan de l'organisation pour une gestion efficace et rigoureuse à tous les niveaux par la normalisation et la systématisation des diverses tâches de gestion, dépendra de l'accélération de l'informatisation et de la décentralisation de chaque point de vente, de la prise de décisions rapides et opportunes basées sur des données informatiques fiables.

Nous avons évoqué les résultats attendus suite aux effets positifs des solutions choisies pour l'amélioration du système comptable. Nous avons voir que ces résultats étaient classés en terme financier, économique et social.

Et pour que nos suggestions tiennent et que la situation existante soit orientée vers un autre horizon, nous avons évidemment avancé des recommandations générales sur l'adaptation du système de traitement des informations comptables avec l'utilisation de l'outil informatique et surtout en améliorant la gestion de chaque point de vente.

CONCLUSION GENERALE

Durant ses années d'existence, la compagnie ARO ne cesse de déployer et de redéployer ses ressources, d'optimiser ses structures et de se doter de nouvelles organisations dans une optique d'efficacité et d'efficience opérationnelle. L'évolution de l'environnement concurrentiel lui requiert une gestion saine pour affronter la situation et pour se faire une place, même si elle tient déjà une place favorable sur le marché malgache d'assurance.

Ce mémoire de maîtrise nous a donné l'occasion d'avoir une forte connaissance dans le domaine du système comptable et de bien cerner les multiples problèmes dans la gestion d'un service. En effet, les problèmes ci-après ont été identifiés au cours de notre intervention :

- ❖ Problèmes d'ordre comptable : c'est l'inexistence d'un poste de travail comptable auprès de chaque agence, car la comptabilisation est centralisée au siège, et par conséquent, les informations ne sont pas obtenues en temps réel.
- ❖ Problèmes d'ordre organisationnel : situés au niveau du personnel montrant l'insuffisance de politique de formation et de manque d'organisation, ainsi que de l'imperfection de la répartition des tâches.

Après une analyse approfondie de ces problèmes, nous avons procédé à une étude des impacts des points faibles au niveau des procédures comptables. Les résultats de ces études et analyses nous ont amené à recommander à la compagnie :

- ❖ D'adapter le système de traitement des informations avec l'utilisation d'outil informatique en accélérant le circuit d'information et le traitement des documents pour prendre des décisions en temps voulu.
- ❖ D'améliorer la gestion de chaque point de vente, en choisissant la politique de décentralisation de la responsabilité de tout un chacun, afin que chaque responsable puisse participer efficacement à la définition des objectifs ainsi que l'amélioration de la gestion de la clientèle.

Nous souhaitons que notre modeste contribution dans l'amélioration des procédures et du système d'informatisation de la compagnie soit matérialisée par des actions et que cela facilite les missions des autres services liés à la comptabilité de chaque agence.

En un mot, nous sommes conscients que d'autres voies de recherches restent encore à ouvrir, telles que : « la restructuration de la compagnie sur le plan organisationnel » ou encore « la stratégie marketing de la compagnie » ou enfin « l'utilisation d'un nouveau logiciel », et nous encourageons les responsables à s'y pencher sérieusement.

Pourtant, nous espérons que le thème que nous avons choisi constituera une première étape vers la mise en place « d'un système de gestion ».

Ce dernier permet à la société ARO de mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour assurer et accroître la bonne fonction de cette société. Autrement dit, seul le « système de gestion » peut-être un bon modèle afin que la société ARO garde sa légitimité au sein des autres sociétés d'assurances comme NY HAVANA et M.A.M.A.

Bref, la compagnie ARO tient déjà une place considérable sur le marché d'assurances. Ce qui fait que, pour améliorer les structures de la compagnie, il faut que les responsables de cette société arrivent à mettre en place de bonnes stratégies, afin d'assurer le « système de gestion », car on peut apprécier l'image de la compagnie au niveau national et international à travers ce système

BIBLIOGRAPHIE

I - OUVRAGES GENERAUX

- ❖ **COLLIN Lionnel et VALIN Gérard** « *audit et contrôle interne aspect financier, opérationnel et stratégique* » 4^{ème} édition DALLOZ France, 1992, 373 p.
- ❖ **FOURASTIE** : in « *théorie et pratique des Assurances et de la Réassurance* » Tome 1^{ère} édition FOUCHER, 1990, 282 p.
- ❖ **HUGUES Angot** « *système d'information de l'entreprise : analyse théorique et cas pratique* » édition DE BOECK WESMAEL, 1992, 152 p.
- ❖ **LILIANE Joelison** « *le marché malgache de l'assurance* » 1983-1984, 90 p.
- ❖ **PERMAS Maurice** in « *gestion financière de l'entreprise* » édition DUNOD, 1988, 180 p.
- ❖ **RATSITOARY A.** « *comptabilité financière* » édition imprimerie ONYSOA, Madagascar 2004, 253 p.
- ❖ **RAZAFINDRAKOTO Rolland** « *vade-mecum* » édition NY HAVANA, Décembre 2003, 76 p.
- ❖ **SIMONET Guy**, « *la comptabilité des entreprises d'assurance* » 5^{ème} édition L'ARGUS, France 1993, 382 p.
- ❖ **VETEAU Eric, RAFFY Véronique et DIALLO Youssoupha** « *gestion comptable* » édition FOUCHER, Novembre 1997, 191 p.

II - DOCUMENTS PERIODIQUE ET RAPPORTS PEDAGOGIQUES

- ❖ Aide mémoire pour « *la gestion comptable des points de vente* » - CDI ARO, 70 p.
- ❖ Code des assurances applicables à Madagascar. Loi 99-013 article 05, « *définition du contrat d'assurance* », 76 p.
- ❖ Idem, article 41, « *sous-assurance* », 76 p.
- ❖ Comité des sociétés d'assurances « *généralités sur les assurances* » 3^{ème} édition, février 2001, 45 p.
- ❖ Document référentiel ARO, 1993.
- ❖ **HORACE Gatien P.** « *management II* » cours 4^{ème} année gestion, tronc commun, Université de Toamasina, 2005-2006.
- ❖ **MIHA Antoine de Padou** « *révision comptable* » cours 3^{ème} année gestion, option finances comptabilité, Université de Toamasina, 2004-2005.
- ❖ **SERDOT Lydie** « *technique d'assurance* » cours 3^{ème} année gestion, option finances comptabilité, Université de Toamasina, 2004-2005.

ANNEXES

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°I : les actionnaires de la compagnie ARO -----	13
Tableau n°II : les différents risques couverts en assurance maritime-----	29
Tableau n°III : répartition des CA par agence et par branche rattachée au DAA -----	35
Tableau n°IV : tarif automobile de la compagnie ARO (année 2008)-----	40
Tableau n°V : plan comptable d'un point de vente. -----	55
Tableau n°VI : code comptabilité de ARO -----	57
Tableau n°VII : comparaison du calendrier théorique et réel d'envoi et de réception des documents comptables -----	72
Tableau n°VIII : états statistiques du chiffre d'affaires pendant 3 ans consécutifs-----	78
Tableau n°IX : état comparatif des arriérés au 31 décembre-----	81
Tableau n°X : chaîne de traitement comptable-----	92
Tableau n°XI : plan comptable général d ARO. -----	94
Tableau n°XII : bilan de la société ARO au 31/12/06 et au 31/12/07 -----	99
Tableau n°XIII : évolution du chiffre d'affaires en PN + Accessoires Agence Antsahavola et Ambatondrazaka-----	105

LISTES DES FIGURES

Figure n°1 : organigramme de la Direction Générale.-----	20
Figure n°2 : organigramme de la Direction d'Agence d'Antsahavola -----	34
Figure n°3 : organigramme du service comptabilité et administratif-----	50
Figure n°4 : liaison entre comptabilité siège et point de vente. -----	54
Figure n°5 : relation entre Agence et la Direction Régionale -----	65
Figure n°6 : relation entre Siège et la Direction Régionale-----	65
Figure n°7 : diagramme de circulation des documents-----	74
Figure n°8 : procédure comptable de la compagnie ARO. -----	86
Figure n°9 : organisation comptable selon le système informatique -----	113

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	2
REMERCIEMENTS.....	4
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	5
GLOSSAIRE.....	6
METHODOLOGIE	8
INTRODUCTION.....	9
PREMIERE PARTIE :PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE.....	11
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE D'ASSURANCE ARO	12
SECTION I: HISTORIQUE ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	13
1.1- ARO et ses origines	13
1.2- Les années de transformation 1970-1975	14
1.3- ARO « un symbole, un message, une stratégie ».....	15
1.4- ARO en marche 1975 - 1987	15
1.5- ARO et l'horizon 2000.....	16
1.6- Structure interne de la compagnie.....	17
1.6.1- Structure	17
1.6.2- Organigramme	18
SECTION II : MISSIONS ET ACTIVITES DE LA COMPAGNIE	20
2.1- Missions de la compagnie :	20
2.2- Activités de la compagnie	21
2.2.1- ARO, assureur et réassureur	21
2.2.2- ARO « investisseur financier »	22
3.1- Branche vie	23
3.1.1- Assurance vie :	24
3.1.2- Retraite complémentaire:	24
3.2- Branche non vie :	24
3.2.1- Assurance terrestre	24
3.2.2- Assurances Maritimes	27
CHAPITRE II : LA DIRECTION D'AGENCE D'ANTSAHAVOLA ET SES AGENCES RATTACHEES	29
SECTION I : LES PRINCIPES D'ORGANISATION DU RESEAU DE DISTRIBUTION	29
1.1- Le réseau de vente directe	29
1.1.1- Les Agences d'Antananarivo	29
1.1.2- Les Directions Régionales (D.R)	30
1.1.3- Les Agences Régionales	31
1.2- Le réseau de vente indirecte.....	31
1.2.1- Les Agences Générales	31
1.2.2- Les Agences	32

1.2.3- Les courtiers.....	32
SECTION II: L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION.....	33
2.1- La liaison de la direction.....	33
2.2- La structure de la direction	34
2.3- Le suivi de portefeuille	34
SECTION III: LES MISSIONS ET DESCRIPTIONS	35
3.1- Les missions.....	35
3.2- Descriptions	35
SECTION IV : LES FONCTIONS DES DIFFERENTS SERVICES.....	35
4.1- Service d'interventions commerciales	35
4.1.1- Inspection d'interventions commerciales	35
4.1.2- Délégué commercial	36
4.2- Service technique	36
4.2.1- Les documents tenus	36
4.2.2- La prime d'assurance	37
4.2.3- Les autres éléments de la prime	40
4.2.4- Cas pratique	42
4.3- Service sinistre	43
4.3.1- Déclaration du sinistre	43
4.3.2- Ouverture du dossier	44
4.3.3- Instruction de dossier	44
4.4- Service Recouvrement	48
4.4.1- Responsable Recouvrement.....	48
4.4.2- Quittancer.....	48
4.5- Service comptabilité.....	49
4.5.1- L'organigramme	49
4.5.2- Le service comptabilité DAA	49
4.5.3- Description des ces travaux comptables	49
DEUXIEME PARTIE:LES PRINCIPES GENERAUX DU « SYSTEME COMPTABLE » ET L'IDENTIFICATION DES PROBLEMES.....	51
CHAPITRE I : LA COMPTABILITE DE LA DIRECTION REGIONALE	53
SECTION I: SYSTEME COMPTABLE DE L'ASSURANCE ARO	52
1.1- La Comptabilité Siège.....	52
1.2- La Comptabilité Agences.....	52
1.3- La mécanisation da la comptabilité :	53
SECTION II : LE PLAN COMPTABLE D'UN POINT DE VENTE	53
2.1- Nomenclature	54
2.2- Fiches des comptes	55
2.2.1- le compte 170 001 : Siège	55
2.2.2- le compte 300 : articles publicitaires	55
2.2.3- le compte 41 NN 1 : clients.....	55
2.2.4- le compte 41 NN2 : courtiers	55
2.2.5- le compte 420 : Personnel	56
2.2.6- le compte 490 : compte d'attente	56
2.2.7- le compte 560 : Banque et CCP	56
2.2.8- le compte 570 : Caisse	56

2.2.9- le compte 590 : Virement interne.....	56
2.2.10- le compte 874 : Pertes et Profits	56
2.3- Code comptabilité	56
SECTION III - LE SYSTEME COMPTABLE D'UN POINT DE VENTE.....	57
3.1- Procédure comptable d'une production	57
3.1.1- Tenue d'une fiche client.....	57
3.1.2- Envoi d'un bordereau de perforation	57
3.1.3- Contrôle des quittances reçues :.....	57
3.2- Passation des opérations comptables	58
3.2.1- passation manuelle	58
3.2.2- passation automatique	60
3.3- Les états divers.....	61
3.3.1- Etat de rapprochement bancaire.....	61
3.3.2- Etat de réconciliation des comptes.....	62
3.3.3- Redressement des écritures	63
3.3.4- Etat de justification de compte « sinistre »	63
3.3.5- Relation entre agences et direction régionale	63
3.3.6- Relation entre siège et direction régionale.....	64
SECTION IV- LES PROCEDURES D'OPERATIONS D'ENCAISSEMENT ET DE DECAISSEMENT :.....	65
4.1- Les opérations d'encaissement	65
4.1.1- Encaissement du point de vente	65
4.1.2- Exemple pratique	65
4.2- Les opérations de décaissement	66
4.2.1- Décaissement du point de vente.....	66
4.2.2- Exemple pratique	66
CHAPITRE II : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES	69
SECTION I : LES PROBLEMES LIES A L'ORGANISATION COMPTABLE.....	69
1.1- Indisponibilité d'information comptable en temps réel	69
1.1.1- Mode de circulation de document trop long	72
1.1.2- Echange des pièces comptables	74
1.2- conservation inappropriée des documents	74
1.2.1- Existence de volume des opérations comptables	75
1.2.2- Insuffisance de contrôle de fiabilité des informations	75
SECTION II : ANALYSES CRITIQUES RELATIVES AUX DONNEES STATISTIQUES DES VENTES ET DES ARRIERES.....	76
2.1- Etudes statistiques de l'évolution du chiffre d'affaires par branches d'activités.....	76
2.1.1- La branche terrestre.....	78
2.1.2- La branche maritime	79
2.1.3- La branche vie	80
2.2- Etude comparative des arriérés	80
SECTION III : LES PROBLEMES LIES AU PERSONNEL.....	81
3.1- Manque de formation du personnel comptable.....	81
3.1.1- Absence de recyclage périodique du personnel	82
3.1.2- Manque de motivation du personnel comptable	82
3.2- Organisation et répartition des tâches mal adaptées	82
3.2.1-Insuffisance en effectif du personnel	83

3.2.2- Indifférence par rapport à l'esprit de groupe	83
SECTION IV : LES FORCES ET FAIBLESSES DU SYSTEME.....	83
4.1- Les forces du système	83
4.1.1- Suivre l'évolution de chaque point de vente.....	84
4.1.2- Suivre la rentabilité de la compagnie.....	84
4.2-Les faiblesses du système	84
4.2.1- Au niveau du traitement comptable	86
4.2.2- Au niveau du mécanisme comptable	86
4.3- Les faiblesses de la gestion administrative et sociale	87
TROISIEME PARTIE :PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS GENERALES.....	88
CHAPITRE I : PROPOSITIONS D'AMELIORATION DU SYSTEME COMPTABLE	89
SECTION I - AMELIORATION CONCERNANT L'ORGANISATION COMPTABLE	
.....	89
1.1- La décentralisation de la comptabilisation.....	89
1.2- La gestion d'information comptable	90
1.2.1- Informatisation du système comptable	91
1.2.2- Renforcement de la procédure de vérification	92
1.3- Essai d'un nouveau traitement comptable	93
1.3.1- Les opérations d'encaissement	94
1.3.2- Les opérations de décaissement	95
1.4- Etude du bilan de la société ARO	97
1.4.1- Présentation du bilan de la compagnie ARO	97
1.4.2- Etude des ratios de structure	100
1.4.3- Le compte de résultat	101
1.5- Contrôle interne	102
1.5.1- Définition et objectif du contrôle interne	102
1.5.2- Le contrôle interne et le système comptable	102
SECTION II - POLITIQUE D'INNOVATION POUR MAINTENIR L'EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET POLITIQUE SUIVIE POUR REDUIRE LES ARRIERES	103
2.1- Politique d'innovation pour maintenir l'évolution du chiffre d'affaires	103
2.2- Politique suivie pour réduire les arriérés	105
SECTION III - PROPOSITIONS DE FORMATION EN COMPTABILITE POUR LE PERSONNEL AU SEIN DES AGENCE	105
3.1- Création d'une politique de formation	106
3.1.1 Renforcement de la formation du personnel	106
3.1.2- Motivation du personnel	107
3.2- Amélioration de l'organisation et répartition des taches	107
3.2.1- Organisation et contrôle des employés par rapport aux postes occupés	108
3.2.2- Gestion de changement	109

CHAPITRE II : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS.....	110
SECTION I - SOLUTIONS RETENUES	110
1.1- Mise en place d'un nouveau modèle de système comptable	110
1.1.1- Mise en place d'un circuit d'information adéquat	111
1.1.2- Procédure d'informatisation des opérations comptables	113
1.2- Amélioration du domaine social	114
1.2.1- Motivation du personnel	114
1.2.2- Augmentation salariale	115
SECTION II - RESULTATS ATTENDUS.....	115
2.1- Résultat économique	115
2.2- Résultat financier	116
2.3- Résultat social	116
SECTION III - RECOMMANDATIONS GENERALES	116
3.1- Adapter le système de traitement des informations avec l'outil informatique :	117
3.2- Améliorer la gestion de chaque point de vente	118
CONCLUSION GENERALE	119
BIBLIOGRAPHIE	121
ANNEXES.....	122
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	123