

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

**MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION**

OPTION : FINANCE ET COMPTABILITE

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA  
GESTION DES RECOUVREMENTS DE PRIMES  
D'ASSURANCE  
CAS DE LA DIRECTION D'AGENCE  
D'ANTSAHAVOLA  
ASSURANCE ARO**

Présenté par : Mademoiselle ANDRIANJAFINANDRASANA Ramahery Bodonavalona

Sous l'encadrement de :

ENCADREUR PEDAGOGIQUE :

Madame RANOROVOLOLONA

Aimée Lucie

Enseignant – chercheur à l'Université  
d'Antananarivo

ENCADREUR PROFESSIONNEL :

Monsieur ANDRIANANDRASANA

Richard

Directeur D'Agence Adjoint à la DAA

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2005 – 2006

SESSION : JUILLET- AOUT

## REMERCIEMENTS

Nous adressons notre reconnaissance éternelle à Dieu de nous avoir donné la force et les opportunités d'accomplir cette œuvre de mémoire, et pour sa bienveillante protection et son aide incomparable.

Ce mémoire n'aurait pu être rédigé sans le concours de plusieurs personnes auxquelles nous tenons à exprimer nos plus vifs remerciements :

-Monsieur Wilson RAJERISON, Professeur titulaire, Président de l'université d'Antananarivo,

-Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de conférence, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie,

-Monsieur Daniel ANDRIANTSEHENO, Maître de conférence, Directeur des études et des recherches en gestion,

-Monsieur Roger RALISON, Maître de conférence, Chef de département en gestion de l'Université d'Antananarivo de nous avoir donné la permission de soutenir ce mémoire,

-Monsieur Jimmy RAMIANDRISON, Directeur Général de la compagnie ARO, de nous avoir bien accepté comme stagiaire au sein de sa compagnie,

-Monsieur Germain RAKOTOARISON, Directeur chargé de l'administration réseau agent pour son aide inestimable et sa patience,

-Monsieur Richard ANDRIANANDRASANA Directeur Adjoint Administratif et Technique de la DAA, d'avoir bien voulu nous faire bénéficier de son encadrement, malgré ses nombreuses occupations,

-Madame Aimée Lucie RANOROVOLOLONA, notre encadreur pédagogique pour le temps précieux qu'elle a bien voulu nous consacrer et pour son savoir qu'elle a mis à notre disposition,

-Monsieur George RAZAFIARITSIMBA pour son incroyable dévouement,

-A tout le corps enseignant de l'université d'Antananarivo pour leurs efforts afin de nous transmettre leur savoir,

-Le responsable des suivis et des quittances, Monsieur Robertini ANDRIANJAVONY de nous avoir guidé et soutenu tout le long de notre stage,

-Le responsable de la comptabilité de la DAA, Monsieur Fidinirina ANDRIAMASIVELO, pour ses informations, conseils et assistance,

-A tout le personnel du service recouvrement pour nous avoir transmis avec adresse et tolérance leur expérience,

-A tout le personnel du service comptabilité de nous avoir traité avec convivialité,

-A tout le personnel de la compagnie pour leur aimable accueil,

-A tous les membres de ma famille, et particulièrement à mes parents pour leur soutien aussi bien moral que financier, leur patience, leur aide et leur confiance,

-A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire mais que pour notre plus grand regret nous n'avons pu citer ici

Nous ne vous remercierons jamais assez suffisamment pour tous ce que vous avez fait et nous prions pour que le Bon Dieu le fasse à notre place.

**MERCI INFINIMENT !**

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

AG & interm: agence et intermédiaire

AP : Assurance des personnes

Ass retraite, stat & suivi : Assurance retraite, statistiques et suivi

Ass : Assuré

Auto : Automobile

CCP : Comptes Chèques Postaux

CI : Contrôle Interne

Compta et fin : Comptabilité et finances

COSO : Committee of Sponsoring Organizations

Ctx : Contentieux

DAA : Direction d'Agence d'Antsahavola

Dept : Département

DGA : Directeur Général Adjoint

Dir : Direction

Div : Division

DR : Directeur

DRA : Directeur Adjoint

DSI : Département système d'information

Form : formation

IFAC : International Federation of Accountants

INTOSAI : Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques

IRD : Incendie et Risques divers

LMD : Lettre de mise en demeure

N° : Numéro

Nomass : Nom de l'assuré

Nouv : Nouvel

P° : Prod : Production

Quitt : Quittance

Resp : Responsable

Scs : Service

Sin : Sinistre

VAP : Vie et assurance des personnes

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Organigramme de la compagnie

Figure 2 : Liaison siège – points de vente

Figure 3 : Liaison entre les deux compagnies

Figure 4 : Organigramme de la Direction d'Agence d'Antsahavola

Figure 5 : Compte schématique

Figure 6 : cycle de vente

Figure 7 : Diagramme de circulation des documents

Figure 8 : Système de contrôle

Figure 9 : Contrôle d'exploitation

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Vue synoptique du cycle des opérations comptables

Tableau 2 : Les documents comptables obligatoires

Tableau 3 : Tableau des données d'ajustement linéaire

Tableau 4 : Les documents utilisés

Tableau 5 : Fiche de plan d'action

Tableau 6 : Baromètre

Tableau 7 : Encaissement

Tableau 8 : Performance

Tableau 9 : Délai de recouvrement

Tableau 10 : Arriérés

Tableau 11 : Analyse des retards par cause

## SOMMAIRE

	<b>P</b>
	<b>ages</b>
REMERCIEMENTS	
INTRODUCTION.....	1
1ere Partie : CADRE GENERAL DE L'ETUDE.....	3
Chapitre I : PRESENTATION DE LA SOCIETE.....	3
Section 1 : Historique.....	3
Section 2 : activités et missions.....	4
Section 3 : Structure organisationnelle.....	1
Chapitre II : THEORIE GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE.....	0
Section 1- Définitions, but et caractéristiques du contrôle interne.....	1
Section 2 : Les moyens du contrôle interne.....	7
Section 3 : Les principes et techniques du contrôle interne.....	1
Chapitre III : TECHNIQUES DE RECOUVREMENT DES PRIMES.....	7
Section 1 : Le calcul de la prime.....	2
Section 2 : Le paiement de la prime.....	0
Section 3 : La comptabilisation de la prime .....	2
	1
2° partie : ANALYSE DE L'EXISTANT.....	2
Chapitre I : LES PROBLEMES INTERNES DU SERVICE RECOUVREMENT... .....	5 2
Section 1 : le manuel de procédure à la DAA .....	5
Section 2 : Les points forts du service.....	2
Section 3 : Les points faibles du service.....	7
Chapitre II : L'INFLUENCE DES AUTRES SERVICES.....	3
Section 1 : Le service comptabilité.....	0
Section 2 : Le département informatique.....	
Section 3 : Le service classement.....	3
Chapitre III : LES RELATIONS AVEC LA CLIENTELE.....	7
Section 1 : Les points forts.....	

3  
9 3  
9 4  
3 4  
3 4  
1 5  
1 5  
4 5  
6 5  
8 5  
8

Section 2 : Les points faibles.....	58
3° partie : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET SOLUTIONS	
RETENUES.....	62
Chapitre I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS.....	62
Section 1 : Amélioration de l'efficacité de l'application de la procédure.....	62
Section 2 : Rationalisation de la circulation des informations des autres services.....	68
Section 3 : Amélioration de la relation avec la clientèle.....	72
Chapitre II : SOLUTION RETENUE ET RECOMMANDATIONS GENERALES.....	78
Section 1 : solution retenue : renforcement du système de contrôle interne au sein du service recouvrement.....	78
Section 2 : Recommandations générales.....	89
CONCLUSION.....	99
ANNEXES	



## INTRODUCTION

Actuellement Madagascar est reconnue comme l'un des pays sous développés qui essaie activement de sortir de sa pauvreté. Pour ce faire, ses dirigeants prônent le développement rapide et durable par le développement du secteur primaire, la création d'entreprise, le développement des entreprises déjà existantes...

Les principales contributions des entreprises d'assurance à l'économie nationale résident dans la collecte de l'épargne et dans la réalisation de placement. Le niveau des primes doit permettre aux entreprises d'assurance d'équilibrer leurs comptes et peut jouer un rôle anti-inflationniste en raison même des moyens de financement à long terme fournis à l'économie nationale.

La compagnie d'assurance ARO prend part activement dans ce développement de l'économie nationale, précisément par le fait que l'Etat exige des entreprises d'être prudentes face aux risques qu'elles doivent assurer le placement de leur ressource. En somme, en plus d'être assureur-réassureur, ARO exerce aussi la fonction d'investisseur financier, élément principal du développement d'un pays.

Par ailleurs, elle est le leader sur le marché des assurances. Et pour toutes ses raisons nous avons préféré cette compagnie pour effectuer notre stage qui est la dernière étape dans notre formation, plus précisément dans l'une de ses agences : la Direction d'Agence d'Antsahavola.

Ces ressources investies proviennent des primes que les assurés paient en contre partie de la prestation des assureurs, et le recouvrement de ses primes constitue l'élément moteur qui fait tourner les entreprises d'assurance. Il est donc très important de bien gérer le recouvrement de ces primes afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et une plus grande activité financière. C'est pour cette raison que nous avons choisi de travailler dans le service recouvrement de la DAA. Au cours de ce stage nous avons constaté que le taux de recouvrement de l'agence ne montre pas beaucoup de progrès et comparé à celui de la compagnie, son taux d'arriérés révèle une différence d'au moins 3% par an par rapport à la performance générale. Or, l'objectif de tout recouvrement est toujours d'atteindre un taux d'arriérés avoisinant le 0% du chiffre d'affaires, ce qui nous a conduit à axer notre étude sur « l'amélioration de la gestion des recouvrements de primes d'assurance »

Pour mener à bien cette étude nous avons suivi la méthodologie suivante :

- Prise de connaissance du fonctionnement de l'entreprise, en particulier du service recouvrement
- Consultation d'ouvrages et de sites web pour la recherche théorique
- Constatation des faits réels
- Analyse à partir des trois étapes citées ci-dessus.

Ainsi notre étude se divisera en trois parties :

- La première portant sur la présentation générale de l'étude,
- La seconde s'attendant à l'analyse de l'existant et,
- La dernière partie offrant des propositions de solutions.

Dans la première partie nous consacrerons un chapitre pour la présentation de la société afin d'avoir une vue d'ensemble de la compagnie d'assurance ARO et plus particulièrement de la DAA.

Un deuxième chapitre révélera l'outil de gestion utilisé qui est le contrôle interne car nous pensons qu'une bonne gestion des recouvrements de primes doit passer par une procédure efficace de ces recouvrements. Et qui dit procédure dit contrôle interne.

Et un dernier chapitre sera consacré au recouvrement de primes proprement dit car même si chaque entreprise possède son propre système de recouvrement, des réglementations sont quand même à suivre.

Dans la deuxième partie nous allons rapporter les faits qui nous ont conduit à analyser cette gestion et dégager ses points forts et ses points faibles. Ainsi nous verrons que la performance de ce service est interdépendante des autres services qui sont en relation directe avec lui et aussi de ses relations avec la clientèle. Nous allons étudier ces points un par un et dégager les problèmes qui entravent la bonne marche du service.

La dernière partie apportera en premier lieu des solutions aux problèmes dégagés dans la deuxième partie, en second lieu il retiendra une solution qui sera prête à être exploitée et enfin il avancera quelques recommandations pour la bonne marche du système.

# PARTIE I : CADRE GÉNÉRAL DE L' ETUDE



## CHAPITRE I : PRÉSENTATION DE LA COMPAGNIE

La présentation de la compagnie commence par son historique, puis la délimitation de ses activités et se termine par la description de sa structure organisationnelle.

### Section 1- Historique

Dans cette historique seront relatées les étapes importantes dans la vie de ARO.

#### **1.1. «LA PRESERVATRICE » : 1935-1970**

En **1935**, la société anonyme de droit français LA PRESERVATRICE, ouvrit une agence générale à Antaninarenina, Antananarivo Madagascar.

En **1945** elle était déjà représentée dans toute l'île par des sous agences.

En **1965** L'agence était transformée en une délégation générale de l'Océan Indien sise à Antsahavola, dirigée par M Jean DUJARDIN.

En **1968**, la direction de la compagnie participa à la création de «NY HAVANA » qui est la première compagnie d'assurance de droit malgache.

#### **1.2. Les années de transformations décisives**

En **1970** M Pascal RAKOTOMAVO fut nommé secrétaire général de la délégation.

En **1972** personnel et dirigeants de la compagnie prirent part au mouvement populaire.

En **1974** à la suite de cet événement, La Préservatrice fut malgachisée et devint PRESERVATRICE MADAGASCAR, une société anonyme de droit malgache avec M Pascal RAKOTOMAVO comme directeur général.

Par l'ordonnance n° 75002 du **16 juin 1975** attribuant à l'Etat le monopole des opérations d'assurances et de réassurances sur le territoire malgache, elle fut nationalisée et devint avec NY HAVANA, les deux seules compagnies nationales agréées pour exercer à Madagascar.

Elles étaient des SOCIETES D'ETAT A GESTION PRIVATISEE mais il incombait à l'Etat de nommer la quasi-totalité de leurs administrateurs communs.

#### **1.3. Le nom ARO : un symbole, un message, une stratégie**

ARO c'est l'abréviation des termes «assurance, réassurance, omnibranche». Elle fut trouvée en **1976** à la suite d'un concours organisé au sein du personnel de la compagnie.

Ce nom représente à la fois:

- son *symbole* car elle fut trouvée avec le triomphe du mouvement populaire,
- son *message* adressé à la clientèle nationale car en malgache ARO signifie protection,

- sa *stratégie* car c'est le fruit d'une recherche collective du personnel considéré et se considérant à travers cette démarche comme le moteur essentiel de cette nouvelle naissance et devenait responsable de sa survie.

#### **1.4. ARO actuelle**

**Capital Social : MGA 7.013.300.000(MGF 35.066.500.000)<sup>1</sup>**

Etat malagasy.....	73,35%
Personnel ARO.....	16,22%
Société Nationale de participation (SONAPAR).....	6,59%
Société de Gestion et de Recouvrement(SGR).....	2,93%
Autres porteurs.....	0,91%

La Compagnie ARO est le leader du marché malgache des assurances avec 59% des

parts, tous secteurs confondus.

## **Section 2- Activités et missions**

Pour mieux cerner la compagnie, il est important de connaître ses activités et ses missions.

### **2.1. Activités**

La compagnie d'assurance ARO est une institution financière caractérisée par deux activités indissociables :

- celle d'Assureur-réassureur et
- celle de financier.

#### **2.1.1. Assurance-Réassurance**

ARO propose différents types de produits à la clientèle : les produits d'assurance et la réassurance.

##### **2.1. 1. 1. Les assurances**

S'assurer c'est se garantir contre un aléa que l'on sait dangereux.

##### *Définition du contrat d'assurance*

De ce qui précède, il convient de reprendre la définition du Code des Assurances article 5, selon lequel « le contrat d'assurance est une convention par laquelle une partie, l'Assuré, se fait promettre moyennant une rémunération, (la cotisation ou la prime), pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque une prestation par une autre partie,

<sup>1</sup> Source : <http://www.aro.mg>

l'Assureur, qui, prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique. »<sup>2</sup>

De cette définition se dégagent les éléments essentiels d'une opération d'assurance.

L'Assuré est une personne dont les biens ou la personne sont exposés à ce risque.

La prime correspond à la contribution que l'assuré doit verser à l'assureur, en contrepartie de la garantie accordée par l'assureur. C'est le prix de l'assurance.

La réalisation du risque : le sinistre

La prestation ou indemnité est la somme versée par l'assureur pour réparer un préjudice résultant d'un sinistre

L'assureur s'assimile à la compagnie d'assurance qui s'oblige à indemniser l'assuré en cas de réalisation du risque.

La compagnie ARO se spécialise dans trois catégories d'assurances :

- Assurance terrestre,
- Assurance maritime,
- Assurance vie.

Pour les contrats annuels, une année d'assurance est la période de douze mois consécutifs d'assurance comprise entre deux dates de renouvellement annuel du contrat.

Après l'établissement d'un contrat, chaque client obtient :

- *Un numéro de compte* pour l'identifier en cas de recherche et pour le différencier des autres clients. Il est unique dans la société pour une personne ;
- *Et un numéro de police* pour chaque assurance qu'il a contracté.

#### **A- Assurance terrestre**

Elle regroupe plusieurs types de contrats tels que l'assurance automobile, l'assurance des biens.

i) *Assurance automobile* : qui comporte d'une part une garantie obligatoire, la RC ou Responsabilité Civile, et d'autres assurances facultatives d'autre part, comme :

- L'assurance incendie,
- L'assurance vol,
- L'assurance bris de glace,
- L'assurance famille passager,
- Et l'assurance dommages ou assurance garantie tout risque.

---

<sup>2</sup> Source : Revue de droit et de jurisprudence à Madagascar ; université d'Antananarivo

ii) *Assurance des biens* : Il s'agit des constructions, des meubles, des industries, des sociétés.... Cette assurance est aussi appelée AIRD ou Assurance Incendie et Risques Divers. Elle assure les biens contre la dégradation, la destruction, la disparition et de ce fait elle regroupe plusieurs contrats :

- ☞ L'assurance incendie
- ☞ Assurance vol,
- ☞ Cyclone,
- ☞ L'assurance dégâts des eaux,
- ☞ Tremblement de terre,
- ☞ Assurance récolte sur pied,
- ☞ Assurance mortalité bétail,
- ☞ Tremblements, ouragans, vents violents, cyclones, tempêtes,
- ☞ Assurances aviation.

S'il y a sous assurance, le règlement sera calculé suivant la REGLE PROPORTIONNELLE DES CAPITAUX.

$$\text{INDEMNITE} = \text{MONTANT DES DOMMAGES} \times \frac{\text{CAPITAUX ASSURES}}{\text{CAPITAUX REELS}}$$

On dit qu'il y a sous assurance, 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'excédent, et supporte, en conséquence, une part proportionnelle du dommage, sauf convention contraire.

En ce qui concerne l'assurance de fonds, seuls les transferts de fonds en banque sont assurés et non les autres formes de monnaies.

L'assurance garantit également les pertes indirectes que l'assuré peut subir à la suite d'un sinistre.

Exemple : assurance de perte d'exploitation après incendie.

## **B- Assurance vies ou assurances des personnes**

Cette catégorie d'assurance est destinée spécialement à couvrir la vie des personnes (maladie, accident), leur avenir, leurs actes au niveau de la société.

Elle contient :

a) *L'APA ou Assurance Personnelle contre les Accidents* :

Elle assure le client nuit et jour contre tout accident dont il peut être victime.

*b) Assurance vie* : on peut distinguer deux types d'assurance vie :

▪ *L'assurance vie temporaire* : elle est exigée par les banques ou les créanciers pour couvrir la somme empruntée par le client en cas de décès de celui-ci.

▪ Et *l'assurance vie mixte*, elle est prévue pour une période déterminée d'une durée plus longue que l'assurance vie temporaire (exemple : durant 15 ans). En cas de décès de l'assuré, l'indemnité ira à ses bénéficiaires.

*c) Assurance santé* : Il s'agit de l'assurance contre les maladies.

*d) Retraite* : La compagnie d'Assurance ARO exerce la même activité que la CNAPS (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale) en matière de retraite.

*e) Responsabilité civile ou RC*: ARO garantit l'assuré contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile qu'il peut encourir en raison des dommages causés au tiers en sa qualité de particulier ou de chef de famille, à la suite d'accidents du fait des personnes sous sa responsabilité ou du sien.

### **C- Assurance maritime :**

Elle s'applique aux facultés faisant l'objet d'un transport maritime et éventuellement d'un transport terrestre, fluvial ou aérien, accessoire d'un transport maritime couvert par l'assurance.

La prime entière est acquise aux assureurs dès que les risques ont commencé à courir. Elle est payable au comptant entre les mains des assureurs au lieu de la souscription de l'assurance, au moment de la remise à l'assuré ou à ses représentants ou ayants droits de l'acte auquel elle est ressortie.

Elle comprend :

*a) Le police au voyage* : C'est une assurance pour des marchandises ou des personnes qui partent en voyage pour un trajet et une durée bien déterminés.

*b) Police d'abonnement* : C'est pour les voyages répétitifs, elle est surtout utile pour les entreprises importatrices-exportatrices. Le paiement de la prime s'effectue au lieu de destination et se confond à la valeur assurée.

*c) Corps* : Il s'agit d'une assurance pour garantir le corps du navire.

En plus de l'assurance, ARO s'est diversifiée dans la réassurance.

#### **2.1.1.2. La réassurance**

« La réassurance est le contrat par lequel l'assureur ou cédant se décharge moyennant paiement d'une partie des cotisations ou primes reçues sur une autre personne, le réassureur ou cessionnaire, de tout ou partie des risques qu'il a personnellement assurés. »<sup>3</sup>

L'assureur reste seul responsable vis-à-vis de l'assuré de la totalité de ses engagements contractuels.

Au titre de ses activités de réassureurs, 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.

C'est ainsi qu'elle intervient à deux niveaux :

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

Il existe trois types de réassurances :

- Réassurance obligatoire,
- Réassurance facultative,
- Réassurance facultative – obligatoire.

##### **a) Réassurance obligatoire**

L'assureur s'engage à signer un traité avec les réassureurs. L'assureur est obligé de céder le risque, et le réassureur est obligé de l'accepter.

##### **b) Réassurance facultative :**

L'assureur cède une partie de ses risques au Réassureur qui n'est pas obligé d'accepter ces risques.

##### **d) Réassurance obligatoire - facultative**

L'assureur a la faculté de céder ou non le risque, mais le réassureur est obligé d'accepter (FACOB ou OPEN COVER) (avec traité)

#### **2.1.2. ARO, Investisseur financier**

Bien que théoriquement les primes doivent pouvoir couvrir les sinistres et les autres frais, en pratique ceci ne peut se vérifier qu'à long terme, voire jamais. Afin de sécuriser ainsi que de rentabiliser les fonds mis à sa disposition par les communautés des assurés, ARO participe au financement et au développement de l'économie nationale.

---

<sup>3</sup> Source : Revue de droit et de jurisprudence à Madagascar ; université d'Antananarivo

### **2.1.3.1. La politique financière de ARO**

Pour permettre aux compagnies d'assurance de faire face à leurs engagements vis-à-vis de leurs assurés, il leur est fait obligation de constituer des 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 numéraires auprès des organismes financiers traditionnels (bons de trésor, Lova, bons de caisse, dépôts à terme, etc.);
- Prêts hypothécaires ;
- Investissements 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 ces investissements immobiliers notamment, ARO est propriétaire de l'immeuble de son siège social ;
- Les prises de participation financière.

En ce qui concerne ces participations financières, elles 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 d'assurance.

A ce niveau, ARO conçoit et pratique son intervention dans le cadre du PARTENARIAT FINANCIER et selon des normes rationnelles de RENTABILITE :

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

C'est ainsi que 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 à court ou à moyen terme. Elle est donc actionnaire dans un certain nombre de sociétés des différents secteurs économiques.

### **2.1.3.2. FIARO (Financière d'Investissement ARO)**

L'importance capitale assignée à cette fonction d'investissement 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 et personnes tant nationaux qu'étrangers.

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 au préalable apprécié la fiabilité et la viabilité.

Les agents qui y travaillent sont membres du personnel de ARO mais détachés.

Les produits ayant été définis, il convient de cerner les missions que la société s'est assignée.

## **2.2. Missions**

Les objectifs de la compagnie d'assurances ARO en tant que société à vocation commerciale et prestations de services se divisent en objectifs à long terme et à court terme

### **2.2.1-Objectifs à court terme**

Ces objectifs concernent notamment :

- La rigueur, la créativité ainsi que la réceptivité,
- La recherche des besoins de la clientèle en vue d'avoir toujours la qualité totale,
- La meilleure commercialisation des produits clés,
- L'aboutissement à des meilleurs rendements, de rentabilité et de productivité (augmentation des chiffres d'affaires),
- L'amélioration des prestations de services rapides visant toujours à la satisfaction totale des clients

### **2.2.2-Objectifs à long terme**

Cultiver l'ouverture et le dialogue pour connaître les besoins de la clientèle, penser toujours mieux en terme de services à apporter et s'exprimer en fonction des attentes : Autant d'objectifs et croyances qui marquent la détermination de tous et de chacun. Ils sont les meilleurs garants de la progression de la compagnie et de la satisfaction de ses clients.

Ainsi, les objectifs à long terme concernent :

- l'amélioration de la structure en place et des représentants,
- le renforcement des forces de vente en matériels adéquats et performants,
- l'affrontement de la concurrence et à la libéralisation

Ces activités et missions sont accompagnées et assurées par une bonne structure organisationnelle.

## **Section 3 : Structure organisationnelle**

Pour mieux cerner le fonctionnement de la DAA, là où nous avons effectué notre stage, il nous faut d'abord connaître son lien et sa place dans la compagnie.

### **3.1. Organigramme de la compagnie ARO**

Dans l'organigramme de la compagnie, on peut relever :

- la direction générale,
- une assistante de direction,
- la fonction Contrôle, Audit et Normalisation,
- un responsable de projet,
- un conseiller commercial,
- l'actuariat,

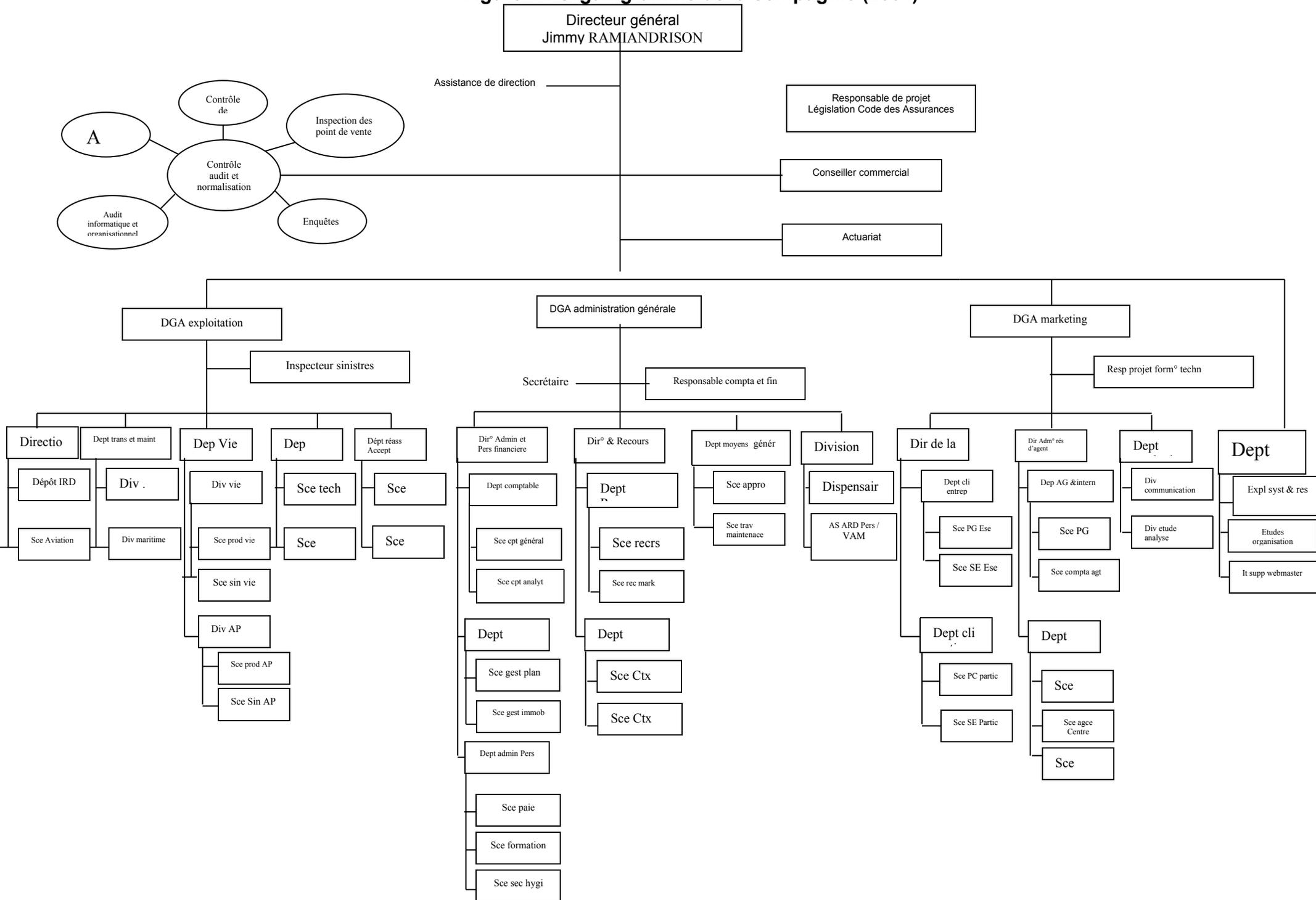
-Trois (3) directions générales adjoint (DGA) avec leurs unités subordonnées respectives:

-DGA Exploitation : les inspecteurs sinistres, la direction IRD, et quatre Départements à savoir : Transport et maritime, Vie et AP, Réassurance acceptations, Réassurance cessions ;

-DGA Administration générale : un secrétariat ; un responsables projet comptabilité et finance ; deux directions : Administratif et personnel, contentieux et recours ; le département Moyens généraux ; et la division sociale ;

-DGA Marketing : un responsable Projet, Formation, Technique ; deux directions : clientèle, Administration réseaux d'agent ; et deux départements : Marketing et Système d'information.

**Figure 1 : Organigramme de la compagnie (2004)**



### **3.2. Les points de vente de ARO**

Compte tenu de son objectif pour améliorer la qualité du service et pour mieux se rapprocher des réseaux cibles de la clientèle dans les différentes régions de l'île, la compagnie a mis en place des unités de production qui assurent la vente de ses produits.

Elles se présentent sous forme de réseau composé :

▶ Des points de vente directs :

+Les directions régionales (DR) et les Agences d'Antananarivo (Antsahavola, Ampefiloha, ACM, ATOP, Indépendance, Ankorondrano) : ce sont des unités ayant bénéficié du siège, le pouvoir technique de transformation de contrat et le pouvoir financier de règlement de sinistre. Elles doivent toujours se référer au siège en cas de problèmes rencontrés. Elles possèdent 2 catégories de courtier : les courtiers internes (le personnel) et les courtiers externes (les sous agences) ;

+Les agences régionales : elles sont rattachées à la DR et bénéficient du pouvoir technique sans le pouvoir financier de règlement des sinistres sauf en règlement de sinistre maladie du personnel pour les agences régionales hors de la périphérie de la DR de son rattachement.

▶ Des points de vente indirects :

- Les agences rattachées au sous agences : ce sont des entités indépendantes dites «apporteurs simples» qui se destinent à la prospection et à la vente de contrats sans s'occuper de gérer les dossiers de leurs clients. Elles sont nommées par la DR avec l'accord préalable du siège et le personnel est rémunéré par des commissions ;
- Les agences générales : ce sont des agences autonomes (le personnel n'est pas salarié de la compagnie). Elles agissent en «apporteur gestionnaire complet» donc dotées du pouvoir technique et financier émanant du siège.

Ce vaste réseau de distribution est accompagné d'un bon système comptable.

### **3.3. Système comptable de la société ARO**

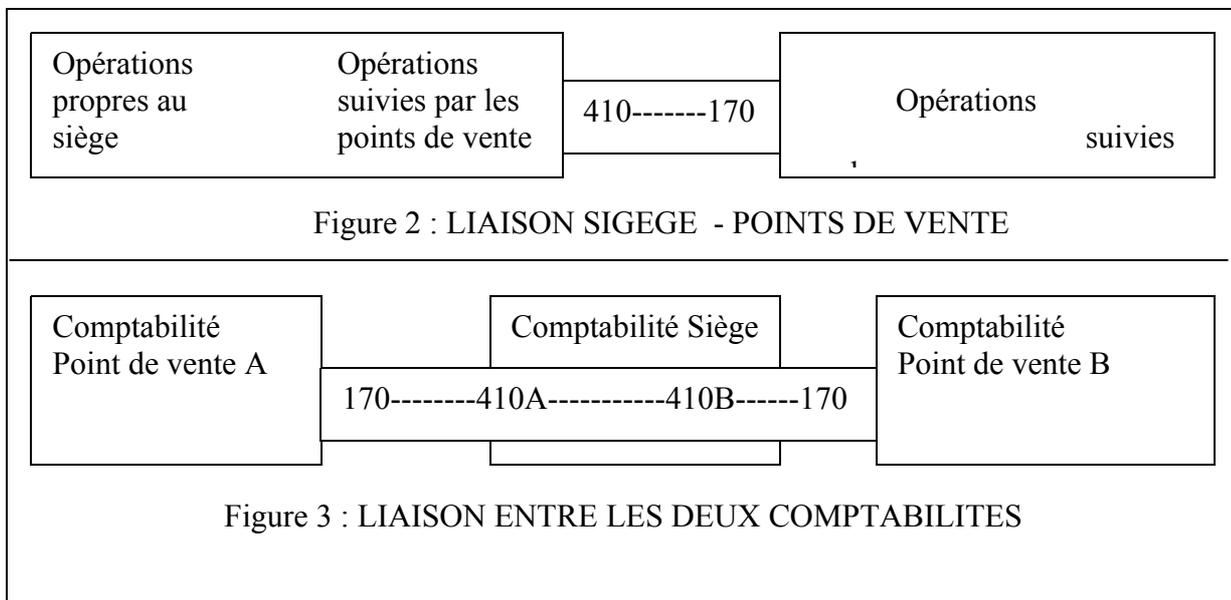
Le Système comptable de la société ARO comprend :

- La comptabilité Siège (Comptabilité Générale),
- La Comptabilité Agences.

La comptabilité siège a une fonction centralisatrice. Le passage d'une opération comptable d'un point de vente se fait par l'intermédiaire de la comptabilité siège. Aucune opération comptable inter points de vente ne doit s'opérer sans l'intermédiaire de la comptabilité siège.

La comptabilité agences est constituée par l'ensemble de la comptabilité des points de vente, distinguée par leur code comptabilité. La comptabilité agences est l'interlocuteur au siège des différentes comptabilités des points de vente.

Les points de vente sont suivis dans la comptabilité siège par le compte 410 Agences. Le siège est suivi dans la comptabilité des points de vente par le compte 170 : compte de liaison. Les deux comptes présentent en principe le même solde à une même date d'arrêté comptable donnée. La comptabilité siège et la comptabilité des points de vente sont deux comptabilités parallèles, car les opérations au niveau Points de vente sont enregistrées aussi bien dans la comptabilité Siège que dans la comptabilité Points de vente. Les liaisons sont illustrées par les graphiques suivants<sup>4</sup> :



### **La comptabilité de la DAA**

Comme nous le savons déjà, la DAA est l'un des plus grands points de vente de la compagnie ARO. Sa comptabilité est ce qu'on pourrait appeler une comptabilité de tiers car toute les dépenses de la DAA étant prises en charge par le siège, celle –ci ne traite principalement que les encaissements des primes et le règlements des courtiers.

#### *A) Les documents comptables de base*

Il y a lieu de noter les documents de saisie :

-Journal de caisse : on y enregistre toute opération intéressant la caisse : versement à son profit ou règlement en espèce,

<sup>4</sup> Source : généralités sur les assurances ; de l'assurance ARO

-Journal des opérations financières : il est utilisé pour l'enregistrement de tout mouvement de fonds en faveur ou au détriment du compte Banque et C.C.P.,

-Journal des opérations techniques et diverses : est utilisé pour l'enregistrement de toute opération diverse, autre que celle intéressant les comptes Caisse et Banque/C.C.P.

Résultant du traitement de ces documents de saisie, l'informatique fournit les différents états comptables suivants :

- Balance des comptes,
- Grand livre,
- Relevé de compte clients,
- Relevé de compte commissions,

### *B) 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 :

- Tout enregistrement doit impérativement être effectué sur la base d'une pièce justificative et
  - se demander le pourquoi du débit et du crédit d'un compte.

On distingue 2 sortes de passations dans la comptabilité de la DAA :

- Passation manuelle informatisée : enregistrement au journal ;
- Passation automatique : contribution de l'informatique dans la passation, par une procédure préalablement élaborée. L'intervention de l'informatique se fait plus particulièrement dans les comptes.

Un avis comptable est utilisé pour confirmer la justification d'une opération comptable, il assure la réciprocité de la passation d'une opération comptable intéressant deux comptabilités. Il doit être rédigé de manière claire et explicite notamment quant aux libellés. L'original et le double de l'avis sont envoyés au siège (Comptabilité agences) qui s'assure de la validité de l'opération puis les transmet à la Comptabilité générale pour l'exécution de la passation. Cette dernière fera retour du double de l'avis dûment complété de la référence de la passation à la comptabilité agences.

### **3.4. Présentation de la DAA**

Cette présentation consiste en la description de ses objectifs des rôles que la direction lui a assignés et de son organigramme

### 3.4.1. Les objectifs de la DAA

Ces objectifs sont mis en exergue sur le plan commercial, technique et comptable.

#### **3** 3.4.1.1. Au niveau commercial :

- Accroître le chiffre d'affaires ;
- Garantir la longévité des relations déjà établies entre les assurés et les assureurs. ;
- Renforcer la notoriété et l'image de la compagnie auprès des clients ;
- Informers les clients dans la prévention des risques (Assureur Conseil).

#### **4** 3.4.1.2. Au niveau technique

- La diversification et adaptation des produits selon les besoins des clients ;
- L'assistance de ses agences rattachées ;
- La revue des contrats des clients exceptionnellement " les gros clients" ;
- Visites et contrôles des risques et surtout les risques souvent sinistrés ;
- Faire évoluer les produits qui présentent des résultats déficitaires tout en révisant les conditions d'une part, et les prix, d'autre part, puisque ces deux éléments peuvent être des facteurs de blocage ;
- Le maintien des résultats techniques équilibrés.

#### **5** 3.4.1.3. au niveau comptable

- Maîtrise du plan comptable et des procédures de passation ;
- Amélioration des outils de gestion par l'usage des outils informatiques ;
- éviter les anomalies et les retards de comptabilisation ;
- Le respect des calendriers d'expédition des documents.

### 3.4.2. Rôle de la DAA

Cette unité a notamment pour rôles :

- La réalisation des objectifs budgétaires et plans d'action qui lui sont attribués ;
- Le développement, l'animation et le contrôle des activités de la production dans sa zone ;
- L'indemnisation des sinistres liés à son portefeuille.

Le rôle de la DAA est aussi de recevoir, de satisfaire les clients en leur offrant des services de qualité à la souscription, durant la validité du contrat et en cas de sinistres (Service après vente).

### 3.4.3. Organigramme de la DAA

La Direction d'Agence Antsahavola (DAA) est un point de vente placé sous l'autorité directe du département Agence et intermédiaire, et en relation fonctionnelle avec le département agence directe.

La DAA est composée de :

-La direction régionale : dont le directeur est le premier responsable de l'unité secondé par deux directeurs adjoints respectivement responsable Clientèle et Administration et technique,

-Le secrétariat,

-un service d'intervention commerciale,

-un service sous agences,

-Deux services sinistres : auto maritime recours et IRD et AP,

-Un responsable Assurance retraite, Statistiques et Suivi des quittances,

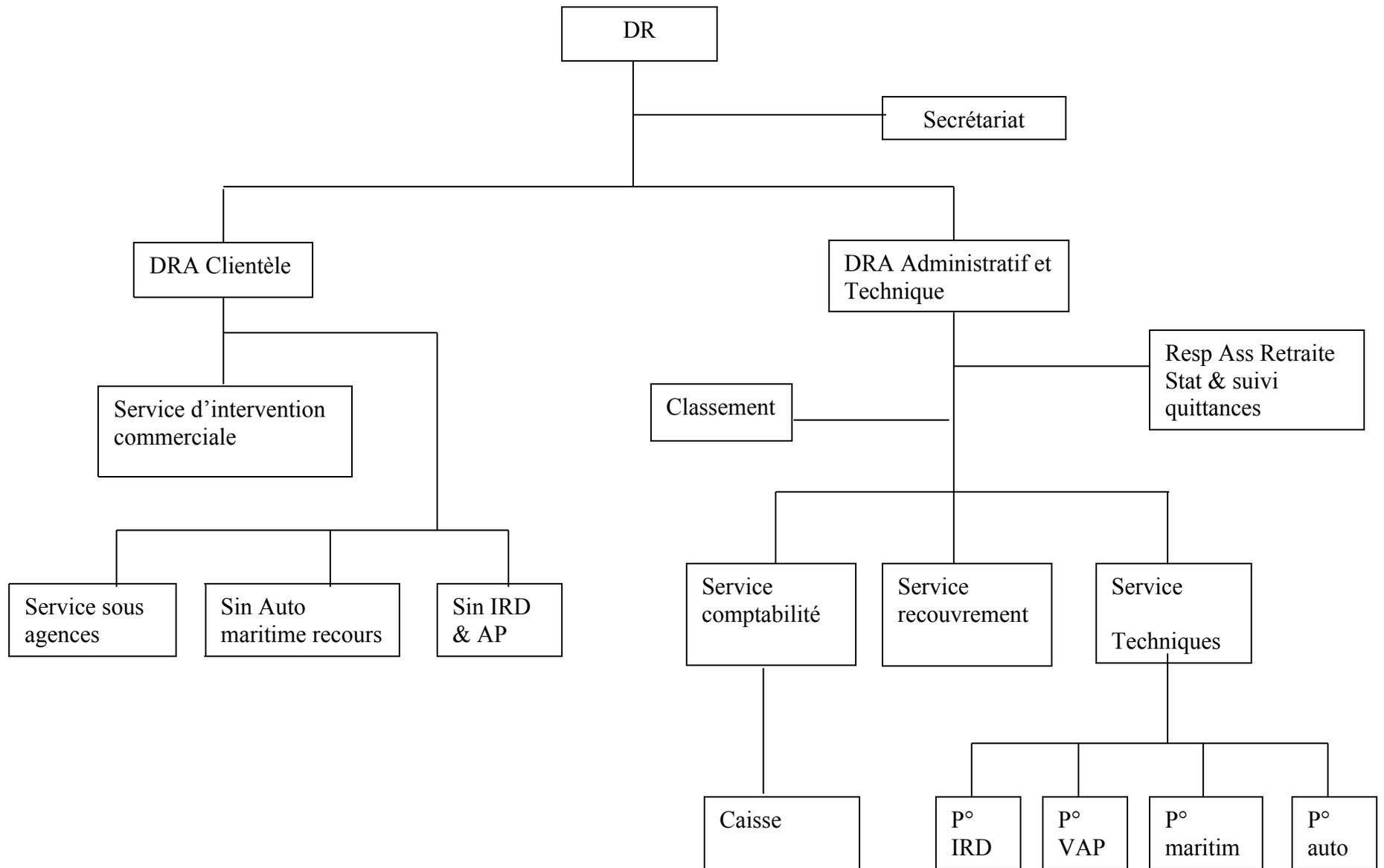
-Une unité classement,

-Un service comptabilité,

-Un service recouvrement,

-Un service technique.

Figure 4 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION D'AGENCE D'ANTSAHAVOLA



19/01/2006

## **CHAPITRE II : THÉORIE GÉNÉRALE SUR LE CONTRÔLE INTERNE**

Ce deuxième chapitre sera consacré à la présentation de l'outil de gestion utilisé dans cette étude qui est : le contrôle interne.

### **Section 1- Définitions, but et caractéristiques du contrôle interne**

#### **1.1. Définition**

Le contrôle interne est un système d'organisation comptable qui comprend les procédures de traitements de l'information comptable d'une entreprise, et les procédures de vérification du bon fonctionnement de ces traitements.

D'après l'International Federation of Accountants (IFAC) : «Le système de contrôle interne est constitué de l'organigramme et de l'ensemble des méthodes et procédures adoptées par la direction d'une entité lui permettant d'assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace de ses activités, notamment l'application de sa politique générale, la protection de son patrimoine, la prévention et la détection des fraudes et des erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et la préparation dans des délais satisfaisants d'une information financière fiable. »<sup>5</sup>

L'Ordre des experts-comptables a précisé : «Le contrôle interne n'est, en soi, ni un système distinct, ni une fonction de l'entreprise. Il est -idéalement- une préoccupation ; la volonté de l'entrepreneur, qui organise son entreprise, de prévoir dans chacune des modalités qui concourent à sa gestion, les "sécurités" qui permettent d'en assurer, autant que possible, l'autorégulation et l'autocontrôle. C'est la présence de ces sécurités dans les systèmes qui manifeste le contrôle interne de l'entreprise, tant dans les domaines techniques qu'administratifs »<sup>6</sup>.

Les définitions du contrôle interne ont évolué au fil des ans, mais toutes comprennent le traitement comptable et la lutte contre les erreurs et les fraudes.

Son bon fonctionnement nécessite l'adhésion des dirigeants et la saine application de principes et techniques. Le contrôle interne fait partie du système-entreprise et en constitue son mode de vie. Les procédures de vérification doivent être permanentes et intégrées aux procédures de traitement et faire partie de la culture de l'entreprise ; elles ne doivent pas être considérées comme un ajout représentant une activité supplémentaire et encore moins comme

---

<sup>5</sup> source : le contrôle interne de Alain Mikhol

<sup>6</sup> source : le contrôle interne de Alain Mikhol

un poids nécessaire imposé par des bureaucrates zélés : il fait partie intégrante des activités opérationnelles.

Le contrôle interne n'est pas sclérosant pour autant, car respecter des formalités avant de décider ou d'agir évite les actions redondantes et réduit les risques ; il met l'entreprise en état de mieux résister aux incidents intérieurs comme aux aléas et, le cas échéant, aux agressions d'origine extérieure.

On parle indifféremment de «contrôle interne », de «procédure de contrôle interne » ou tout simplement de «procédure ».

### **1.2. Le but du contrôle interne**

Le contrôle interne a pour but :

- De sauvegarder le patrimoine et la qualité de l'information, par la mise en œuvre de procédures qui évitent les erreurs et les fraudes ;
- D'améliorer les performances de l'entreprise et l'application des instructions de la direction par la mise en œuvre de procédures efficaces.

Ces deux objectifs peuvent s'appliquer à d'autres domaines de l'entreprise mais l'usage est de réserver l'expression contrôle interne aux procédures administratives et comptables ayant un lien avec l'établissement des comptes annuels.

*Sauvegarder le patrimoine et la qualité de l'information* c'est, entre autre, éviter les erreurs, les fraudes, les gaspillages, les dépenses inutiles, les factures payées deux fois, la perte de justificatifs ; et assurer la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Les erreurs se différencient des fraudes par le fait que ces dernières sont intentionnelles et en général répétées et aboutissent toujours au même résultat (faire sortir l'argent au détriment de l'entreprise), tandis qu'une erreur peut ne pas être répétitive et conduire tout aussi bien à augmenter qu'à diminuer le bénéfice.

*Améliorer les performances de l'entreprise* et l'application des instructions de la direction c'est assurer la réalisation et l'optimisation des opérations et améliorer le rapport «coût/avantage » du système.

### **1.3. Les caractéristiques d'un bon contrôle interne**

Un bon contrôle interne est caractérisé par :

- Un rapport coût/ avantage favorable et
- L'adhésion des dirigeants

### 1.3. 1. Le rapport « coût / avantage »

Le principal apport des principes du contrôle interne est de proposer systématiquement les verrous nécessaires à la sauvegarde du patrimoine dans toutes les activités de l'entreprise, mais en veillant à ce que l'avantage retiré soit supérieur au coût de la procédure.

Le contrôle interne a bien entendu un coût, il est alors logique de comparer ce coût aux avantages que le contrôle interne procure. Un bon contrôle interne doit non seulement permettre de sauvegarder le patrimoine mais encore d'améliorer les performances en fonctionnant mieux (de manière plus fiable et plus rapide) pour un coût toujours plus faible.

Par exemple, procéder à deux reprises au même traitement ou multiplier les vérifications est facile, mais coûteux et inutile. Le principe d'harmonie que l'on verra plus tard exige que le contrôle interne soit adapté à l'entreprise et à son environnement en fonction de l'importance des risques qu'il évite et du coût de sa mise en œuvre.

### 1.3.2. L'adhésion des dirigeants

Un bon contrôle interne repose sur le respect de principes fondamentaux, mais il est nécessaire qu'une condition préalable soit remplie : l'adhésion des dirigeants, car le contrôle interne est voué à l'échec si les dirigeants ne sont pas persuadés de l'utilité d'une gestion quotidienne efficace.

En ce sens, l'INTOSAI précise que «l'engagement de la direction à donner le ton au sommet est d'une valeur cruciale pour le maintien d'une attitude positive d'adhésion envers les contrôles internes au sein d'un organisme. »<sup>7</sup>

Pour réussir un bon contrôle interne, il faut aussi se munir des moyens appropriés.

## Section 2- Les moyens du contrôle interne

### 2.1. Les moyens humains

L'homme est l'élément moteur de toute entreprise, il en est de même pour le contrôle interne. A chaque étape de vérification, l'homme doit être présent pour veiller au bon déroulement de la procédure. De ce fait, il est indispensable de procéder à une sélection rigoureuse avant de nommer un responsable.

### 2.2. Les documents

Le questionnaire est utilisé pour évaluer le contrôle existant et le bon traitement des informations.

---

<sup>7</sup> source : le contrôle interne de Alain Mikhol

Le manuel de procédures : les procédures ont pour rôle d'indiquer la marche à suivre, les gestes à accomplir, les gammes d'opérations à respecter : c'est le mode d'emploi, le "check list" du pilote d'avion avant d'avancer sur la piste d'envol. Ce manuel doit mettre en évidence les fonctions impliquant les prises de décision.

### **2.3. Les outils informatiques**

Le matériel informatique est très important car la plupart des contrôles sont intégrés dans le traitement. Ce sont des vérifications automatiques intégrées aux programmes informatiques.

Les procédures programmées de contrôle sont des procédures informatisées, automatiques et systématiques de contrôle des traitements, intégrées à ces traitements.

Ces moyens seront plus efficaces s'ils sont utilisés suivant des techniques spécifiques tout en respectant certains principes inhérents au contrôle interne.

## **Section 3- Les principes et techniques du contrôle interne**

La mise en place d'un bon contrôle interne repose sur des principes fondamentaux et sur des techniques qui permettent d'appliquer correctement ces principes.

### **3.1. Les principes du contrôle interne**

Comme en comptabilité il existe des principes pour le contrôle interne. Ce sont :

- le principe d'organisation,
- le principe de séparation des fonctions,
- le principe d'intégration,
- le principe de bonne information,
- le principe de la qualité du personnel,
- le principe d'harmonie,
- le principe d'universalité,
- le principe d'indépendance,
- le principe de permanence.

#### **3.1.1. Le principe d'organisation**

L'organisation est l'instrument qui permet à l'entreprise de vivre ; organiser c'est «soumettre à une méthode, à une façon déterminée de vivre ou de penser».

Toute entreprise, quelles que soient sa taille et sa branche d'activité, doit être organisée rationnellement. Ses structures doivent être écrites et rassemblées dans un manuel. En un mot : les procédures doivent être **formalisées**.

Cette organisation doit être :

- Préalable c'est-à-dire conçue à l'avance et ne pas être issue uniquement de l'inspiration ou des contraintes du moment ;
- Adaptée aux objectifs, à la stratégie, à la taille et à l'activité de l'entreprise, et adaptable aux modifications de l'environnement économique de l'entreprise ;
- Vérifiable c'est-à-dire qu'on doit pouvoir s'assurer à tout moment que l'organisation prévue est respectée en permanence.

L'organisation de l'entreprise pourrait être tacite et reposer sur la mémoire collective, mais l'absence de traces écrites conservées et consultables est fort peu efficace ; les individus passent alors que les fonctions restent.

L'inexistence de procédures écrites, conservées et consultables, loin de réduire les coûts par l'économie de la rédaction d'un manuel de procédures, les augmente de manière sensible et fait courir le risque de fonctions exercées deux fois. Il y a là travail redondant et inutile, coûteux pour l'entreprise.

Elle fait également courir le risque de l'appropriation de pouvoirs exorbitants ou de népotismes ridicules. Elle donne un pouvoir démesuré au service informatique en lui offrant la possibilité d'exercer un chantage sur la direction de l'entreprise.

### 3.1.2. Principe de séparation des fonctions

Egalement appelée *séparation des tâches*

Il est nécessaire de séparer les trois fonctions fondamentales suivantes et de les attribuer à trois personnes ou hiérarchies différentes :

- Fonction de décision
- Fonction de détention de valeurs monétaires ou de biens physiques
- Fonction de comptabilisation

Dans la situation des comptabilités intégrées, la séparation des tâches s'exerce à un autre niveau : entre les fonctions de concepteur des applications comptables informatisées et les fonctions d'utilisateurs de ces applications.

A la fonction de décision est liée la fonction d'autorisation (pouvoir d'approbation) quand la réalisation de la décision est déléguée à un subalterne. Elle est principalement celle qui conduit à engager l'entreprise vis-à-vis des tiers. Cette procédure d'approbation ne doit

pas être uniquement formelle mais elle doit inclure un réel travail de vérification de la part de la personne qui détient le pouvoir d'approbation. L'absence d'approbation fait courir le risque de générer des opérations qui engagent l'entreprise pour des sommes importantes alors même que ces opérations n'ont pas lieu d'être. L'approbateur vérifie la corrélation étroite entre les besoins à satisfaire et les moyens proposés pour le faire.

Pour la fonction de détention, des moyens et matériels de protection et de restriction aux accès doivent être mis en place afin de protéger les locaux et les circuits informatiques.

La fonction de comptabilisation comprend le plus souvent le contrôle simple des documents avant leur enregistrement. Autrefois manuelle, cette tâche est aujourd'hui intégrée au système informatique par l'utilisation de procédures programmées de contrôle.

L'informatique ne supprime pas la nécessité de contrôler la bonne qualité du traitement comptable. Il est nécessaire de vérifier l'exhaustivité, la réalité, l'imputation dans les comptes appropriés, l'évaluation, et l'exactitude des opérations et traitements comptables.

L'absence de séparation de fonctions entraîne un danger bien connu : la possibilité de frauder sans que la fraude puisse être détectée par des contrôles routiniers.

### 3.1.3. Le principe d'intégration

Egalement appelé principe d'autocontrôle

L'Ordre des experts-comptables indique : « Toute vérification qui a lieu au cours du déroulement des procédures et est prévue par elles, illustre le principe d'autocontrôle. »<sup>8</sup> et précise que l'autocontrôle est mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

Le principe d'intégration est indissociable du principe de séparation des fonctions. Dans le cas contraire (cumul de diverses fonctions par une même personne), il ne pourrait y avoir de contrôles réciproques ni de recoupements efficaces.

### 3.1.4. Le principe de bonne information

L'information qui chemine dans les circuits du contrôle interne doit être pertinente (adaptée à son objet et à son utilisation), objective (ne doit pas avoir été déformée volontairement, dans un but particulier), communicable (le destinataire peut tirer clairement, sans ambiguïté, les renseignements dont il a besoin, il est impossible d'arriver à ce but mais on peut l'approcher), vérifiable, utile (son usage satisfait un besoin), et pouvoir être directement reçue par les dirigeants sans avoir été préalablement filtrée.

---

<sup>8</sup> source : le contrôle interne de Alain Mikhol

Pouvoir vérifier une information implique des règles d'enregistrements et de classement méthodique des faits, et une comptabilisation sans retard pour pouvoir le cas échéant déceler des anomalies. La vérifiabilité implique également une numérotation des pièces comptables et un archivage approprié.

### 2.3.5. Le principe de la qualité du personnel

Tout système de contrôle interne est, sans un personnel de qualité, voué à l'échec. La qualité du personnel comprend la compétence et l'honnêteté, mais la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaires de bonnes procédures de contrôle interne.

La compétence du personnel peut être améliorée par une politique de recrutement, par la formation permanente dispensée par des organismes de formation, par la formation sur le terrain dispensée par les supérieurs hiérarchiques, et par la motivation (rémunération, fixation d'objectifs).

La procédure de recrutement est de prévoir l'étude de l'honnêteté des personnes embauchées et respecter des précautions élémentaires surtout si les personnes embauchées doivent occuper des fonctions sensibles.

« La moralité du personnel constitue à vrai dire la meilleure garantie contre les fraudes », écrivait Joseph Reiser, et la commission de Treadway l'a confirmé en affirmant que : « l'efficacité des procédures de contrôle interne est fonction de l'intégrité et de l'éthique dont font preuve les personnes qui créent ces contrôles, les gèrent et en assurent le suivi »<sup>9</sup>

### 2.3.6. Le principe d'harmonie

Pour l'Ordre des experts-comptables c'est « l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Sinon le contrôle interne formerait un ensemble rigide et contraignant qui n'est pas l'objectif recherché. C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit adapté au fonctionnement de l'entreprise, aux sécurités recherchées et au coût des contrôles. »<sup>10</sup>

On retrouve ici la notion d'efficience et sa différence avec celle de l'efficacité. L'efficacité correspond au degré de réalisation d'un objectif ; c'est le fait d'atteindre un but ; tandis que l'efficience tient compte des moyens mis en œuvre. Un contrôle interne qui empêcherait de manière parfaite toute fraude ou toute erreur serait efficace, mais n'en serait pas pour autant efficient si son prix est prohibitif et s'il multiplie des contrôles redondants au détriment de la rapidité de l'information. Par exemple, quel est l'intérêt d'une procédure qui

---

<sup>9</sup> source : le contrôle interne de Alain Mikhol

<sup>10</sup> source : le contrôle interne de Alain Mikhol

coûte 20 000 Ariary par an si elle est destinée à éviter une perte d'un montant maximum de 50 000 qui n'a pas une chance sur dix de survenir ?

### 2.3.7. Le principe d'universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu : il n'y a pas de domaines réservés, ni de personnes privilégiées, ni de moment où les procédures ne sont plus appliquées, ni d'établissement ou d'activité exclus.

Il convient néanmoins de remarquer que, dans certaines entreprises, la violation du principe d'universalité par un responsable est une nécessité pour assouplir des procédures si rigides que leur stricte application gênerait toute activité.

On voit ainsi que, le principe d'universalité est indissociable du principe d'harmonie.

### 2.3.8. Le principe d'indépendance

Il implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes et moyens de l'entreprise : quels que soient les procédés employés pour conclure des contrats (actes notariés ou simple appel téléphonique), tenir la comptabilité (tenue manuelle, tenue sur informatique autonome, sous traitance) ou archiver les informations (papier, microfilm, CD-ROM), les objectifs de sauvegarde du patrimoine et d'amélioration des performances doivent être atteints.

### 2.3.9. Le principe de permanence

Le respect du principe de permanence implique la pérennité (la non modification) des procédures de contrôle interne utilisées par l'entreprise. Ce principe est fort logique car toute organisation nécessite une stabilité de ses structures de manière à ne pas perdre de temps à l'adaptation du personnel et des machines aux nouvelles procédures mises en place.

Naturellement, le respect du principe de permanence ne doit pas conduire à la création d'une règle de rigidité qui interdirait toute adaptation des procédures à l'évolution de l'environnement économique ou technique de l'entreprise. De même on peut toujours, quand les circonstances l'exigent, autoriser des dérogations à de bonnes procédures si ces dérogations sont identifiées en tant que telles.

La procédure doit non seulement être appliquée lorsqu'elle est créée, mais elle doit en outre être respectée en permanence.

Le respect de ces principes peut être assuré par l'application de diverses techniques du contrôle interne.

### **2.3. Les techniques du contrôle interne**

Le recoupement : il consiste à comparer des informations qui doivent être semblables alors qu'elles figurent dans des documents différents. Par exemple, une facture qui doit figurer pour un même montant au journal et au grand livre. Il consiste également à justifier une information à partir de sources différentes.

Le contrôle réciproque : c'est le travail qui en prolonge un autre tout en permettant de contrôler ce dernier ; par exemple le suivi des comptes clients est effectué par une personne autre que celle chargée d'encaisser les chèques. C'est également la comparaison d'une même information à partir de son enregistrement par deux personnes différentes.

#### Les règles de bon sens

Trois règles sont à observer :

Première règle: Les descriptions des tâches doivent être suffisamment explicites et connues pour que toute personne puisse reprendre au pied levé le travail d'un collègue démissionnaire ou tout simplement momentanément absent pour maladie ;

Deuxième règle: Le manuel de procédures doit pouvoir être consulté par toute personne qui le souhaite mais, de manière générale, chaque service ne doit avoir que les extraits de manuel qui le concerne directement ;

Troisième règle: Le schéma d'organisation doit comprendre la description des traitements informatiques et le mode de fonctionnement des logiciels.

Le contrôle interne est un outil efficace pour mieux assurer ses activités. Encore faut-il que l'entreprise soit équipée d'un bon système de contrôle interne. Ceci peut être assuré par l'application des différentes règles, principes et techniques du contrôle interne.

Toute entreprise a son propre système de contrôle interne et peut instaurer son propre système de recouvrement. Néanmoins, l'Etat a fixé des limites qu'il faut respecter, ce que nous allons étudier dans le dernier chapitre de cette partie.

## CHAPITRE III : LIMITATION ET TECHNIQUES DE RECOUVREMENT DE PRIMES

### Section 1 : Calcul de la prime

La prime ou « le prix du risque » représente la valeur du risque et est déterminée par des actuaires en fonction d'éléments mathématiques. Elle comprend essentiellement : la prime pure, les chargements, les impôts et taxes.

C'est le prix moyennant lequel l'assureur accepte pour le compte de l'ensemble des assurés qu'il a groupés, de prendre en charge, au nom de ces assurés, le risque que lui soumet un proposant.

Pour le client, cette prime est juridiquement et techniquement la contrepartie de la sécurité garantie par l'assureur. Ainsi apparaît bien le caractère synallagmatique du contrat d'assurance, qui met à la charge d'une partie une obligation de faire, cause de l'obligation de l'autre partie.

#### **1.1. La prime pure (ou prime technique)**

C'est la couverture théorique du risque. Elle est établie en considération de :

1. La probabilité de réalisation du risque et de son intensité :

Cette probabilité s'exprime par la fraction :

NOMBRE DE CHANCES DE REALISATION DU RISQUE

NOMBRE TOTAL DE CAS POSSIBLES

Exemple : cas de l'assurance incendie s'il se produit en 1 an 12 incendies pour 10 000 maisons d'habitation de valeur identique, on dira que pour une unité de temps (1an), chaque assuré devra participer pour 12/10 000 à la formulation de la mutualité. Ainsi la prime pure correspond exactement au versement qui serait juste nécessaire à l'indemnisation des sinistres envisagés. L'assureur sera donc en mesure de régler les sinistres aux 12 membres de la mutualité atteints du sort.

2. La somme assurée : l'assuré devra fixer au préalable la somme à assurer ou le capital.

3. La durée de l'assurance : en principe, cette durée est fixée à une année étant donné qu'en général les statistiques des risques sont établies en fonction d'une unité de durée qui est généralement l'année.

## **1.2. Les chargements**

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

$$\text{Prime Nette} = \text{Prime Pure} + \text{Chargement}$$

Ils comprennent :

- 1) Les frais d'acquisition qui sont les commissions allouées aux agents ou courtiers qui ont apporté les affaires (ces frais ainsi engagés par l'assureur sont en définitive à la charge des assurés)
- 2) Les frais de gestion ou d'administration qui sont toutes sortes de dépenses nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (loyers, salaires du personnel, règlement sinistres, prévention, impôts propres à l'entreprise, ...)

## **1.3. Les impôts et taxes**

La prime totale que devra s'acquitter l'assuré est égale à la prime nette augmentée du coût de la police, des impôts et taxes (taxe d'enregistrement). Le montant de la taxe d'enregistrement est variable suivant la nature du risque.

N.B. : les taxes sont perçues pour le compte des Pouvoirs Publics

$$\text{Prime Totale} = \text{Prime Nette} + \text{Taxe d'enregistrement} + \text{TVA}$$

La prime ainsi calculée, on peut procéder au paiement.

## **Section 2 : Le paiement de la prime**

C'est en contrepartie de la prime reçue que l'assureur prend en charge le risque de l'assuré. Par conséquent, à la date prévue, l'assureur peut en poursuivre le recouvrement par la voie judiciaire ; ceci à l'exception des assurances sur la vie pour lesquelles l'assureur n'a pas d'action pour exiger le paiement des primes.

L'obligation pour l'assuré de payer la prime à la date prévue résulte du caractère synallagmatique du contrat d'assurance. Par conséquent, si le contrat est résilié avant sa date normale d'échéance, l'assureur doit rembourser l'assuré de la portion de prime correspondant à la période pendant laquelle il ne le garantira pas.

### **2.1. La date de paiement**

Le paiement a lieu "aux dates convenues" selon l'accord des parties. En fait, les usages insérés dans les clauses comprises dans les polices ont institué la règle du paiement de la prime au début de la période garantie et qui est payable d'avance.

La prime est, le plus souvent stipulée, payable par période annuelle. Il est toutefois possible d'obtenir de l'assureur qu'il consente un paiement fractionné (semestre, trimestre) moyennant une légère majoration (2 à 8%) sans que la prime perde son caractère annuel.

L'échéance de la prime est donc le moment à partir duquel l'assuré est obligé de payer la prime et l'assureur en droit de la lui réclamer, généralement à l'anniversaire de la prise d'effet du contrat.

## **2.2. Le lieu du paiement**

L'article 17 alinéa 1<sup>er</sup> de la loi du 02 août 1999 stipule que sauf clause contraire, les primes sont payables au domicile de l'assureur.

Ce texte signifie que la prime est payable au domicile de l'assureur ou de son représentant à qui, il a confié la quittance pour encaissement. On dit que la prime est portable

Dans la pratique, le paiement de la prime est réclaté par l'assureur au domicile de l'assuré ou à tout autre lieu convenu par les parties.

Le paiement peut être valablement effectué par diverses modalités : versement en espèces, chèque, traite, virement postal...

## **2.3. Sanction au défaut de paiement de la prime**

La prime étant l'engagement même de l'assureur, le défaut de paiement d'une prime devrait en principe libérer l'assureur de ses obligations. Or l'assureur ne peut y parvenir sans s'être au préalable, conformément aux prescriptions légales qui permettent à l'assuré de connaître la sanction dont il est menacé, article 17 alinéa 2 et suivants de la même loi

a) La mise en demeure est une lettre recommandée que l'assureur doit adresser à l'assuré à l'expiration d'un délai de dix jours à compter de l'échéance. La mise en demeure doit rappeler le montant de la prime et la date d'échéance.

b) La suspension : la garantie sera suspendue à compter de l'expiration d'un délai de 30 jours à partir de la mise en demeure (si entre temps, la prime n'a pas été payée).

Les effets de la suspension de la garantie sont proches de la non-assurance, car non seulement l'assureur n'aura pas à payer, verser d'indemnité en cas de sinistre pendant la période de suspension mais de plus elle est applicable à tous, même aux tiers victimes d'une assurance responsabilité. Par ailleurs, l'assuré demeure débiteur de la prime qui court pendant la période de suspension.

La suspension du contrat cesse le lendemain à midi du jour où l'assuré a réglé les primes dues et les frais. Il est donc important que le jour auquel intervient le paiement soit précisé sur la quittance remise à l'assuré.

c) La résiliation : si l'assuré n'a pas réglé la prime à l'expiration de ces dix jours à compter du début de la suspension, l'assureur peut résilier le contrat dans la même forme que la mise en demeure. Cette résiliation n'empêche pas l'assureur de réclamer en justice les primes non réglées. En revanche, l'assureur n'a pas d'action en justice pour exiger le paiement des primes en assurance sur la vie. Le paiement étant facultatif afin de préserver le caractère d'acte de prévoyance de l'assurance vie.

Si le règlement intervient après la résiliation du contrat, il ne fait pas revivre le contrat qui est déjà « mort ». Il appartient à l'assureur de dire s'il accepte de la remettre en vigueur par un avenant destiné à cette fin.

#### Résumé de la procédure

Echéance de prime	+ 10 jours	= mise en demeure
Mise en demeure	+ 30 jours	= suspension de la garantie
Suspension de la garantie	+ 10 jours	= résiliation

- Toutes entreprises d'assurances doivent se soumettre au contrôle de l'Etat, et tenir une comptabilité spécifique et constituer des réserves ;

- Interdiction pour l'assureur de résilier le contrat après sinistre sauf en cas de sinistre répétitif ;

- Pour les contrats émis au comptant (par opposition au renouvellement par tacite), l'article 17 stipule que la garantie ne peut entrer en vigueur qu'après le paiement de la prime ;

- Interdiction aux courtiers (sauf accord exceptionnel de l'assureur) d'encaisser les cotisations de façon à éviter des rétentions de cotisation préjudiciables aux assureurs.

#### Modèle d'établissement des différentes lettres de rappel

Voici une méthode pour établir les différentes lettres de rappel selon leur degré de gravité. Le nombre des lettres de rappel dépend de la politique de l'entreprise, mais c'est au dirigeant de le choisir.

La première lettre (15 à 30 jours après la date d'échéance): on suppose qu'il s'agit d'un simple oubli, le ton sera donc aimable. Une photocopie de la facture sera jointe afin d'éviter d'éventuelles recherches au client :

- Introduction : rappeler que le règlement de la facture n'a pas été effectué.

- Développement : demander un règlement rapide.

- Conclusion : ne pas tenir compte du rappel si la régulation est déjà intervenue.

La deuxième lettre (15 à 30 jours après la première) : le client refuse toujours de payer, le ton sera ferme.

-Introduction : rappeler la lettre précédente, son objet.

-Développement : Constaté l'absence de paiement,

Demander règlement sous 48h.

-Conclusion : espérer un règlement rapide.

Troisième rappel (15 jours après la deuxième) : le client refuse toujours de payer, le ton sera sec.

-Introduction : rappeler les deux précédentes, leur objet .

-Développement : constater l'absence de paiement, demander le règlement sous 48h, menacer de remettre le dossier à une agence de recouvrement.

-Conclusion : espérer règlement rapide.

Quatrième lettre (15 jours après la troisième lettre) : mise en demeure .

-Introduction : rappeler les trois courriers précédents, leur objet.

-Développement : constater l'absence de paiement, mettre en demeure de régler la somme par retour du courrier, informer que l'absence de paiement entraînera la mise en recouvrement.

-Conclusion.

Cinquième lettre (10 à 15 jours après LMD): mise en recouvrement ; le fournisseur assignera le débiteur devant le tribunal compétent.

-Introduction : rappeler les trois lettres de relance et la mise en demeure, leur objet.

-Développement : informer le client que le dossier est remis au tribunal compétent.

-Conclusion.

## **Section 3 : Comptabilisation de la prime**

### ***3.1. Définition de la comptabilité***

C'est une technique de saisie et de traitement des données relatives à la gestion de l'entreprise. Son rôle se situe sur 3 plans : à l'égard du chef d'entreprise (c'est un instrument de gestion), de l'Etat (détermination de la base d'imposition de l'entreprise), et des tiers (moyens de preuves, éléments d'informations). Le compte constitue l'outil de classement comptable. Il sert à classer les éléments du patrimoine et les causes de variation de celui-ci.

#### **3.1.1. Physionomie du compte**

NOM DE L'ELEMENT A CLASSER
----------------------------

Date du mouvement	Débit	Crédit
-------------------	-------	--------

**Figure 5 : compte schématique**

Symboliquement, pour les besoins de l'exposé didactique le compte sera représenté par un T, compte schématique

### 3.1.2. Le principe de la comptabilité à partie double

Il peut être énoncé ainsi : « tout fait économique de l'entreprise est transcrit par une inscription double : l'une au débit d'un compte, l'autre au crédit d'un autre compte ».

-Emission d'un titre de créance sur un tiers

Exemple : émission d'une quittance de prime d'une entreprise d'assurance. Emettant ce titre de créance, l'actif de l'entreprise sera augmenté, cette augmentation étant expliquée par le compte de résultat « Prime ».

Client (Actif)	Primes
	X

*(Note: An arrow points to the 'Client (Actif)' header in the original image.)*

-Emission d'un bon de commission en faveur d'un intermédiaire.

Le compte d'un intermédiaire sera crédité et cette augmentation de passif sera expliquée par le compte de résultat « Commissions ».

Intermédiaires (passif)	Commissions
	X

*(Note: An arrow points to the 'Intermédiaires (passif)' header in the original image.)*

### 3.1.3. Le double enregistrement des opérations et la balance

Le comptable enregistre les opérations chronologiquement, puis analytiquement et effectue le contrôle d'identité de ces deux enregistrements par la balance.

Au fur et à mesure de leur connaissance les opérations sont entrées en comptabilité au livre journal ou journal, c'est l'enregistrement chronologique.

Les opérations journalisées sont ensuite reportées au Grand Livre : le grand livre est constitué d'autant de feuillets qu'il existe de comptes ; c'est l'enregistrement analytique.

Le contrôle de la correction des reports effectuée du journal au grand livre est réalisé par la Balance :

-Elle permet de s'assurer qu'aucun report n'a été omis, qu'aucune inversion de chiffres ne s'est produite et qu'aucune erreur de signe débit pour crédit ou vice-versa n'a été commise.

-En fin d'exercice après les opérations de fin d'année, dite opérations d'inventaire, elle constitue une préfiguration du bilan au dernier jour de l'exercice

### **3.2. La saisie et le traitement des données**

Comptablement, la saisie des données est faite en continu : au paiement ou à l'émission. En revanche, le traitement de ces données est périodique : c'est l'inventaire annuel.

La saisie résulte des faits générateurs suivants :

- Un mouvement financier : à l'occasion d'un paiement reçu ou effectué par l'entreprise

- Une émission d'un titre de créance : à la réception d'un titre émis par un tiers ou bien lors de la création d'un titre par l'entreprise : facture, relevé, etc.

L'information ainsi stockée sera traitée à l'issue d'une période annuelle appelée exercice comptable ; on observera que dans l'assurance l'exercice comptable s'identifie avec l'année civile. Ce traitement aura essentiellement deux fins :

- L'ajustement de la situation comptable

- La détermination du bénéfice disponible.

Dans une entreprise d'assurances les primes seront comptabilisées non pas au moment du paiement par l'assuré, mais lors de l'émission de la quittance par la société. Cela est logique et reflète une situation de droit : l'assureur prend l'engagement de régler le sinistre éventuel au moment de l'émission de la quittance indépendamment du paiement de la prime.

#### **3.2.1. Organisation comptable**

On peut résumer ainsi le cycle complet des opérations nécessaires au traitement des données comptables.

**Tableau 1 : Vue synoptique du cycle des opérations comptables**

	EN COURS D'ANNEE	EN FIN D'ANNEE
FAIT GENERATEUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mouvement financier</li> <li>- Emission ou réception d'un titre de créance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correction d'inventaire</li> <li>- Détermination du résultat</li> </ul>
SAISIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chronologique</li> <li>- Analytique</li> <li>- Contrôle</li> </ul>	Journal (report)  Grand livre  Balance   Bilan
TRAITEMENT		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correction d'inventaire : amortissement, provision, régularisation des charges</li> <li>- Détermination du résultat par virement au compte Résultats en instance d'affectation</li> <li>- Projet d'affectation : mise en réserve, dividendes, report de la perte, prélèvement sur les réserves</li> </ul>
Comptabilisation dans l'exercice		
Comptabilisation dans l'exercice suivant après décision de l'assemblée		

Dans ce tableau, nous citons comme document comptable le journal et le grand livre.

Or dans la pratique, un tel système fondé sur un journal et un grand livre uniques se révèle peu praticable dès que l'entreprise dépasse le niveau individuel. On a alors recours au système centralisateur qui consiste à découper la comptabilité en autant de section qu'il est nécessaire, ces sections s'appelant comptabilité divisionnaire et chacune étant spécialisée dans un type d'opération : ainsi dans une société d'assurance aura-t-on une comptabilité agence, une comptabilité réassurance, une comptabilité placement, etc. Périodiquement les opérations de chaque section seront reprises globalement par une comptabilité centralisatrice dite comptabilité générale.

### 3.2.2. Spécificité de la comptabilité des entreprises d'assurance

#### *L'incidence de la technique sur la comptabilité*

L'originalité de la comptabilité découle de la technique particulière à cette industrie et des servitudes réglementaires imposées par le Code des Assurances.

-L'assureur ne vend pas un bien mais est prestataire de service : aucune valeur d'exploitation ou stock n'entrera dans le cycle de production et par conséquent n'apparaîtra au bilan ;

-Le cycle de la production se trouve inversé : l'assuré règle d'abord le prix de la prestation offerte, la prime, alors que cette prestation, l'indemnité ne sera livrée qu'ultérieurement ;

- Les opérations se dénouent généralement à moyen et long terme et l'assureur ne connaîtra qu'après un long délai son pris de revient et il lui sera nécessaire d'avoir une double comptabilisation, l'une par exercice comptable, l'autre par exercice de référence pour appréhender ce prix de revient ;

-Une part importante des dettes – les provisions- ne peut être déterminée que par des évaluations ou des estimations en assurance accidents alors qu'en assurance – capitalisation ces dettes reposent sur des calculs actuariels.

**Tableau 2 : Les documents comptables obligatoires**

Fonction et nature	Rôle	Observation
<b>Comptabilité divisionnaire</b> <i>Trésorerie</i> Livre de trésorerie	Enregistrement des entrées et sorties de trésorerie : espèces, banques, C.C.P.	Totalisations mensuelles et annuelles depuis le 1 <sup>er</sup> janvier
Situation de trésorerie	Donner journallement la situation de trésorerie	
<i>Placement</i> Grand livre divisionnaire	Tenue des comptes de chaque placement	Tenu sur registre ou fiche : conditions de délai très strictes
Journal divisionnaire	Enregistrement des mouvements	Registre tenu par compte principal du plan comptable : conditions de délais très strictes
Registre des soldes	Report des soldes des divers comptes	Visé périodiquement par la direction de l'entreprise

### **3.3. Les relations entre la société et son intermédiaire**

Les principales opérations intervenant entre la société et son intermédiaire – l'agent général – s'analysent ainsi :

-Emission de quittances de primes par la société –terme ou comptant- et envoi à l'agent ;

-Retour de certaines quittances de primes erronées ou irrécouvrables ;

-Réception par la société des quittances de sinistres acquittés par le bénéficiaire et payés par l'agent ;

-Mouvement de fonds entre la société et l'agent en règlement du compte courant ou bien à valoir sur son solde.

Le compte courant de l'agent sera débité de :

▪L'envoi des quittances émises : en effet pour la société il s'agit d'une créance créée qui vient augmenter son actif et, partant, sa situation nette ;

▪Des fonds éventuellement adressés par la société pour lui permettre de faire face à de gros sinistres ;

▪Commission préalablement accordée lors du retour des quittances erronées ou irrécouvrables.

Il sera crédité des :

▪Retours de quittances de primes dont il avait été précédemment débité ;

▪Sinistres payés par l'agent pour le compte de la société : en effet, la société devra rembourser à l'agent cette dette lors du règlement du compte courant ;

▪Fonds adressés périodiquement par l'agent à la société qui viennent diminuer la créance de la société sur l'agent ;

▪Commissions correspondant aux primes émises.

On remarquera que dans le compte courant ainsi établi certaines opérations : primes et commissions sont comptabilisées à l'émission et non au paiement. Or l'agent n'est tenu du paiement des primes nettes, de commissions que pour autant qu'il les a encaissées. On devra donc lors de l'arrêté périodique du compte procéder à une correction d'inventaire pour déterminer le solde immédiatement exigible ou bien disponible.

Pour ce faire à la date d'arrêté du compte, on dressera la liste des quittances restant à l'agence et non encore encaissées, et on obtiendra l'encaissement de primes de la façon suivante :

Emission de la période  
- Retour de la période  
- Quittances impayées au dernier jour de la période

---

= Encaissement de la période

Pour la période suivante – le trimestre suivant par exemple- on aura :

Quittances impayées au dernier jour du trimestre précédent  
+ Emission du trimestre  
-Retour du trimestre  
-Quittances impayées au dernier jour du trimestre

---

= Encaissement du trimestre

Les commissions acquises à l'agent seront déterminées par un raisonnement analogue

Les contreparties du compte courant de l'agent seront les suivantes :

-Pour l'émission des quittances et leur retour : on expliquera la variation de la situation nette par la cause de cette variation : primes ou commissions ;

-Pour le paiement des sinistres par le nom de la cause : prestations payées.

Finalité de la prime.

Dans cette première partie, il est surtout question de cerner le cadre général de l'étude, d'apporter les renseignements nécessaires pour la compréhension et l'analyse qui sera conduite dans la deuxième partie. Ainsi, il a été apporté des éclaircissements sur le mode de fonctionnement de ARO, sur la théorie du contrôle interne qui devrait être appliqué et les lois en vigueur sur le recouvrement des primes d'assurance.

Après avoir situé ce cadre général de l'étude, nous pouvons maintenant attaquer l'analyse de la situation existante afin de dégager les problèmes qui entravent la bonne marche du système de recouvrement des primes d'assurances qui est le cœur même de notre étude.

## PARTIE II : ANALYSE DE L'EXISTANT



Avant de commencer l'analyse du système de recouvrement, nous avons remarqué le décalage entre le taux des arriérés de la compagnie et celui de la DAA, ce qui nous a amené à analyser les variations de ce taux depuis quelques années, ce qui est à l'origine de cette étude.

### Analyse du taux des arriérés de la DAA

Le recouvrement des primes est l'un des éléments moteurs qui constituent les piliers des entreprises d'assurance.

Si la gestion de ce recouvrement est défaillante, l'entreprise ne connaîtra pas une très grande réussite. On peut évaluer l'efficacité du système de recouvrement d'une entreprise sur le niveau de son taux d'arriérés.

Ainsi pour la DAA, nous constatons que ce taux varie entre l'augmentation et la diminution depuis 2002 jusqu'à 2005 (cf. annexe X : état comparatif des arriérés). Nous pouvons dire que l'agence d'Antsahavola ne connaît pas de stabilité réelle sur son taux d'arriérés, ce qui traduit la faiblesse de son système de recouvrement.

Si l'on se projette sur l'année à venir en utilisant la méthode d'ajustement linéaire on aura, 10,041% de taux d'arriérés. Donc dans la situation actuelle, le taux d'arriérés augmentera encore.

Posons  $X_i$  : l'année

$Y_i$  : le pourcentage d'arriérés par CA

$y$  : la prévision d'arriérés sous la formule

$y = ax + b$	Avec	$a = \frac{\sum X.Y}{\sum X^2}$
	Et	$b = \bar{y} - a\bar{x}$

Les données obtenues sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Tableau des données d'ajustement linéaire

	$X_i$	$Y_i$	$X = x_i - \bar{x}$	$Y = y_i - \bar{y}$	$X.Y$	$X^2$
(1)	2002	6,20	-1,5	-2,63	3,945	2,25
(2)	2003	11,72	-0,5	2,89	-1,445	0,25
(3)	2004	9,21	1,5	0,38	0,19	0,25
(4)	2005	8,19	0,5	-0,64	-0,960	2,25
(10)	Total	35,32	0	0	1,73	5

Avec  $\bar{x} = \sum x_i / N$   
 $= 10/4 = 2,5$

Et  $\bar{y} = \sum y_i / N$   
 $= 35,32/4 = 8,83$

En appliquant ces chiffres à la formule, on obtient :

$$a = 1,73/5 = 0,346 \text{ et}$$

$$b = 8,83 - (0,346 * 2,5) = 7,965$$

Donc  $y = 0,346x + 7,965$  avec  $x = 6$  pour l'année 2006

$$= 0,346 * 6 + 7,965 \quad \boxed{y = 10,041\%}$$

D'après cette formule, le taux des arriérés en cette année 2006 devrait remonter jusqu'à 10,041% du chiffre d'affaires de la DAA. Après analyse nous avons trouvé de nombreux obstacles qui pourraient conduire à la réalisation de cette projection. La réussite d'une gestion de recouvrements des primes dépendent de beaucoup plus de facteurs non encore maîtrisés. Rappelons que l'objectif d'une bonne gestion de recouvrement des primes tend toujours à atteindre le taux d'arriérés de 0% du chiffre d'affaires.

On peut évaluer la performance du service recouvrement à partir des 2 ratios suivants :

$$\text{Ratio de sinistre (Loss Ratio)} = \frac{\text{Prestations et frais de l'exercice}}{\text{Primes de l'exercice}}$$

$$\text{Ratio de chargement (Expense Ratio)} = \frac{\text{Commissions + Autres charges}}{\text{Primes émises}}$$

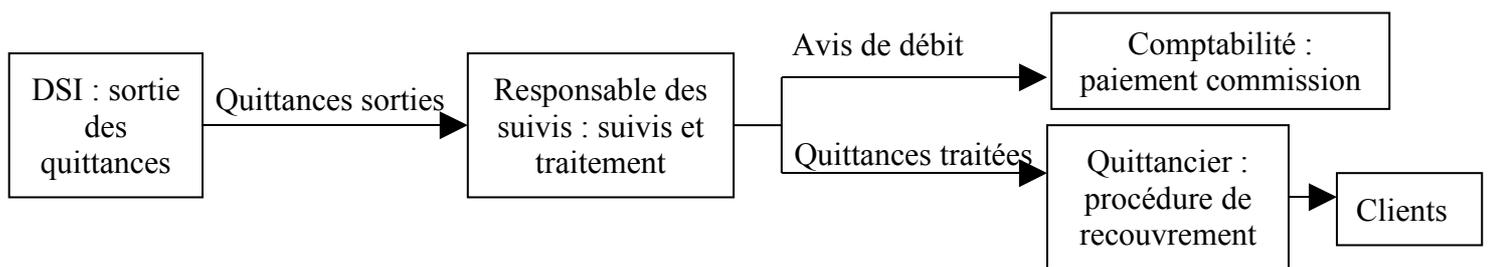
Si la somme de ces deux ratios, ou ratio combiné est supérieure à 100%, on estime le risque déficitaire.

Un autre ratio très important en matière de recouvrement est le délai de recouvrement : C'est le rapport existant entre la créance inscrite à l'actif sur les intermédiaires et assurés et le chiffre d'affaires journalier.

Dans l'analyse de l'existant, nous pouvons constater ce qui fait la force de ce service de recouvrement, à l'origine de ce bond spectaculaire, et aussi ses points faibles qui risquent de diminuer sa performance actuelle.

Le fonctionnement d'une entreprise d'assurance trouve son parallèle dans celui d'une entreprise prestataire de service à la différence près que le cycle se trouve quelque peu inversé. En effet, la souscription d'assurance peut être assimilée à l'offre de service (cycle achat), le recouvrement des primes au paiement (cycle vente) et la prestation de service (cycle production) à elle-même. Mais la prestation de service ne survient qu'après paiement.

L'étude étant axée sur le recouvrement, le cycle abordé sera le cycle vente qui peut être schématisé comme suit :



**Figure 6 : cycle de vente**

En tenant compte du fait que seuls les points faibles ont besoin de renforcement, l'étude ne s'étendra pas sur les points forts constatés.

## **CHAPITRE I : ANALYSE DU SERVICE RECOUVREMENT**

Une analyse très succincte des détails de la démarche ou de la procédure permet de relever les points forts et les points faibles de ce service. Mais avant de les mettre en relief, il est plus indiqué de rapporter ici la procédure elle-même telle qu'elle est prévue par le service recouvrement.

### **Section 1 : le manuel de procédure à la DAA**

Notons qu'il n'y a pas réellement de manuel de contrôle interne ou de procédure établi par la direction pour chaque point de vente. Mais la DAA a fait l'effort de rédiger un document qui s'en approche le plus et qui s'intitule « Organisation interne à compter du premier Février 2006 ». Ce document a été conçu afin de :

- optimiser la structure et les ressources humaines ;
- optimiser le système de contrôle ;
- assurer une meilleure coordination des tâches ;
- assurer la continuité du service de par la malléabilité de la structure.

Ce document est placé au secrétariat de la DAA où le personnel peut venir le consulter. Il comprend :

- les motifs de son élaboration,

- l'organigramme de la DAA,
- l'indication des pouvoirs de signature,
- les attributions nominatives de chaque poste,
- la description des postes,
- tableau d'intérim en cas d'absence.

Mais il manque quelques éléments essentiels comme la description des procédures qui ont cours à la DAA, la circulation des documents...

Le manuel de procédure utilisé au service recouvrement a été rédigé par le responsable du service recouvrement pour servir d'aide mémoire à ses collaborateurs mais il n'a aucun caractère officiel.

Il comprend plusieurs rubriques (voir annexe XI) dont la première année d'assurance, à partir de la deuxième année, le circuit et gérance des quittances termes et le manuel de procédure proprement dit que nous allons étudier.

Mais pour mieux le comprendre, il est indispensable de voir les types de contrats existant à la DAA

### **1.1. Type de contrat**

On peut distinguer deux types de polices d'assurance :

- Police renouvelable par tacite reconduction,
- Police renouvelable après accord.

#### Premier cas : ***police renouvelable par tacite reconduction***

Ce qui veut dire que la police d'assurance est renouvelée automatiquement d'année en année, la garantie est donc reconduite automatiquement même si la prime n'a pas encore été payée (l'assureur est donc plus tolérant) lorsque ni l'assureur ni l'assuré n'ont manifesté, dans les délais prévus, leur opposition à la poursuite du contrat. Ce contrat fait toujours partie du portefeuille de la société. Un mois avant l'échéance, on envoie au client un avis d'échéance remplaçant la facture et lui rappelant que la date d'échéance de sa police approche, il est temps de payer la prime pour l'année suivante ; et le jour du paiement on procède à la libération de la quittance (disponible de suite).

Elle offre l'avantage d'éviter à l'assuré le désagrément d'un trou de garantie consécutif à un oubli de renouvellement.

#### Deuxième cas : ***police renouvelable après accord***

Pour les contrats renouvelables après accord, un avis d'expiration est envoyé au client un mois avant la date d'expiration du contrat afin de lui laisser le temps de décider s'il veut renouveler son contrat ou pas ; C'est-à-dire que la police n'est renouvelée qu'après l'ordre du client. Normalement, la durée d'un contrat d'assurance est toujours annuelle mais l'assureur peut la fractionner en mois ou en trimestre ... se terminant à minuit de la date d'échéance.

## **1.2. Procédure de recouvrement décrite dans le manuel**

### ***A - Prime "Automobile"***

- a - Comptant : client divers : paiement à la souscription ;
- b – A facturer : - concerne les primes des "gros clients",
  - paiement à déterminer ;
- c – A encaisser :
  - clients spécifiques et divers (portefeuille important),
  - échelonnement de paiement fixé au préalable,
  - accords autorisés par les directeurs régionaux,
  - rappel immédiat en cas de non respect du calendrier fixé.

#### Dispositions pratiques

##### Gros clients :

- facture à établir ;
- double facture à conserver dans la chemise des clients dont les contrats sont gérés par les technico-commerciaux ;
- rappel se fera par l'établissement de relevé de compte trimestriel.

##### Contrats du personnel:

- en principe, les primes sont payables "au comptant" ;
- accord de crédit de paiement laissé à l'appréciation des directeurs régionaux.

### ***B – Quittances "comptant"***

- a- comptant : payable à la souscription ;
- b- comptant :
  - Cas particuliers :
    - Primes non payées à la souscription ;
    - Envoi des avenants (contrats) pour signature et réclamation du paiement de la prime ;
    - 20<sup>e</sup> jour de la date d'effet : rappel du paiement de la prime associée à l'éventualité de passer le contrat " sans effet" ;

- si paiement sans suite, passer le contrat ‘sans effet’ ;
- contrats des gros clients :
  - facture à établir ;
  - il n’y a pas lieu de faire un rappel ;
  - Porter la prime dans le relevé de compte trimestriel en cas de non-paiement.

### ***C- Quittances ‘ Terme’***

#### a- Encaisseurs :

- Remise des bordereaux et quittances aux encaisseurs ;
- Recommandations lettrées à déposer auprès des clients visités ;

#### b- Clients divers :

- Envoi des avis d’échéance ;
- A partir de la quittance :
  - 1<sup>er</sup> rappel : 1 mois après la date d’effet,
  - 2<sup>e</sup> rappel : le mois suivant,
  - 20<sup>e</sup> jour après : envoi de la lettre de mise en demeure,
  - demande d’annulation de la quittance ;

Disposition pratique :

Classement groupé et chronologique des copies de lettres de rappel avec les quittances, ce qui facilitera à remplir les formalités d’annulation des quittances.

#### c- Gros clients :

- Facture à établir ;
- En cas de non paiement :
  - Classer le double de la facture dans les dossiers ‘gros clients’ gérés par les technico-commerciaux ;
  - Porter la prime dans le relevé de compte trimestriel.

### ***D- Maritime***

#### a- Police ‘au voyage’ : paiement au comptant ;

#### b- Police d’abonnement :

- Au vu de la quittance, établir la facture de réclamation du paiement,
- Rappel à faire : 20<sup>e</sup> jour de la date d’envoi de la facture,
- Insérer dans les relevés de compte trimestriels.

#### c- Corps : facture à établir.

### *Composition de la quittance*

La quittance est composée de quatre feuillets :

- avis d'échéance,
- avis de débit à quittance,
- quittance,
- attestation d'assurance.

L'assurance automobile est constatée par un avenant mais son original a la même valeur que la quittance. Il en est de même pour l'assurance maritime.

L'avenant c'est le document signé par les parties constatant toute addition et toute modification apportée au contrat. L'avenant ne modifie le contrat que sur les points précisément abordés. En cas de contradiction entre l'avenant et le contrat initial, c'est l'avenant qui l'emportera, puisqu'il constate une modification du contrat.

La quittance c'est l'attestation par laquelle un créancier déclare un débiteur quitte avec lui. C'est aussi la matérialisation de l'exigence de la prime. Elle atteste que l'assuré a payé la prime.

Pour la compagnie, c'est une preuve de contrat justifiant que la prime a été déjà comptabilisée. Elle équivaut à la facture pour les entreprises commerciales et industrielles mais que la facture soit obtenue avant ou après règlement d'acquisition, la quittance est toujours délivrée après le paiement.

Les faits étant exposés, l'analyse peut être conduite en dégagant les points forts et points faibles du service.

## **Section2 : Les points forts du service**

Ces points forts concernent surtout son personnel et son équipement informatique.

### **2.1. Personnel compétent**

Pour améliorer le fonctionnement du service, le personnel a eu l'intelligence d'élaborer un petit manuel de procédure, même s'il est imparfait.

Les employés du service recouvrement essaient toujours au maximum d'atteindre les objectifs du service malgré les contraintes imposées par la direction et les difficultés rencontrées en rapport avec la performance des autres services.

La culture d'entreprise est profondément encrée en eux que malgré la réduction de l'effectif du service et l'insuffisance de motivation, ils essaient toujours par tous les moyens

de respecter à temps le délai de procédure même si pour cela ils ne peuvent respecter le principe de la séparation des fonctions. Heureusement qu'ils sont polyvalents, honnêtes et responsables.

## **2.2. Equipement informatique adéquat**

Le matériel informatique utilisé au service recouvrement suit bien la nouvelle technologie. Le problème de la lenteur du traitement des informations n'est plus causé par la vétusté des machines, ni par son obsolescence.

Il est même connecté à Internet pour permettre une plus efficace circulation et recherche d'informations.

Ils peuvent aussi consulter les programmes des autres services par exemple celui de la caisse ou, de la comptabilité.

Malgré ces points forts, le service n'est toujours pas au maximum de ces capacités. Ceci est dû à quelques faiblesses du système de recouvrement.

## **Section 3 : Les points faibles du service recouvrement**

Ils sont de trois sortes :

- les problèmes liés à l'application de la procédure
- ceux liés au personnel
- et ceux liés aux matériels

### **3.1. Les problèmes liés à l'application de la procédure de recouvrement**

Après avoir analysé cette procédure et son application, nous avons pu constater trois problèmes majeurs :

- les vices de formes de la procédure,
- les vices de fonds de la procédure,
- le non respect de la procédure.

#### *3.1.1. Vice de forme de la procédure*

Cette procédure a été établie par l'initiative du responsable du service recouvrement en guise d'aide mémoire pour assurer le bon fonctionnement de son service car ces procédures ne sont pas décrites dans le manuel d'organisation interne de la DAA. En somme la procédure n'est pas vraiment formalisée. Parlons de la forme de la procédure :

-Ces procédures sont décrites dans différentes feuilles volantes non reliées : on risque d'en perdre facilement, et on perdrait du même coup un temps précieux à les rechercher quand on en aura besoin ;

-Ces feuilles sont classées dans une chemise plastique avec d'autres documents importants comme le tableau des arriérés des années précédentes...qui n'ont aucun rapport avec la procédure : le risque de confusions avec les autres documents pourrait survenir, et si l'utilisateur est un nouvel employé, il ne s'y retrouverait pas ;

-en plus la place n'est pas illimitée dans cette chemise, les feuilles s'entassent dans un compartiment et à chaque fois qu'on veut les consulter il faut les sortir un par un et encore une fois le risque de perte de documents s'aggrave, ainsi que le risque de les abîmer plus vite encore ;

-Cette chemise n'est pas rangée dans un tiroir mais à la portée de tout le monde, même un client qui est venu pour régler ses primes pourrait, s'il n'avait pas l'intention de la voler, l'emporter par inadvertance croyant que c'était la sienne ;

-Cette procédure est rédigée dans un style télégraphique qu'il est assez difficile pour quelqu'un qui n'a jamais travaillé dans ce service de comprendre de quoi il s'agit sans une explication détaillée du titulaire du poste, donc il n'est pas très aisé de remplacer le responsable au pied levé si nécessaire. En plus, elle comporte trop de va et vient alors qu'une procédure devrait être simple et précise.

### *3.1.2. Vice de fonds de la procédure :*

Rappelons le résumé du délai de procédure minimum exigé par la loi

Résumé de la procédure

Echéance de prime + 10 jours = mise en demeure

Mise en demeure + 30 jours = suspension de la garantie

Suspension de la garantie + 10 jours = résiliation

Si on totalise il se passe à peu près deux mois à partir de la DATE D'ECHEANCE jusqu'à la résiliation du contrat et la lettre de mise en demeure est à dix jours de cette date d'échéance ; alors que chez la DAA,

-La lettre de mise en demeure n'est prévue que vers le troisième mois après cette date. Ce délai est trop long alors que le client est quand même assuré. Il pourrait être tenté d'utiliser son argent ailleurs et le recouvrement est d'autant plus difficile ;

-L'assurance automobile constitue une perte pour les entreprises d'assurances car elle est obligatoire et le taux d'accidents de voiture dépasse largement le taux de couverture des primes émises. Alors si en plus on donnait aux automobilistes la permission tacite de ne pas payer leur prime comme on pourrait le croire dans la partie «c- A encaisser » de la procédure, on court le risque que ces clients spécifiques se défilent de leur obligation de paiement ;

-il y a confusion quant à la période d'envoi des lettres de rappel. Il existe deux feuillets narrant la procédure : le premier porte sur la procédure de recouvrement et le deuxième sur le circuit et gérance des quittances termes. Ce dernier n'a pas de raison d'être il devrait être compris dans la procédure car faisant partie de celle-ci. Comme nous l'avons vu auparavant, cela entraîne des confusions dans l'exécution de la procédure car les délais mentionnés dans les deux feuillets ne sont pas identiques ;

- La procédure de la prime automobile est déjà comprise dans le traitement des quittances au comptant, il n'y a pas lieu d'en faire une section à part parce que cela ne contribue qu'à embrouiller l'utilisateur. Et il en est de même pour la prime maritime ;

-Et enfin, cette procédure n'est plus à jour. Le circuit des quittances a changé ainsi que la structure du service et le manuel de procédure n'a pas encore été adapté à ce changement alors que le service devrait fonctionner avec le nouveau circuit.

### *3.1.3. Procédure non respectée*

Pour de nombreuses raisons qui dépendent tout autant de la performance des autres services que l'on verra plus tard et de celle du service recouvrement proprement dit, cette procédure n'est pas entièrement respectée.

Le plus souvent, la lettre de mise en demeure n'est envoyée que vers la fin du troisième mois de l'échéance, il arrive même que ce soit vers le quatrième mois. Il en est de même pour les lettres de rappel, le délai d'envoi est rarement respecté.

Il y a des factures qu'on a envoyé deux fois et des quittances qui ne sont pas émises et pourtant matérialisées.

Il n'y a pas assez de contrôle pour le respect du bon suivi de la procédure.

Le manuel d'organisation interne est applicable à partir du premier Février de cette année, alors qu'au moment de notre passage, le service fonctionnait toujours avec l'ancienne organisation. Il n'y a pas eu de temps d'adaptation.

D'ailleurs, ce manuel ne comprend que la description du processus de traitement des quittances, il n'y est pas mentionné la description des postes existants dans ce service, ni les objectifs de ce service, ni même les contrôles exercés qui sont vraiment importants en matière de contrôle interne, ainsi que les méthodes de suivi et de contrôle.

## **3.2. Problèmes liés au personnel**

### *3.2.1. Insuffisance du personnel*

Le personnel du service recouvrement est reparti comme suit :

- Un chef de service,

- Un responsable des quittances,
- Deux encaisseurs sous la responsabilité du quittancier.

Rappelons que la DAA est l'un des plus grands points de vente de ARO, de ce fait son service de recouvrement aura à s'occuper d'un nombre impressionnant de clients. Le quittancier s'occupera à la fois de:

- Triage des quittances : les quittances arrivent du siège en bloc, c'est au quittancier de les trier pour le recouvrement selon la procédure ;

- Vérification et contrôle du travail des encaisseurs ;

- Vérification et rectification des quittances reçues du siège en cas d'erreur, anomalie,

- Réception des clients arrivés pour payer leurs primes : le client arrive avec son avis d'échéance, le quittancier l'enregistre et sort la quittance du bac et le dossier du client, amène le client à la caisse pour le paiement où la file d'attente pourrait être longue. Pendant ce temps, il n'y a plus personne pour le recevoir si un autre client arrive. Ce dernier risque de penser que la compagnie ne se soucie pas vraiment de sa clientèle.

- Libération des quittances comptants et termes payées ;

- Etablissement des brouillons de factures et de brouillons de relevé de compte trimestriels pour saisie et envoi au secrétariat car le service recouvrement ne dispose pas d'une secrétaire pour son seul usage ;

- Gérance des comptes de gros clients en collaboration avec les inspecteurs ;

Avant, il y avait deux quittanciers : un qui s'occupe des gros clients et un autre pour les autres clients ; une secrétaire qui faisait toutes les correspondances administratives allant de l'envoi des simples factures jusqu'aux lettres de mise en demeure, ainsi que le classement.

Maintenant, le quittancier est obligé de s'acquitter de toutes ces tâches à lui tout seul. Et pour ce qu'il s'agit du courrier, il esquisse les brouillons et les envoie au secrétariat de la DAA pour la rédaction et l'envoi. On risque de les perdre en cours de route et il y a tout le temps des rectifications à faire que c'est une perte de temps en plus. On oublie souvent de remettre le double de la facture au service recouvrement et ce dernier croyant que la lettre n'est pas encore envoyée, la relance de nouveau.

### *3.2.2. Retard dans l'exécution des tâches*

Conséquence de ce manque de personnel, et vu l'énorme volume des tâches à accomplir, le quittancier n'arrive plus à finir à temps ses attributions : il arrive tout le temps que les avis d'échéance et les avis d'expiration ne soient reçus par les clients qu'à l'approche de la date d'échéance et même au-delà.

Rien que le triage des quittances peut lui prendre trois jours, s'il est tout seul. Car les quittances arrivent en bloc du service informatique et le quittancier doit commencer par les séparer un par un, ensuite les trier et les envoyer à leur destination respective selon la procédure de recouvrement décrite auparavant.

Le délai des trois mois n'est pas respecté : l'envoi des lettres de rappel, des lettres de mise en demeure, et des factures n'est presque jamais exécuté à temps.

Et pour essayer d'empêcher que les activités du service ne pâtissent pas trop de cette insuffisance de personnel, ils sont obligés de s'entraider, ce qui est un problème parce qu'il y a risque de conflit et une confusion des tâches mais heureusement qu'ils sont polyvalents.

### *3.2.3. Les erreurs et omissions*

Le quittancier n'effectue pas beaucoup de contrôle, ni de suivi de ses activités. Et comme il n'a plus le temps de faire des vérifications, son travail n'est pas à l'abri de tout erreur :

- Il arrive que des "quittances termes" ne soient pas envoyées parce qu'il ne les a pas remarqué ;
- Des "quittances termes" traitées comme des "quittances renouvelables après accord" ;
- Des "quittances renouvelables après accord" ne faisant pas l'objet d'une résiliation alors qu'il n'y a pas ordre du client ;
- Des lettres de rappel oubliées ;
- Des paiements non remarqués et relancées parce que les quittances sont émises une deuxième fois ;
- Relance d'une quittance à laquelle on a déjà accordé un calendrier de paiement sans en tenir compte ;
- Double emploi d'une quittance ;

ARO est une grande société qui participe à la formation des jeunes étudiants et c'est ainsi qu'elle reçoit des stagiaires en son sein afin de leur donner l'expérience pratique qui leur manque dans l'accomplissement de leur formation.

Mais il n'y a pas de sélection rigoureuse quant à la compétence des stagiaires, et il arrive tout le temps qu'ils fassent des erreurs ou des bêtises parce qu'ils n'arrivent pas à bien assimiler la procédure et à bien comprendre les conséquences de leurs erreurs.

Les responsables n'ont pas le temps de les former et de leur inculquer la culture d'entreprise que souvent les stagiaires ne se sentent pas très concernés par ce qui peut arriver s'ils commettent telle ou telle erreur.

Quand les responsables s'aperçoivent d'une anomalie dans les résultats, ils perdent beaucoup de temps pour la localisation et la correction des erreurs des stagiaires. Mais il arrive qu'ils ne le remarquent pas alors il y a risque de non fiabilité quant aux données et résultats obtenus. Ce qui est comme nous le savons une entrave majeure à la prise de bonne décision des dirigeants.

#### *3.2.4. Insuffisance de motivation*

Enfin, nous avons pu constater que le personnel n'est pas motivé.

L'homme est l'élément moteur indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise, s'il est défaillant l'entreprise coulera avec lui.

L'un des facteurs qui a provoqué ce manque de motivation est tout d'abord l'insuffisance du personnel face à l'énorme volume de travail à accomplir.

Et enfin, le métier d'encaisseur est un métier délicat car il s'agit de demander aux gens de donner leur argent. Ils n'ont pas forcément envie de le faire même s'ils le doivent, et les encaisseurs sont trop peu nombreux pour arriver à mener à bien les négociations. Ils se trouvent aussi qu'il leur manque quelques formations pour bien satisfaire les demandes des clients.

### **3.3. Problèmes liés aux matériels**

#### *3.3.1. Insuffisance de matériel*

##### a) Matériel informatique

Le service recouvrement ne dispose que d'un seul ordinateur. Ils en existent bien deux dans le bureau où se trouve le service mais l'un est utilisé par le service secrétariat et le deuxième est au statisticien. Ils peuvent bien sûr l'utiliser mais ils ne sont pas prioritaires.

Ils sont obligés de respecter les obligations des utilisateurs attitrés, d'attendre qu'une machine soit libre avant de pouvoir effectuer leur programme. Et la plupart du temps ils n'arrivent pas à en finir la moitié.

Les titulaires de poste dans ce bureau sont au nombre de six et deux ordinateurs pour six personnes, huit à dix avec les stagiaires, c'est loin d'être performant.

##### b) Matériel de transport

Comme nous le savons, les encaisseurs font du porte à porte pour encaisser les primes dans un rayon de 5km de l'agence.

Mais un encaisseur doit visiter au moins quatre maisons par jour, il arrive même jusqu'à sept maisons, et il fait ces trajets à pied ce qui est très fatigant.

#### c) Matériel de communication

Le service recouvrement ne dispose que d'un téléphone avec le secrétariat et le statisticien, alors que la majorité des communications internes se passent par téléphone.

Et si ce téléphone est en dérangement, les employés sont obligés d'aller chercher eux-mêmes les renseignements dont ils ont besoin. Ce qui constitue une perte de temps. D'ailleurs, il y a toujours une attente parce qu'il y a trop de gens qui utilisent ce téléphone.

En plus le service recouvrement ne peut consulter le journal caisse à partir de leur ordinateur, seule la comptabilité est autorisée à le faire, alors que le recouvrement en a besoin aussi. Et les responsables doivent tout le temps se déplacer et demander à la comptabilité pour avoir les renseignements voulus.

Quand les clients veulent des renseignements, leurs appels passent d'abord par le standard avant d'être transféré au recouvrement, mais quelquefois les réponses tardent.

#### 3.3.2. Matériels inadaptés au besoin du service

En plus d'être insuffisants, les matériels existants sont inadaptés aux besoins du service et ne satisfont plus les exigences du poste. On a constaté que le parc machine suit la nouvelle technologie. Pourtant, les matériels pour l'exploitation sont insuffisants. En outre il y a même méconnaissance et ignorance des logiciels adéquats.

Les applications utilisées sont encore des logiciels de bureautique, sans programmation. Juste des programmes qui se livrent à des calculs sans donner des résultats pertinents.

Par ailleurs, du fait de l'ignorance des logiciels adéquats, des travaux se font encore manuellement. Les lettres de relance, les factures, les relevés se font d'abord manuellement par le responsable de l'unité quittance, et ce n'est qu'ensuite qu'il les remet au secrétariat pour saisie informatique.

En outre, les quittances, outil principal de recouvrement, sont des fois erronées à cause du matériel informatique mal adapté. Ces quittances vont faire l'objet d'une réclamation de la part de la clientèle.

#### 3.3.3. Difficultés dans l'utilisation du matériel informatique

L'utilisation des machines n'est pas accessible à tout le monde, il y a des employés qui ne savent même pas s'en servir alors que cela pourrait faciliter le travail.

Il n'y a pas de programmation particulière qui permet de vérifier, de modifier à tout moment l'état des quittances, l'état des arriérés ; et qui permet en même temps de sortir des résultats allant du plus insignifiant au plus pertinent.

L'utilisation des programmations déjà installées n'est mentionnée nulle part de telle sorte qu'il n'y a que celui qui l'a créée qui peut l'utiliser et les autres doivent attendre son retour en cas d'indisposition du responsable avant de continuer ou d'avoir les renseignements demandés.

Pour résumer, nous pouvons dire que le contrôle interne existe au sein du service recouvrement, mais qu'il présente quelques imperfections :

- L'absence de formalisation des processus et des contrôles ;

- Le principe d'organisation n'est pas bien respecté car le manuel est incomplet, en plus l'extrait qui devait revenir au service recouvrement n'a pas été établi par la direction, l'organisation n'est pas bien adaptée à l'activité de l'entreprise (manque de personnel) ;

- Il en est de même pour le principe de séparation de fonctions : il est vrai que les trois fonctions fondamentales de décision, de détention de valeur monétaire et de comptabilisation, mais dans ce service, il n'y a pas réellement de frontière entre les tâches des subordonnés et celles du chef de service ;

- Le principe d'autocontrôle n'est pas vraiment appliqué faute de temps. En tout cas, s'ils existent ces contrôles sont informels et de la propre initiative des employés car ils ne sont mentionnés nulle part ;

- En conséquence du manque de personnel, de manque de moyens... le principe d'indépendance aussi n'est pas vérifié.

La performance du service recouvrement ne dépend pas seulement de l'organisation de ce service et de son personnel, mais aussi des autres services en relation directe avec lui. Le chapitre suivant traitera l'influence de ces autres services sur le recouvrement des primes.

## **CHAPITRE II : L'INFLUENCE DES AUTRES SERVICES**

Les services qui sont en relation directe avec le service recouvrement sont :

- La comptabilité de la DAA pour l'enregistrement des primes
- Le Département système informatique du siège pour la sortie des quittances
- Le service classement pour les dossiers des clients

### **Section 1 : Le service comptabilité**

Les principales tâches de la comptabilité de la DAA sont :

-L'enregistrement des écritures comptables : redressement d'écriture, apuration de compte, ventilation des encaissements, émission et règlement de commission, éclatement d'une somme pour différentes polices ;

-Exportation de ces écritures pour le DSI (Département de Système d'Information) qui sort les états comptables précédents

-La concordance bancaire qui a pour objet de rapprocher le solde ressorti sur le relevé bancaire et celui dégagé dans les livres de la DAA ;

-Vérification de l'adéquation des pièces de caisse avec le journal caisse ;

-La réconciliation de comptes qui consiste à rapprocher les soldes du comptes de la DAA dans la comptabilité siège (410) au compte de liaison siège (170).

Le quittancier travaille en étroite collaboration avec le comptable, leurs bureaux se trouvent cote à cote pour faciliter les échanges d'informations, séparés juste par des casiers de classements.

#### **1.1. Les points forts du service comptabilité**

Comme au service recouvrement, les points forts du service comptabilité résident surtout dans la compétence de son personnel et l'efficacité de son parc informatique

##### **1.1.1. La compétence du personnel**

Les employés du service comptabilité sont en un mot compétent car ils sont :

-Polyvalents, ils peuvent se suppléer entre eux, ils n'y a pas de travail que l'un d'entre eux ne devrait être incapable d'exécuter correctement.

-Responsables, les objectifs du service sont plus importants que les difficultés pour les atteindre, alors malgré ces difficultés, ils essaient toujours de respecter la date d'arrêté comptable quitte à s'entraider entre eux

-Débrouillards, ils établissent manuellement la situation des clients dès qu'ils en ont besoin car les informations du DSI ont toujours deux mois de retard

### 1.1.2. Efficacité de l'outil informatique

L'outil informatique du service comptabilité comporte aussi les avantages de celui du service recouvrement :

- Performante en matière de technologie,
- Connexion internet,
- Consultation des programmes des autres services,
- Mais en plus ce service est équipé d'un ordinateur par personne.

### 1.2. Les points faibles du service comptabilité

Ces points faibles affectent la performance du service ainsi que sa collaboration avec le service recouvrement. Ils sont de trois sortes :

- Matériels informatiques mal adaptés aux exigences du service ;
- Non respect du délai imparti à une tâche ;
- Données non à jour.

#### 1.2.1. Matériels informatiques mal adaptés aux exigences du service

Avant, il était fourni aux comptables des journaux à remplir manuellement pour l'enregistrement des opérations. Maintenant, la comptabilité est équipée d'une machine pour imprimer ces journaux, alors les opérations sont enregistrées sur ordinateurs avec un nouveau logiciel. Le but est de diminuer le retard dans le travail causé par le retard de sorties des documents du siège. Mais les résultats obtenus ne sont pas plus satisfaisants qu'avant car :

-Quand elles sont en marche, les machines font un bruit assourdissant qui perturbe la concentration des employés. Alors qu'il est exigé une concentration maximum dans l'exécution des travaux d'écritures et surtout des rapprochements et réconciliation des comptes afin d'éviter les erreurs éventuelles qui ne feraient qu'engendrer des coûts supplémentaires à la compagnie et qui retarderaient encore plus le travail. En plus, comme il n'y a pas vraiment de cloison entre les différents bureaux, ces bruits arrivent jusqu'au service recouvrement qui est tout à côté, et perturbe aussi ce dernier dans son bon fonctionnement ;

-Ces machines sont encore mal maîtrisées par ses utilisateurs, qui trouvent que c'était plus facile au temps de l'enregistrement manuel ;

-Quand il y a une erreur, toutes les pages qui suivent celle où se trouve l'erreur sont à refaire (à réimprimer), ce qui occasionne encore plus de frais de fourniture à la compagnie, des désagréments et irritations pour les employés, une perte de temps pour le service, alors que cette erreur ne pouvait être trouvée qu'une fois que tout est

imprimé car quand elle est mise en marche, on ne peut plus arrêter la machine avant qu'elle n'ait terminée ;

-La comptabilité est équipée d'un ordinateur pour chaque employé mais il n'y a que cette imprimante pour les journaux alors, ils sont obligés d'attendre l'un après l'autre pour imprimer leur travail.

#### 1.2.2. Non respect du délai imparti à une tâche

En plus de sa propre comptabilité, la DAA comptabilise aussi les opérations effectuées par ses agences rattachées qui sont au nombre de quatre. Elle tient aussi la comptabilité du bureau régional d'Ambatondrazaka.

Le personnel de la comptabilité est au nombre de quatre alors que le volume de travail est très important ; ajouté aux problèmes informatiques, il en résulte que le service n'arrive pas à assurer à temps ses activités.

Il y a aussi des tâches que nous trouvons quelque peu superflues comme la vérification de l'adéquation des pièces de caisse avec le journal caisse. Ces pièces de caisse sont déjà vérifiées par le caissier lui-même, ensuite elles sont envoyées au siège pour vérification. C'est une perte de temps que de les vérifier une troisième fois.

Et on ne parle même pas de l'insuffisance de contrôle des opérations effectuées faute de temps. Ce qui pourrait provoquer des erreurs graves, et donner des informations non fiables entraînant ainsi une mauvaise prise de décision des dirigeants.

Il est attribué à chaque membre du personnel une responsabilité spécifique mais comme ils ne sont pas nombreux, ils sont obligés de s'entraider, il n'y a plus de distribution formelle des tâches. Chacun prend ce qui lui tombe sous la main et essaie de parer au plus pressé. Il arrive même qu'un comptable passe à la caisse alors que la personne responsable de la gestion de la caisse ne devrait exercer la fonction de comptable ou de quittancier. Ce qui entraîne un nouveau problème : la confusion des tâches

#### 1.2.3. Données non à jour

En principe les données de la comptabilité concernant les comptes d'un client sont fiables, car elles sont officielles et ont été enregistrées au siège. Mais il arrive que des opérations figurant dans l'état de réconciliation précédent ne se trouvent pas encore dans le relevé de compte présent de la DAA.

La comptabilité travaille à partir du relevé de compte client établi par le DSI. Or ce relevé n'arrive au service que deux mois après la date d'arrêté comptable. Entre temps, la situation d'un compte peut avoir changé.

Il est vrai que la comptabilité peut consulter le journal caisse où sont enregistrées tout les paiements et décaissements. Néanmoins, ce journal ne sort pas la situation d'un compte alors si le quittancier a besoin d'un renseignement sur un compte, il pourrait recevoir des informations incomplètes.

## **Section 2 : Le département informatique**

Ce département est le deuxième poste à entretenir des relations étroites avec le service recouvrement.

### **2.1. Les liens du DSI avec le service recouvrement**

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, quand la proposition d'assurance est remplie, l'inspecteur envoie le client payer la prime à la caisse et donne l'ordre au producteur de procéder à la transformation et à la comptabilisation du contrat.

Le producteur utilise un progiciel nommé « WINPASS » pour comptabiliser cette émission de prime. Chaque prime comptabilisée par les producteurs est automatiquement reçue par la machine du Département de Système d'Information (DSI), et est matérialisée par une quittance. La comptabilité est arrêtée le dix du mois suivant pour permettre de finir la comptabilisation des primes retardataires. Par ex : la comptabilisation de toutes les opérations du 1<sup>er</sup> jusqu'au 31 mars sera arrêtée le 10 avril et celles qui n'ont pas été comptabilisées à cette date seront pour le compte du mois suivant. Une semaine après cette date, le DSI sort les quittances et les envoie à la direction technique pour vérification et contrôle.

Toutes les opérations comptabilisées pour chaque point de vente sont enregistrées par le DSI dans un support appelé « Bordereau de production mensuelle ». Ce support reflète le CA mensuel d'un point de vente. Il en est de même pour le sinistre avec un « Bordereau sinistre ». Le bordereau de production est sorti aux environs du 25 du mois suivant.

Après vérification, la direction technique fait le dispatche des quittances pour chaque point de vente correspondant.

Les opérations qui figurent dans le bordereau de production sont :

- Les émissions de primes ;
- Annulations de prime ou ristourne : annuler quand il y a erreur (par ex : le producteur a fait une erreur et la prime comptabilisée est fautive) ; on parle de ristourne pour les bonifications accordées aux clients, le remboursement de la partie de la période non courue en cas de résiliation, quand la prime réelle est inférieure à la prime prévisionnelle ;
- Emission de commission ;

- Annulation de commission ;
- Reprise de commission qui est effectuée en cas de résiliation du contrat apporté par le courtier ;
- Ristourne, bonification pour non sinistre (une sorte de ristourne).

La totalité des opérations figurant dans ce bordereau est reportée dans le grand livre.

A chaque arrêté comptable, ce département établit les états suivants :

- Les quittances,
- Le bordereau de production,
- Le bordereau sinistre,
- Le relevé des comptes,
- Le grand livre,
- La balance.

Le fonctionnement du DSI peut aussi engendrer des problèmes dans l'exécution efficace de la gestion des quittances.

## **2.2. Les points positifs**

- Ces états peuvent être utilisés comme outil de vérification et de recherche d'informations par le service recouvrement ;
- Le service a besoin de connaître ses performances or il ne peut pas établir sa situation faute de temps et le DSI le lui fournit ;
- C'est aussi le lien qui le relie au siège ;

## **2.3. Les points négatifs**

### **2.3.1. Retard d'envoi des informations**

Les quittances n'arrivent à la comptabilité qu'au plus tôt une semaine après cette date d'arrêté des comptes. Et même souvent, il se passe deux semaines avant que la comptabilité ne puisse effectuer les traitements sur les quittances.

Après passage à la comptabilité, les quittances sont envoyées chez le quittancier pour traitement.

Le problème est que les clients ne se rassemblent pas tous à la fin du mois pour souscrire une assurance et de ce fait il arrive fréquemment des quittances qui doivent être émises, et des avis d'échéance à envoyer. Seulement puisque l'informatique ne les sort que tous les mois, il est normal que certains clients ne reçoivent même pas des avis d'échéance avant l'arrivée de la date d'échéance.

Il en est de même pour le bordereau de production : on en a besoin pour vérifier et justifier l'existence d'une quittance physique. Or ce bordereau n'arrive à la comptabilité qu'au environ du 25 du mois suivant, c'est-à-dire que les quittances à vérifier sont toutes ou libérées ou classées chez le quittancier.

Ce bordereau de production est un merveilleux outil de vérification des opérations effectuées malheureusement, il n'est pas disponible en temps utile.

Conséquence de ce retard d'envoi des informations, le solde du relevé de compte trimestriel qu'on doit envoyer au gros client est souvent différent de celui trouvé dans le livre relevé de compte établis par l'informatique, alors qu'il devrait être pareil.

### 2.3.2. Mauvaise circulation des documents

Il est à préciser que le DSI ne fournit de relevé de compte et de bordereau de production que pour le service comptabilité, le service recouvrement n'en reçoit pas. Les responsables du service recouvrement ne peuvent travailler qu'avec les quittances physiques, ils doivent chercher ailleurs toutes les autres informations dont ils ont besoin.

Etant donné que ce sont leurs principaux outils de travail, il est normal que les gens de la comptabilité en reçoivent. Seulement aller collecter des informations dans un autre service où tout le monde est débordé n'est pas chose aisée, et constitue en plus une perte de temps supplémentaire. Ce qui engendre une baisse de performance du service.

En plus la comptabilité utilise en permanence ces documents, et les emprunter équivaut à la priver de son instrument de travail. Alors le quittancier est obligé d'en faire une photocopie car ces documents lui sont utiles pour faire des vérifications. Par exemple il y a des quittances sorties mais il ne trouve aucune trace de ces quittances dans ces données alors il vérifie dans le bordereau de production et les quittances ne sont pas émises. Ou encore il relance une quittance et le client lui dit qu'il a payé dans une autre agence alors le quittancier vérifie dans le relevé et s'aperçoit que le service technique a oublié de l'en aviser.

## **Section 3 : Le service classement**

C'est le troisième service qui a une influence directe sur la performance du service recouvrement.

A chaque fois qu'il y a du mouvement concernant le compte d'un client, les pièces justificatives sont envoyées à l'unité classement pour archive. Comme les avenants de modification par exemple ou de résiliation...

### **3.1. Les points positifs**

Ainsi, l'unité classement est une mine de renseignements pour l'unité recouvrement. Le service de recouvrement ne dispose d'un fichier clientèle qui lui permet de connaître la situation d'un client et c'est le service classement qui le lui fournit.

Or le service recouvrement a tout le temps besoin de connaître les changements de coordonnées d'un client, ceux effectués sur son contrat,...

### **3.2. Les points négatifs**

Mais là encore, le quittancier se heurte à des problèmes :

-D'abord demander ce genre de renseignement par téléphone paraît être un moyen rapide de l'obtenir mais attendre que le téléphone soit libre alors que d'un côté un autre client attend d'être servi, n'est pas une très bonne politique ;

-Ensuite il arrive fréquemment que le responsable de l'unité classement ne trouve pas le renseignement demandé et le quittancier est obligé de se déplacer pour chercher avec lui ;

-Ceci est dû à un mauvais classement des dossiers parce que celui qui les a rangés l'a mal fait ;

-Il se peut aussi que le dossier demandé soit indisponible parce que quelqu'un d'autre est en train de l'utiliser.

Dans ce chapitre, il est surtout mis en évidence que le principe de bonne information n'est pas vraiment vérifié : c'est le cas de tous les erreurs provenant du siège, du service classement...

Ces erreurs conduisent à une mauvaise information de la clientèle qui pourrait nuire les relations de la compagnie avec cette dernière. C'est d'ailleurs le troisième facteur qui détermine la performance du service recouvrement.

### **CHAPITRE III : LES RELATIONS AVEC LA CLIENTELE**

Les réactions de la clientèle a aussi son importance dans la performance du service recouvrement. Ces réactions dépendent surtout de la relation que la compagnie entretient avec sa clientèle et de la qualité des services qui leur sont offerts.

#### **Section 1 : Les points forts**

Les employés du service recouvrement sont tous aimables et serviables que la clientèle se sente tout de suite en confiance avec eux. Les clients arrivés au service recouvrement constatent tous qu'ils se mettent en quatre pour les satisfaire.

Lors d'une irritation d'un client causé par son insatisfaction sur la qualité du service, ils arrivent à le convaincre que c'était une regrettable erreur qui ne se reproduira plus.

Les encaisseurs savent utiliser la diplomatie, le tact et la tolérance, des qualités indispensables dans l'exercice de leur fonction.

#### **Section 2 : Les points faibles**

On constate aussi des failles dans les relations que le service entretient avec la clientèle.

##### **2.1. Méconnaissance de l'importance de l'assurance par la clientèle**

Cette méconnaissance est surtout engendrée par :

- La tendance à la négligence du paiement de la prime ;
- La baisse du pouvoir d'achat du peuple ;
- Le budget limité des foyers.

###### **2.1.1. Tendance à la négligence du paiement de la prime**

Les malgaches sont encore très encrés dans la mentalité traditionnelle qui consiste à ne pas lutter contre la fatalité. Peu d'entre eux perçoivent la nécessité de se garantir d'une éventualité qui ne se produira peut-être jamais et que de toute façon si c'est écrit que cela doit arriver, il faut juste faire avec et ne pas lutter contre car c'est considéré comme une punition du ciel donc incontournable et sacré.

Alors, pour ceux qui ont malgré tout essayé de suivre le progrès et qui sont à peu près convaincus de l'utilité d'une assurance, le paiement d'une prime d'assurance ne constitue pas une priorité ; c'est-à-dire que si une occasion plus importante d'utiliser leur argent se présente, ils n'hésitent pas à la saisir.

L'annulation de leur contrat d'assurance qui est la conséquence directe de ce retard de paiement, n'est pas un problème à leurs yeux. D'autant plus si les autres années précédentes,

ils n'ont subi aucun sinistre. Ils se disent que finalement ce n'était pas si indispensable, voire même carrément inutile de se prémunir contre un quelconque danger.

#### 2.1.2. Baisse du pouvoir d'achat

Les malgaches sont un peuple très pauvre. 80% des malgaches sont des agriculteurs ruraux qui ne connaissent même pas l'existence des assurances. Et le pouvoir d'achat des malgaches est très faible avec moins de 1\$ par jour, il ne cesse de descendre. La devise de la plupart des malgaches c'est : «hanina anio tadiavina anio » ou « à chaque jour suffit sa peine ».

Ce qui implique qu'il n'y a plus de place pour une prime d'assurance quelconque dans leur budget. Et pour les gens au cadre de vie moyen qui connaissent l'utilité d'une souscription d'assurance, ils reculent vite quand ils voient le prix car ils trouvent que c'est trop cher payé pour quelque chose qui n'arrivera sans doute jamais.

Ils ne savent pas que le tarif de ARO est le plus bas sur le marché et aussi qu'au-delà de ce prix les assureurs courront à leur perte. Ils ne se rendent pas encore compte que si le sinistre se produisait, il aurait mieux valu payer la petite somme pour la prime que d'avoir à supporter la perte d'un bien ; qu'il n'aurait eu aucun souci à se faire car l'assureur prend tout en charge, ils se borneront à attendre le remboursement.

#### 2.1.3. Budget limité

Ces foyers ont un budget mensuel préétabli, ils mettent quand même l'argent de l'assurance de côté en prévision du paiement mais s'il survient un besoin d'argent urgent comme la maladie par exemple, ils n'hésitent pas à sacrifier leur police d'assurance.

S'ils ont déjà souscrit l'assurance, et qu'au moment du paiement de la prime leur budget est déjà dépassé, ils ne peuvent que laisser mourir le contrat. Ils paient selon leur possibilité et non pas selon les termes du contrat

Il arrive aussi que le client a de l'argent alors que le moment de l'échéance est encore très loin et il a largement le temps de risquer pour le faire fructifier voire le dépenser, même s'il avait l'intention de le mettre de côté pour payer la prime d'assurance.

## **2.2. Insatisfaction de la clientèle face à la qualité de service**

Un autre fait qui les a poussés à tarder à payer est aussi qu'ils trouvent que la qualité des services rendus n'est pas conforme à ce qu'ils penseraient en droit d'attendre. A l'origine de cette pensée, il y a :

- La méconnaissance du mécanisme du monde des assurances ;

- L'insatisfaction sur la prestation du personnel ;
- L'inexistence du service après vente.

#### 2.2.1. Méconnaissance du mécanisme du le monde des assurances

Ils ont qualifié les compagnies « d'assurance snob » car ils trouvent que pour aller réclamer l'argent de la prime, les encaisseurs ne sont jamais en retard alors que pour le remboursement de leur sinistre il se passe des semaines, voire même des mois avant que le paiement ne soit effectué.

Il n'y a pas assez de communication entre la compagnie et la clientèle que cette dernière se sente délaissée. Les clients ne savent pas que le règlement d'un sinistre ne dépend pas de la seule volonté de l'assureur mais il existe une procédure à suivre et des tas de rapport d'expertise avant de pouvoir faire quoi que ce soit et de ne pas faire n'importe quoi.

#### 2.2.2. Insatisfaction sur la prestation du personnel

Lors de leur visite pour le paiement de leur prime, ils trouvent qu'ils ne sont pas bien servis car le responsable est occupé ailleurs ou qu'il y a une longue file d'attente et que pour eux c'est du temps perdu qui ne se rattraperont plus jamais or le temps c'est de l'argent.

Ou encore, ils sont venus en personne demander un calendrier de paiement qu'on leur a accordé et que par la suite ils reçoivent une lettre de relance les informant que leur police va être suspendu à défaut de paiement de la prime. Cette éventualité témoigne de la non prise en compte du calendrier de paiement expliquant la lettre de relance. Cela est dû vraisemblablement au manque ou aux mauvaises communications.

Mais ils commencent à douter de la compagnie, s'imaginant qu'elle accorde plus d'importance à ses profits qu'aux besoins et à la satisfaction de sa clientèle

Il arrive aussi que le client se sente frustré car son appel passe d'abord par le standard et c'est déjà une perte de crédit téléphonique et ensuite il se peut que le service recouvrement soit encore occupé (le service est doté d'un seul terminal téléphonique pour trois postes responsabilités).

A tout cela s'ajoutent les erreurs que nous avons citées auparavant, sans parler des conséquences des petites erreurs et omissions sur la clientèle, telles que :

- Des lettres de rappel oubliées : les clients reçoivent en premier la lettre de mise en demeure, les deux lettres de rappel sont oubliées ou non envoyées par le service secrétariat ; alors que le client comptait sur ses lettres ; En effet, le service de secrétariat assume cette fonction pour l'ensemble de la DAA, qu'il est surchargé.

-Des paiements non remarqués et relancés parce que les quittances sont émises une deuxième fois : n'importe qui à qui on exige de payer une deuxième fois un produit serait d'abord furieux à juste titre avant d'écouter les explications, et le serait encore plus si c'est le résultat d'une erreur qu'on aurait dû éviter

-La relance d'une quittance à laquelle on a déjà accordé un calendrier de paiement sans en tenir compte : si le client a négocié un calendrier de paiement c'est pour une bonne raison alors, si après avoir obtenu cet accord, il reçoit une lettre qui lui somme de payer un tel montant à une telle date il penserait que la compagnie n'a pas pris en compte sa demande.

#### 2.2.3. Inexistence de service après vente

Ils trouvent aussi que les services après vente laissent à désirer, c'est-à-dire que les encaisseurs ne sont même pas capables de répondre correctement à leur question quand ils ont des renseignements ou des informations à leur demander sur tel ou tel produit ou concernant leur situation dans la compagnie.

### **2.3. Manque de rigueur sur l'acceptation d'un contrat**

Et enfin la dernière et non la moindre des failles qui est le manque de rigueur sur l'acceptation d'un contrat. Ceci est caractérisé par l'inexistence de recherche et de suivi de la clientèle.

#### 2.3.1. Inexistence de recherche et de suivi de la clientèle

A partir du moment où la prime est payée, la correspondance et le contact compagnie - client demeure en hibernation jusqu'à la survenance d'un sinistre ou le prochain envoi de l'avis d'échéance. Il est normal que le client ne se soucie pas beaucoup de l'intérêt de la compagnie ou qu'il pourrait partir sans laisser d'adresse.

Quand un client arrive pour souscrire une assurance, la compagnie n'aurait pas suffisamment de temps pour vérifier les renseignements qu'il lui donne. Elle ne peut qu'effleurer très peu de recherche quant à la solvabilité et la crédibilité du client.

#### 2.3.2. Conséquences de cette inexistence de suivi

Il arrive tout le temps que des primes ne soient pas payées parce que le client n'est pas solvable. Or ceci constitue déjà une perte pour l'entreprise en ce qui concerne le coût de l'administratif de cette souscription.

On rencontre aussi des clients suspects qu'on aurait dû découvrir lors de l'enquête qui, pour ne pas payer leur prime et ne pas recevoir des lettres de relance, changent d'adresse tout

simplement. La poste retourne à la compagnie un nombre impressionnant de correspondance pour la simple raison qu'elle n'a pas trouvé le destinataire à l'adresse indiquée.

Pour clore cette partie, nous pouvons résumer que le service recouvrement rencontre des difficultés dans ses activités sur trois points :

- L'application de la procédure,
- La circulation des informations provenant des autres services et,
- Ses relations avec la clientèle.

Dans la troisième partie nous allons proposer quelques solutions pour essayer d'y remédier.



**PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS  
ET SOLUTIONS RETENUES**

## CHAPITRE I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

Les solutions proposées sont en grande partie des améliorations de l'existant. Mais cette amélioration doit être continue. A titre d'indication, une bonne amélioration continue comporte cinq étapes :

**Étape A :** L'amélioration continue doit être **pilotée**, et une bonne partie des actions d'amélioration doit provenir des études faites lors de l'établissement de la **stratégie et de la définition des objectifs**.

**Étape B :** Les actions d'amélioration définies au jour le jour doivent aussi être **triées et sélectionnées selon un processus défini**.

Chaque action d'amélioration, provenant des étapes A ou B, doit être placée dans un contexte plus large que son domaine propre, et doit répondre aux deux questions de base suivantes:

1. Quel sera l'effet sur la satisfaction des clients ?
2. Quel sera l'effet sur les résultats de l'entreprise ?

Pour avoir des réponses crédibles à ces questions il faut avoir des indicateurs adressant ces sujets associés au processus qui fait l'objet de l'amélioration : *les indicateurs ne sont pas des gadgets mais sont des données permettant de prendre des décisions basées sur des faits*.

**Étape C :** Chaque action d'amélioration doit être conduite comme un **petit projet** (voir management de projet).

**Étape D :** Après avoir réalisé une action d'amélioration il faut l'évaluer en termes **d'efficacité, de coût, de délais**,

**Étape E :** et tirer aussi des diagnostics sur les processus des étapes A, B, C ,D

### Section 1 : Amélioration de l'efficacité de l'application de la procédure

Cette amélioration doit d'abord passer par la rénovation de la procédure elle-même.

#### 1.1. Rénovation de la procédure

Comme nous l'avons vu dans la partie traitant les problèmes rencontrés au sein du service, la procédure elle-même a des failles auxquelles nous pensons apporter quelques modifications.

### 1.1.1. Modification de la procédure

Tout d'abord, la rédaction du manuel de la procédure de recouvrement doit être faite dans un style direct, simple et précis. Bien sûr, ce n'est pas réellement obligé de faire des phrases complexes mais il faut qu'au moins l'ensemble se suive et qu'on arrive à comprendre au premier coup d'œil sans avoir absolument besoin d'explication de la part de la personne responsable du service ou de celle qui l'a rédigée.

Ensuite, il n'est pas nécessaire de traiter deux fois un même sujet comme procédure de recouvrement puis un autre chapitre traitant du circuit et gérance des quittances termes alors que ce dernier fait déjà partie de la procédure de recouvrement. C'est juste une perte de temps et pour le lecteur et pour le rédacteur, et cela occasionne un coût supplémentaire pour l'entreprise. Donc il faut détailler la gérance des quittances termes dans la procédure de recouvrement.

Et enfin, cette procédure est précieuse car elle est un outil de travail indispensable au bon déroulement de l'action de recouvrement. Il faut donc veiller à éviter tous les risques et situations qui pourraient occasionner sa perte ou sa déchirure. On entend par là qu'elle doit être rédigée comme un petit livre relié avec couverture, sans feuilles volantes. On doit le ranger dans un endroit précis accessible au seul personnel du recouvrement comme dans un tiroir par exemple.

Comme dit l'adage : les personnes changent, seuls les écrits restent.

### 1.1.2. Réadaptation du contenu de la procédure, aux exigences du service, à la structure existante, et aux lois en vigueur

L'entreprise est appelée à évoluer et à maintenir une certaine performance, il est normal et nécessaire que la procédure évolue aussi, afin de garder cette performance et d'éviter que le fonctionnement du service ne décroît. Ce manuel de procédure doit comprendre :

- Le nouveau circuit des documents en amont et en aval du service ;
- La description des postes existants dans ce service ainsi que les tâches attribuées à chacun des intervenants ;
- La procédure de recouvrement proprement dite ;
- Les contrôles et suivis à effectuer pour s'assurer de la bonne marche de la procédure et pour éviter les erreurs et fraudes éventuelles ;
- Les méthodes de contrôles ainsi que les documents utilisés ;
- La description de l'utilisation de l'application informatique ;

Comme il n'y aura plus qu'une seule procédure de recouvrement, le délai de recouvrement sera unique aussi. Cependant comme nous l'avons vu, les délais actuels poussent les clients à avoir la tendance de toujours reculer le paiement de la prime, alors il est préférable de le raccourcir et de le rapprocher un peu plus de ce que l'Etat exige. On pourrait s'en tenir au délai déjà décrit dans la procédure de recouvrement décrite dans la deuxième partie (section1, paragraphe sur le circuit et gérance des quittances termes). Rappelons-le :

Date d'échéance + 15 jours = première de lettre de rappel

1<sup>ère</sup> lettre de rappel + 15 jours = 2<sup>e</sup> lettre de rappel

2<sup>e</sup> lettre de rappel + 15 jours = lettre de mise en demeure

Ou pourquoi ne pas ramener chacune à 10 jours d'intervalle car n'oublions pas que même après réception de la lettre de mise en demeure, la garantie court toujours jusqu'à un mois après cette date, ce qui veut dire que si un sinistre survient à cette date, l'assureur est obligé de payer l'indemnité. De ce fait, le recouvrement sera passé en contentieux ce qui occasionne des frais supplémentaires qui seront pour la plupart nettement supérieurs aux primes qu'on aurait dû en retirer.

La rentabilité de l'assurance automobile est déjà assez désastreuse par nature, ce n'est plus la peine d'en rajouter en accordant aux clients qui ne font pas partie de la catégorie des gros clients la faveur de payer leur prime avec échelonnement sauf s'il s'agit d'une somme importante pour la compagnie et que la personne est fiable.

Avec ce nouveau délai, on peut ajouter la relance téléphonique de temps en temps ou encore par courriel, ce qui reviendrait moins cher que par la poste.

Contrairement à l'oral, l'émetteur d'un message écrit, c'est le cas du message électronique, n'a pas de contact direct avec son (ou ses) interlocuteur, il n'existe donc pas de rétroaction instantanée. Pour cette raison, le message écrit doit être préparé et vérifié très soigneusement. Il doit être concis, précis, rédigé dans un vocabulaire adapté à son destinataire (le client) et d'une présentation agréable et attractive. Il est important de rappeler que l'écrit laisse une trace, il est un moyen de preuve juridique.

Pour les relances téléphoniques il faut passer par deux phases :

- Préparer un appel téléphonique :

- Précaution à prendre : toute communication se prépare. A plus forte raison celles qui doivent être condensées –mais précises- en raison de leur coût ;

-Prévoir le matériel nécessaire : bloc, crayon, stylo, agenda, annuaire, document à consulter (quittances, relevé de compte...);

-Choisir le moment favorable : il est préférable de choisir le moment où l'on se trouve le mieux notamment pour les appels délicats et lourds de conséquences, nos capacités de réaction sont meilleures en début qu'en fin de journée ;

-Penser à son attitude physique (faire un effort de diction, ne pas crier, éviter tout superlatif, adopter un langage sobre, réduire le débit d'élocution à cent vingt mots par minute) ;

-Maîtriser la respiration ;

-Maîtriser la voix.

•Emettre l'appel :

-Appeler (ne pas raccrocher si répondeur) ;

-Entrer en communication (saluer et se présenter) ;

-Communiquer avec clarté et efficacité:

- Soigner le ton, le niveau et débit de voix ;
- Articuler distinctement ;
- Cesser les bruits parasites tout autour ;
- Adopter une attitude attractive et réceptive ;
- Rester courtois ;
- Ecouter et ne pas couper la parole ;
- Employer des phrases courtes et simples ;
- Utiliser des vocabulaires positifs ;
- Eviter les négations ;
- Ne pas hésiter à reformuler un mot incompris, une phrase confuse ;
- Prévenir l'interlocuteur d'une brève attente ;
- Si le traitement de la demande risque d'être long, proposer de rappeler ultérieurement.

-Conclure :

- Annoncer la suite qui sera donnée au message ;
- Prendre congé et remercier ;
- Garder trace de la communication.

### 1.1.3. Respect de la procédure

La bonne marche du service recouvrement repose surtout sur le respect de la procédure mise en place. Il y aurait désorganisation totale si tout le monde faisait à sa manière, voilà pourquoi il est primordial d'élaborer une procédure et de s'y tenir.

Pour s'assurer de la bonne marche de cette procédure, il faut :

- Encourager les responsables à faire des contrôles personnels de leur travail et à vérifier l'exactitude des opérations qu'ils passent. C'est une attitude qui devrait être acquise à tout le personnel de la compagnie ;

- Effectuer les contrôles et suivis inhérents à la procédure. Ces contrôles devraient faire partie de la procédure elle-même ;

- Se munir de tous les dossiers et renseignements nécessaires lors de la réception des quittances afin d'éviter les oublis et les omissions ainsi que les petites erreurs éventuelles qui pourraient offusquer les clients et occasionner un travail supplémentaire au responsable lors de la rectification.

Après la rénovation de la procédure, on peut procéder au renforcement de la performance des ressources humaines.

## **1. 2. Renforcement de la performance des ressources humaines**

L'amélioration de l'efficacité du service recouvrement doit aussi passer par l'augmentation de la performance de son personnel. La fonction personnelle est aujourd'hui une des composantes majeures de la gestion des entreprises. Ainsi toute direction doit quotidiennement agir pour offrir à l'entreprise les hommes dont elle a besoin tant en qualité qu'en quantité.

### 1.2.1. Recrutement de personnel

Le portefeuille de la DAA est constitué de plus de 10300 clients, et pour le service recouvrement un client est matérialisée par au moins une quittance. 130 de ces clients représentent 68% du chiffre d'affaires de la DAA, soit 2,6 milliards Ar de chiffre d'affaires : ce sont les gros clients auxquels il faut accorder un suivi particulier ; et le reste est constitué par des petits clients divers.

Le volume de travail du quittancier a augmenté naturellement avec l'accroissement du nombre des clients de la DAA. Mais, si en plus, l'effectif du personnel a été réduit, il aura alors, au moins, deux fois plus de tâches à accomplir.

L'important volume de travail à effectuer dans le service recouvrement, et l'insuffisance de personnel pour le mener à bien, incite à recommander le recrutement de nouvel employé. Ou du moins, il faut remplacer les éléments partis ou mutés ailleurs.

Ainsi il en découle les propositions suivantes :

- Restaurer le service secrétariat de l'unité recouvrement, qui ne s'occupe que du dit service, afin d'éviter la perte de temps pour l'établissement manuel des brouillons, le risque de perte des lettres ou d'oubli d'envoi ;

- Ramener le nombre de responsable des quittances à deux : le chef quittancier s'occupe de ses tâches quotidiennes aidées par l'autre qui serait responsable des gros clients, majeure partie de la portefeuille de la DAA, en collaboration avec les inspecteurs commerciaux ;

- Responsabiliser les différents agents à leur poste sans que le chef de service de l'unité recouvrement ait à pallier d'autre fonction voir se surcharger d'attributions ;

- Augmenter le nombre des encaisseurs afin de mener à bien les négociations.

### 1.2.2. Respect du timing

Ainsi le problème du retard d'exécution des tâches serait résolu. Il faut respecter le timing. Pour ce faire il faut :

- S'assurer que les lettres de relance soient envoyées à temps, on peut très bien y arriver car le quittancier n'est plus tout seul ; bien respecter les délais de recouvrement ;

- Bien distribuer et organiser les tâches afin qu'il n'y ait plus de confusion des tâches à l'origine de conflit ;

- Exiger plus de rigueur dans la sélection des stagiaires et bien former afin d'éviter qu'ils ne commettent des erreurs irréparables ou de tomber sur des stagiaires qui n'ont pas beaucoup de respect pour le travail des autres ;

- Bien motiver les employés pour qu'ils ressentent de la fierté à exécuter son travail, et ainsi ils seront beaucoup plus productifs (par exemple augmenter leur indemnité de transport pour les encaisseurs).

### 1.2.3. Eviction des erreurs et omissions

Ce sera déjà plus facile avec un personnel suffisant et compétent.

Mais pour arriver à réduire au minimum les risques d'erreurs il faut :

- Conscientiser les responsables et surtout les stagiaires sur les conséquences de leurs erreurs ;

- Les persuader de bien suivre et appliquer correctement la procédure ;
- Et effectuer des autocontrôles de temps en temps.

### **1. 3 : optimisation de la capacité des ressources matérielles**

Et pour parfaire cette amélioration de l'efficacité de la procédure, il faut pourvoir les moyens nécessaires pour compléter la capacité des ressources humaines.

#### **1.3.1. Octroi d'équipement approprié au service recouvrement**

Il faut que le matériel informatique suive les exigences du service, alors nous pensons qu'il serait approprié d'accorder un ordinateur à chaque employé ou tout du moins un pour chaque quittancier, un autre pour le chef de l'unité recouvrement et un autre pour le secrétariat.

Il en va de même pour le matériel de communication : un téléphone par service c'est largement insuffisant alors en rajouter un est une bonne idée.

En ce qui concerne le matériel de transport pour les encaisseurs, nous pensons qu'il est indispensable de leur en fournir car cela facilitera leur déplacement, non seulement ils seront beaucoup moins fatigués et donc mieux aptes à conduire les négociations avec les clients, mais ils couvriront beaucoup plus de terrain. Les motos sont sans doute les véhicules les mieux adaptés à leur travail mais comme cela engendrera encore plus de frais pour la compagnie, une petite bicyclette fera l'affaire. Et pour la sécuriser, il faut leur doter d'un système de protection anti-vol.

#### **1.3.2. Adéquation matériels - besoins pour le service recouvrement**

On parle ici de logiciel d'exploitation et non des machines. Les logiciels de bureautique sont parfaits pour le secrétariat mais pour la tenue de la gestion des quittances avec des données de la taille de ce que gère la DAA, il faut des programmes beaucoup plus performants.

Il faut s'en procurer, ainsi nombre de difficultés dans la tenue de la gestion des quittances seront évitées comme la perte des informations, la limitation des résultats obtenus, nombreuses manipulations à effectuer pour obtenir un résultat. Mais en plus, on peut parfaire les résultats obtenus et les diversifier autant qu'on veut

### 1.3.3. Formation des employés pour l'utilisation des applications installées

L'ensemble des contraintes liées aux facteurs humains en termes de formation, performance professionnelle, communication et information sont encore plus lourdes, représentant près de 60% des facteurs de blocage<sup>11</sup>.

La formation continue en informatique devrait être la première priorité des entreprises en ce qui concerne le programme de formation de ses employés. Il faut quelqu'un qui ait reçu une formation spécifique pour s'occuper de la responsabilité de la formation continue du personnel. Il évalue les employés à leur poste de travail à partir de simple observation.

Même si les machines sont performantes avec les programmes adéquats, alors que les utilisateurs ne savent pas s'en servir, ce serait juste une perte d'investissement.

Alors il faut commencer par prodiguer des formations à tout le personnel du service recouvrement sur l'utilisation des ordinateurs et les diverses applications.

Ensuite faire appel au personnel compétent pour la programmation et lui demander de bien mettre les instructions quant à l'utilisation de ce programme sur papier afin qu'on puisse le consulter si besoin est.

Dès que le problème de l'application de la procédure est résolu, il faut tout de suite passer à celui de la circulation des informations provenant des autres services.

## **Section 2 : Rationalisation de la circulation des informations des autres services**

En plus de la bonne application de la procédure interne, la bonne marche du service recouvrement dépend beaucoup des informations qu'il reçoit des autres services. Il faut s'assurer de la bonne qualité de ces informations.

### **2.1. Le service comptabilité**

Comme le quittancier travaille en étroite collaboration avec le comptable, les problèmes qui surviennent dans ce service affectent directement le service recouvrement. Donc, il est nécessaire d'y remédier.

#### **2.1.1. Amélioration et assainissement de l'équipement informatique**

D'abord il faut absolument éliminer les bruits cause de la déconcentration de tous les employés et à l'origine des erreurs éventuelles qui pourraient survenir. Pour cela, il faut faire appel au technicien responsable, sinon changer carrément de machines.

---

<sup>11</sup> source : les besoins en formation et en information des entreprises par Chantal Basquin

Changer d'imprimante est une solution radicale surtout pour éviter de réimprimer au tout début en cas d'erreur mais elle est plus coûteuse que de changer tout simplement de logiciel ou d'installer des programmes qui signalent les erreurs avant l'impression des journaux. De plus les bruits qui perturbent le milieu de travail proviennent des imprimantes matricielles à aiguilles. D'autres types d'imprimante non matricielle seraient une solution.

Ensuite il faut aider les utilisateurs dans la manipulation des machines pour qu'elles ne causent pas plus de dégâts qu'elle apporte de gain de productivité à l'unité comptable.

Enfin, une seule imprimante pour quatre personnes qui travaillent en longueur de journée n'est pas suffisante. Donc il faut en rajouter au moins une pour éviter que le travail s'entasse, ce qui pourrait encore faire courir le risque d'un oubli.

### 2.1.2. Respect du délai imparti à une tâche

Il faut avouer que ce délai n'existe même pas officiellement sur texte. Alors il est nécessaire de penser et même de commencer par fixer un temps minimum et un temps maximum pour l'exécution d'une tâche et utiliser la méthode PERT afin d'optimiser l'organisation du travail de la comptabilité. Cette méthode consiste à essayer de trouver le temps le plus court pour l'exécution d'une activité déterminée. Pour cela il faut aligner les tâches sous forme de réseau avec leur temps minimum et maximum d'exécution et leur degré de priorité. Elle permet de mettre en relief les tâches bloquant l'exécution à temps du travail, d'identifier les travaux pouvant être exécutés en parallèles, d'élaborer le calendrier de travail...

La même recommandation est aussi valable pour le service de recouvrement.

Et si on veut que le travail soit efficace, il faut mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ; c'est-à-dire que s'il manque de personnel qualifié pour assumer le rôle d'un comptable dans la compagnie, au moins il est à prévoir de former la personne destinée à la tâche, des mois avant, afin qu'il puisse exécuter correctement son travail sinon il va falloir en engager un déjà compétent.

Comme on l'a vu, avec quatre effectifs la comptabilité a vraiment du mal à s'en sortir, alors il faudrait envisager d'augmenter l'effectif de la comptabilité sinon alors il faut recourir à la réduction de ses attributions. Et surtout, il faut faire participer les stagiaires à la tâche parce que c'est pour cela qu'ils sont venus et même s'il y a des risques, ils peuvent aider. Voilà pourquoi il est important de bien sonder les stagiaires sur leurs compétences et leur intégrité.

Enfin nous proposons la distribution des tâches comme suit :

-Laisser le bureau régional d'Ambatondrazaka s'occuper de sa propre comptabilité ou alors cette tâche va être la principale attribution d'un personnel ;

-Le chef comptable ne change pas de fonction pour rattraper ou combler les autres attributions incombant à son service ;

-deux aides comptables se chargent de l'enregistrement des écritures que nous avons cité dans la deuxième partie ;

-Le dernier s'occupera de la réconciliation des comptes et de la concordance bancaire ;

-Les stagiaires peuvent aider dans tous les domaines sauf pour les confidentiels ;

### 2.1.3. Mise à jour continue des données

Les données des machines de comptabilité et recouvrement devraient être partagées afin d'éviter le va et vient du personnel pour la mise à jour de leurs informations.

Il faudrait aussi inclure dans le programme l'établissement des situations d'un client sans attendre celui de l'informatique car ce dernier qui devrait être utilisée pour la correction est tout le temps à corriger.

## **2.2. Le service informatique**

La quittance qui est le principal outil de travail du service recouvrement lui parviennent du DSI, alors la performance du service dépend aussi de l'amélioration de la qualité des informations reçues de ce département.

### 2.2.1. Réception à temps des informations

Comme on l'a vu dans la pratique, les quittances sont sorties du service informatique tous les mois. Or les échéances des contrats des clients ne sont pas toutes à la fin du mois. Ce qui provoque le problème du retard d'envoi des avis d'échéance au client.

Pour remédier à cela, puisque le DSI ne peut pas en sortir tous les jours, qu'il fasse au moins l'effort que ce soit toutes les semaines. C'est possible maintenant qu'il n'établisse plus les journaux des comptabilités des agences. Son travail peut être réduit en confiant aux comptabilités des agences la sortie des documents de synthèse tirés du traitement de ces journaux.

Le retard de sortie du bordereau de production est réglé du même coup. Il devrait arriver dans toutes les agences correspondantes au plus tard une semaine après la date d'arrêté comptable. Surtout si l'on intègre dans le processus informatique un programme qui permet

de transférer tout de suite les informations reçues des producteurs (émissions de primes), de la comptabilité (commissions), et du service recouvrement (annulation).

### 2.2.2. Amélioration de la qualité des informations émises

Il est vrai que l'annulation des quittances fait partie des attributions du quittancier. Mais on peut réduire son travail en réduisant les petites erreurs venant du siège comme :

- Des quittances termes changées en quittances renouvelables après accord sans motif ; de telles quittances termes ne devraient, en aucun cas, être changées sans un ordre préalable du client ;

- Des quittances renouvelables après accord ne faisant pas l'objet d'une résiliation alors qu'il n'y a pas ordre du client ; à l'issue du terme de contrat, si le client ne manifeste ni renouvellement ni changement du contrat, le contrat en question devrait être résilié ;

- Des quittances émises une deuxième fois, par erreur ou par négligence ;

- Relance d'une quittance sans tenir compte d'un calendrier de paiement déjà accordé ;

- Double emploi d'une quittance ; une police correspond à une quittance émise, si en cours d'année la police a été modifiée, la quittance précédente serait annulée et remplacée par une nouvelle, or il arrive qu'à terme du contrat les deux quittances restent émises alors qu'en fait seule la dernière est valable ;

- Police gérée par d'autre agence et la quittance est envoyée à la DAA ;

- Non émission de la prime nette (celle-ci ne figure pas sur la quittance) ;

- Emission erronée de police alors que la quittance avec la police correcte est également émise ;

- Les quittances déjà annulées les années précédentes et qui sont encore émises l'année en cours ;

- Emission des quittances ayant déjà fait l'objet d'une mise en demeure ;

- Sortie de quittances non émises ;

- Erreur de relance à cause de la non circulation d'information pour les encaissements inter points de vente.

Les erreurs comme cela ne font que ralentir le quittancier dans son travail car il doit vérifier les quittances un par un avec tous les renseignements qu'il a pu trouvé sur elle alors que la vérification devrait se limiter à s'assurer de l'adéquation des quittances reçues avec le bordereau d'envoi.

Le service informatique devrait pouvoir éviter ces erreurs en effectuant les contrôles et vérifications nécessaires avant chaque sortie de quittance.

### 2.2.3. Amélioration de la circulation des documents.

Nous pensons qu'accorder un double de relevé de compte et un autre du bordereau de production au service recouvrement au même titre que le service comptabilité est un moyen efficace pour assurer les petites vérifications nécessaires à l'obtention de bonnes informations.

Ainsi, le quittancier ne sera plus obligé de courir à droite à gauche pour obtenir un renseignement sur une quittance. Il sera bien équipé car actuellement on constate qu'il est obligé d'en faire des photocopies pour pouvoir mieux travailler. Alors que s'il disposait déjà d'un double automatique disponible pour être consulté, le temps de photocopie ou de recherche est déjà gagné. De plus c'est une garantie de sécurité pour les informations documentaires d'avoir des doubles.

On pourrait aussi autoriser l'accès du service recouvrement au fichier des autres services en relation directe avec lui comme le service caisse, le service comptabilité et le DSI. Cela évitera au quittancier de devoir aller chercher lui-même les informations sur place et de causer aux autres quelques désagréments d'une visite impromptue qui les dérange dans leur travail.

### **2.3. Le service classement**

Améliorer le classement des dossiers contribue largement à l'efficacité du service recouvrement.

Il n'y a plus de raison d'effectuer des recherches pour trouver le dossier manquant. Il suffit de le demander par téléphone.

Le personnel du classement ne doit laisser personne prendre ou remettre les dossiers de leur place et évite ainsi le désordre.

Ensuite il devrait tenir une fiche à remplir comme à la bibliothèque pour savoir qui a pris tel ou tel dossier et ainsi savoir à tout moment où se trouve le dossier.

Et enfin, nous pensons qu'informatiser le classement des dossiers serait d'une grande aide et pour le service classement qui pourrait ainsi en avoir une copie en cas de perte de document, et pour les autres services qui n'auront plus qu'à consulter sur ordinateur les renseignements qu'ils recherchent.

Mais il est à recommander d'installer des verrous logiques de protection qui empêcherait quiconque consultant le fichier, d'en modifier le contenu.

### **Section 3 : Amélioration de la relation avec la clientèle**

Enfin nous proposons ces quelques solutions afin de régler le dernier problème et non le moindre qui affaiblit la performance du service de recouvrement : la relation avec la clientèle. La base de toute relation, c'est la communication.

La communication est le fait de communiquer, d'établir une relation avec autrui. Pour une entreprise, c'est l'action d'informer et de promouvoir son activité auprès de son public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique.

Ce n'est pas un processus purement intellectuel (sélection des idées, codification, transmission). Elle introduit également une relation affective entre celui qui émet le message et celui qui le reçoit.

#### **3.1. Persuasion sur l'utilité de l'assurance**

Ce n'est certes pas facile de faire admettre à un peuple qui croit fortement au caractère sacré de la fatalité, la nécessité primordiale de se prémunir contre un risque aléatoire. Mais il est capital de le faire d'abord pour le bien des futurs clients et ensuite afin que les clients existants ne minimisent pas l'importance du paiement de la prime.

##### **3.1.1. Réduction de la tendance au non paiement de la prime**

Pour y arriver nous préconisons les quelques actions suivantes :

- Faire de la publicité par l'intermédiaire de la masse média et convaincre les clients potentiels de souscrire une police d'assurance ;

- Par la même occasion, glisser petit à petit dans l'esprit de ces futurs clients la nécessité de payer les primes ;

- Organiser des portes ouvertes ou quelques autres moyens pour mieux informer le public et lui ôter ses idées préconçues comme quoi l'assurance c'est du vol autorisé ;

- Commencer par la base, par exemple il est nécessaire à la rentrée de l'école de souscrire une assurance, alors demander leur aide aux instituteurs, enseignants... de bien expliquer à leurs élèves la signification et l'importance de cet argent ;

- Produire une petite brochure destinée aux élèves et étudiants avec un livre de maître pour les établissements d'éducation des zones cibles ;

- Lors de la souscription, faire bien comprendre au client la nécessité absolue du paiement de la prime après avoir attiré leur conviction sur les bienfaits et avantages d'être assurés ;

- Lui faire admettre que face à ces multiples côtés positifs, comme toute chose qu'il achète il doit payer le prix, mais c'est avantageux, et ce prix c'est la prime.

### 3.1.2. Convaincre le client du bas niveau du tarif

Nous ne pouvons rien faire sur la baisse du pouvoir d'achat des malgaches, ce n'est pas de notre ressort. Mais, par contre, il y a des points sur lesquels nous pouvons appuyer :

-Leur faire remarquer que s'il ne paie pas la prime ce qu'ils auront à payer au tribunal sera encore plus élevé

-Il en va de même pour la souscription de l'assurance : les frais qu'ils auront à payer en cas d'accident sera énième fois plus élevé que la petite prime s'ils n'ont pas contracté de police d'assurance (et personne ne tombe jamais malade)

-Les convaincre que ce tarif est à la limite raisonnable sinon bon marché par rapport aux risques à garantir et qu'au-delà les assureurs courent à leur perte.

### 3.1.3. Instauration d'une autre forme de paiement

ARO pratique déjà différentes sortes d'encaissement :

- Par chèque,
- En espèce,
- Par voie des encaisseurs,
- Par virement,
- Par traite,

Mais en voyant le problème des foyers qui ont des rentrées d'argent irrégulières, il nous est venu à l'esprit une solution : l'épargne.

Il arrive que certains clients disposent, à certaines périodes de l'année en cours, de l'argent de la prime pour l'année suivante, comme nous l'avons déjà dit. S'ils le gardent à leur disposition, ils pourraient être tentés de l'utiliser à d'autres fins. Alors nous pensons qu'ils devraient le confier à la compagnie.

La compagnie pourrait tenir un compte d'épargne pour le client comme à la banque. A chaque fois que le client a de l'argent il peut le déposer chez la compagnie et pour ne pas créer de problème superflu on l'acceptera jusqu'à concurrence du montant total des primes à payer par le client, ensuite dès la date d'échéance la société n'a qu'à puiser dedans. Mais il faut mettre une clause comme quoi l'argent versé ne peut plus être repris sauf si le contrat est résilié par l'initiative du client et que ce dernier avertit la compagnie à temps.

La compagnie pourra créer un compte à la banque à cet effet si elle n'a pas la structure nécessaire pour tenir un tel projet.

### **3.2. Assurance d'une meilleure satisfaction des clients sur la qualité de service**

Il est normal que le client ne fasse pas beaucoup d'effort pour respecter sa part d'obligation dans le contrat d'assurance (obligation de payer la prime) s'il est mécontent de la prestation de la compagnie. C'est pour cela qu'il faut aussi y remédier

#### **3.2.1. Faire connaître le mécanisme du monde des assurances**

Le fait qu'il ne comprend rien au mécanisme du monde des assurances pousse le client à douter de l'importance que la compagnie accorde à sa clientèle.

Aussi, il nous paraît nécessaire d'éduquer le public sur le fonctionnement de l'assurance en complétant les informations lors de la porte ouverte ou lors de la souscription, lui expliquer que lors des sinistres, on doit passer par différentes formalités, obtenir l'avis de différentes personnes et autorités avant le règlement de l'indemnité afin qu'il ne soit déçu. Mais lui assurer quand même que ce sont seulement des formalités et qu'à la fin il sera quand même payé.

Tandis que l'encaissement des primes est une affaire entre l'assuré et l'assureur seulement et que c'est par pure tolérance de la part de l'assureur qu'il a droit à ces trois mois de relance au minimum avant la résiliation.

Leur faire admettre que l'existence des encaisseurs est faite pour leur rendre service et réduire au maximum leur dérangement et non pour les embêter avec une question d'argent est aussi une meilleure tactique. Ainsi ils verront les encaisseurs d'un autre œil quand ils arriveront chez eux pour la collecte des primes.

Et enfin, il ne faut pas rompre la communication avec la clientèle et les oublier complètement jusqu'au jour de l'échéance afin qu'il ne se sente pas délaissé. Il faut essayer au maximum de le traiter comme un membre de la famille ou tout du moins un ami.

#### **3.2.2. Amélioration de la prestation du service recouvrement sur les clients arrivés**

La qualité du personnel du service recouvrement est déjà impeccable sur leur façon de recevoir les clients arrivés pour payer leur prime. Mais c'est au niveau du service qu'ils ont à se plaindre. Alors pour les aider nous proposons de :

- Confier au stagiaire la tâche d'amener le client à la caisse et de le reconduire à la porte pour la politesse ;
- Laisser le quittancier s'occuper du deuxième client pour ne pas le faire attendre trop longtemps ;

-Si possible ne plus passer par le standard pour avoir le service recouvrement avec une ligne directe, encore mieux si deux ou trois postes sont disponibles au sein du service ;

-Bien respecter les consignes pour éviter les erreurs malencontreuses qui pourraient avoir une conséquence désastreuse sur l'opinion que le client a de la compagnie ;

-Relancer systématiquement toutes les quittances impayées ;

-Respecter le calendrier de paiement lors des relances ;

-Entretenir la correspondance avec la clientèle par téléphone ou par courriel ou encore dans les medias ; les éventuelles publicités devraient être plus éducatives et formatives et non seulement informatives ;

### 3.2.3. Encouragement et motivation du client pour le paiement

Leur donner quelque chose qui les motive, un petit plus pour avoir été un bon client pourrait les encourager à respecter la date d'échéance. Ce sont les petites marques d'attention qui font que le client nous est attaché.

-Proposer une sorte de récompense : par exemple maintenant il n'y a que les gros clients qui reçoivent des calendriers pour le nouvel an, on peut stimuler les clients en annonçant que seules les personnes qui ont toujours respecté leur date d'échéance deux ou trois années de suite (donc qui n'a jamais reçu de relance par courrier) pourront désormais en recevoir. Ainsi le coût de l'édition des calendriers n'augmentera pas trop alors que le taux des arriérés diminuerait.

-Récompenser aussi ceux qui ont payé avant terme pour trois dernières années de suites (exemple : casquette ARO, ou Tee Shirt ARO, ou crayons et stylos ARO)

-Même s'il y a eu récompense pour bonne conduite, on ne peut pénaliser un client si c'est un mauvais payeur car le client est roi. Par contre on peut l'inciter à amener un nouveau client ce qui est rentable pour lui car il gagnera la commission.

-Augmenter la visite des encaisseurs chez le client mais comme porteur de bonne nouvelle et non pas collecteur d'argent, ainsi il n'aurait pas une image fixe de l'encaisseur comme celui qui veut les dépouiller et ne tentera plus de lui fausser compagnie ou de l'embêter en le faisant revenir des tas de fois sans aucun résultat

-Briffer un peu les encaisseurs sur la situation du client avant de l'envoyer chez lui.

-Et enfin combler leur désir dans la limite du possible : s'il ne demande qu'un peu d'information, on peut former les encaisseurs pour qu'ils sachent tout sur le produit des assurances.

### **3.3. Amélioration de la fiabilité d'un contrat**

Pour éviter la perte d'un contrat ou la perte d'un client il faut s'assurer de l'intégrité et de la solvabilité du client. Car un client qui n'a pas d'adresse est un client perdu.

#### **3.3.1. Enquête sur le futur client**

Jusqu'à l'établissement du contrat, les deux parties, assureur et assuré, peuvent se rétracter, alors on peut très bien accepter un contrat, se renseigner sur le client, le refuser si nécessaire :

-S'assurer de la véracité des renseignements donnés par le client au moment de la souscription en demandant des pièces justificatives comme :

- Certificat de résidence pour la vérification de l'adresse ;
- La carte d'identité pour les coordonnées ;
- Le bulletin de paie ou autre chose qui puisse justifier qu'il est solvable pour s'assurer qu'il a les moyens de payer la prime... ;

-Faire une enquête sur la solvabilité des sociétés et vérifier que celles-ci ne courent aucun risque de faire faillite ;

-S'assurer de l'intégrité du client lors de la souscription pour savoir si c'est un bon payeur ou un mauvais payeur en demandant une référence d'un ancien créancier ou quelqu'un avec qui il était en affaire ou en s'appuyant juste sur son intuition faute de mieux ;

#### **3.3.2. Réduction des lettres retournées par la poste**

Après les actions préventives qu'on a cité ci-dessus il ne devrait plus y avoir trop de lettres de relance retournées par la poste.

Mais pour les renforcer il faut :

- Ne pas oublier de garder le contact avec le client afin de ne pas perdre sa trace ;
- Rappeler au client de toujours signaler à la compagnie tout changement d'adresse ou d'autre chose ;
- Demander au client de mettre le nom d'une personne à contacter en cas de problème ;

- Embaucher des coursiers au lieu de faire appel à la poste ainsi la relation avec la clientèle sera plus personnalisée et permanente, et remettre en main propre les lettres est plus assurée que de faire confiance à la poste.

Ces solutions sont toutes aussi importantes les unes que les autres. Nous recommandons fortement leur application afin d'améliorer la performance du service recouvrement. Mais celle qui sera la plus facile et la plus rapide et non moins efficace sera le renforcement du système de contrôle interne au sein de ce service, ce qui sera développé dans le second chapitre de cette dernière partie.

## CHAPITRE II : SOLUTION RETENUE ET ECOMMANDATIONS

### GENERALES

Ce chapitre développera une solution praticable de suite et avancera quelques recommandations en vue de renforcer cette solution.

#### **Section 1 : Solution retenue : renforcement du système de contrôle interne au sein du service recouvrement**

##### 1.1. Contrôle interne : procédures

Le contrôle interne est l'activité qui, à l'intérieur de l'entreprise et au service de la direction de l'entreprise, assure le contrôle des opérations.

Cette activité concerne la structure d'organisation ainsi que le choix et la mise en oeuvre de méthodes et de procédures en vue d'assurer les conditions d'une bonne gestion, la préservation du patrimoine et la fiabilité de l'information.

Après l'examen général des principes et méthodes du contrôle interne, les problèmes propres aux différentes étapes du cycle des opérations sont traités : cycle des ventes, des achats, des stocks, des appointements et salaires.

La présente étude portant sur le cycle vente, le contrôle interne est matérialisé par la procédure de recouvrement et le suivi et contrôle de cette procédure.

Les actions à effectuer sont :

- Description des procédures de travail des collaborateurs;
- Identification et évaluation de la procédure.
- Spécification des actions de contrôle;
- Autoévaluations du système de contrôle interne par les directeurs concernés ;
- Identification des indicateurs liés aux risques et historisation des résultats ;
- Système d'alerte qui informe le responsable concerné lorsqu'un indicateur « passe au rouge »
- Déclenchement de façon sélective, par un administrateur fonctionnel, du processus de remontée d'informations ;
- Mise à disposition automatique de formulaires dynamiques, pré renseignés en fonction de la personne qui saisit, avec date de retour et période de relance.

Le système de contrôle interne a notamment pour objet de :

- vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations de l'organe exécutif ;

- veiller à la qualité de l'information comptable et financière, particulièrement aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information.

Le système de contrôle interne doit garantir l'existence d'un ensemble de procédures appelé piste d'audit, qui permet :

- de reconstituer dans un ordre chronologique les opérations ;
- de justifier toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter par un cheminement interrompu au document de synthèse et réciproquement ;
- d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables.

Les éléments constitutifs de la piste d'audit relatifs aux informations comptables doivent être conservés pendant au moins dix ans.

Si on prend le référentiel COSO (Committee of Sponsoring Organizations), le périmètre du contrôle interne s'est élargi, il définit le contrôle interne comme un ensemble de procédures tendant à procurer des garanties « raisonnables » quant à la réalisation de trois objectifs :

- le contrôle et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité de l'information financière ;
- la conformité aux lois et règlements en vigueur.

Le COSO réalise des travaux tendant à l'amélioration de la qualité de l'information financière.

Jérôme Brzezinski et Florian Carrière expliquent<sup>12</sup> : « en résumé, il y a trois impacts majeurs des systèmes d'information sur le contrôle interne : l'omniprésence des systèmes informatiques dans la chaîne de traitement et de reporting de l'information comptable et financière, l'importance des contrôles « embarqués » dans les applications, et le risque inhérent lié à l'utilisation de l'informatique ». Bref, l'aspect système d'information doit être intégré dans la réflexion du management. « La direction doit formaliser l'acceptation de son rôle quant à la pertinence et au bon fonctionnement du système de contrôle interne. Elle doit également documenter de façon détaillée les différents composants de ce système, s'interroger sur la bonne conception des contrôles existants, y compris pour les processus sous-traités, et

---

<sup>12</sup> source : <http://www.keyword.fr>

tester leur efficacité et enfin, identifier les déficiences de ce système, en évaluer l'importance, et y remédier ».

Toute la difficulté du contrôle interne est que les entreprises n'y voient que la partie rébarbative, sans forcément se placer du point de vue de la valeur ajoutée qu'il peut générer. Selon Nicolas Guillaume, le contrôle interne s'apparente fortement aux démarches qualité.

Il y a cinq facteurs clés de succès pour les projets de mise en place d'un dispositif de contrôle interne : le faire vivre de manière opérationnelle implique de faire évoluer les mentalités (engagement de la direction), faire contribuer le contrôle interne à mieux maîtriser les risques pour garantir le niveau de performance attendu, plutôt que de l'assimiler à la productivité et à la performance (associer opérationnels et fonctionnels), être constant et pérenne pour apporter la valeur ajoutée attendue (intégrer le CI dans les pratiques managériales), en faire un sujet simple afin qu'il soit appréhendé par l'ensemble des équipes ; enfin, prendre en compte l'existant.

Le contrôle interne, tel que défini par le COSO, comporte cinq composantes :

- l'environnement de contrôle, qui correspond, pour l'essentiel, aux valeurs diffusées dans l'entreprise ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle, définies comme les règles et procédures mises en oeuvre pour traiter les risques ;
- l'information et la communication, qu'il s'agit d'optimiser ;
- la supervision, c'est-à-dire le « contrôle du contrôle » interne.

#### L'impact sur les systèmes d'information

L'obligation d'un contrôle interne fiable et de la publication de rapports sincères entraîne la nécessité pour l'entreprise :

- de contrôler plus efficacement chaque processus de l'entreprise,
- de remonter plus d'informations résultant de ces contrôles jusqu'à la direction générale,
- de mettre en oeuvre des outils permettant la mise en forme et l'interprétation des données,
- de s'assurer que ces résultats sont en lignes avec les directives de gestion.

Appliqué au service recouvrement le contrôle interne se traduit par l'application et suivi des procédures de recouvrement.

#### 1.2. Le contenu de la procédure

Le manuel de procédure devrait être élaborée par la direction et comprendre la description des traitements informatiques et le mode de fonctionnement des logiciels. Chaque

service ne doit avoir que les extraits de manuel qui le concerne directement Ce dernier s'intitulera « manuel d'organisation du service recouvrement ».

Le manuel devrait contenir les renseignements suivants afin d'optimiser son utilité :

- Les buts et attributions du service ;
- Le circuit des quittances, principal outil de travail du service recouvrement afin de pouvoir facilement remonter à l'origine en cas de problème ou de renseignement incomplet, ainsi que les traitements qu'elles subissent en cours de route jusqu'à leur arrivée dans le service recouvrement ; en bref le diagramme de circulation des documents ;
- La description des tâches de chaque poste : reprendre celui déjà décrit dans le manuel d'organisation de la DAA. Ceci a pour but d'aider les responsables opérationnels à mieux gérer leur travail, à marquer la séparation des fonctions pour éviter les risques de fraudes qui ne pourraient être détectées par des contrôles routiniers ;
- Les documents utilisés avec leur utilisation ;
- La procédure de recouvrement ;
- Le flowchart ou le logigramme décrivant la procédure de recouvrement ;
- Les contrôles à effectuer par chaque agent ;
- Les traitements informatiques et le mode de fonctionnement du logiciel.

### 1.3. Proposition de procédure

Nous proposons le modèle de procédure suivant en adéquation avec le contenu vu dans le paragraphe ci-dessus.

a) Buts et attributions: voir annexe XIII

b) La circulation des documents:

-Le DSI envoie les quittances sorties au responsable du suivi des quittances pour vérification et suivi.

-Ce dernier après traitement envoie les avis de débit à quittance au service comptabilité pour paiement des commissions et remet les quittances au chef quittancier pour classement dans le bac à quittance.

-Le service recouvrement lance la procédure de recouvrement auprès de la clientèle

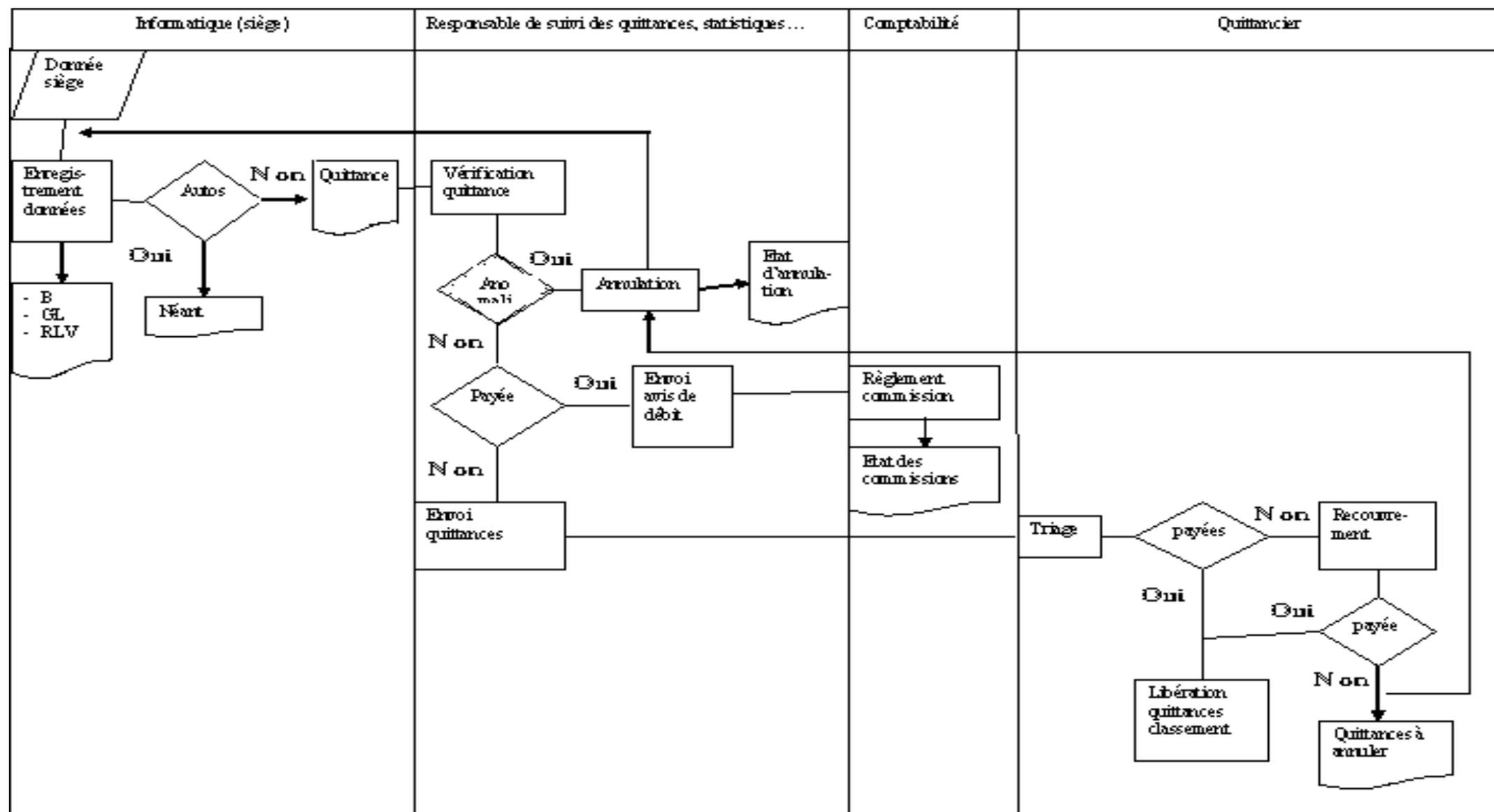


Figure 7: Diagramme de circulation des documents

c) L'organigramme du service avec la description des tâches de chaque poste : voir annexe XII

d) Le logigramme de la procédure de recouvrement

Le logigramme (*flowchart* en anglais) est un outil d'analyse qui permet une représentation graphique, sous la forme d'un réseau de symboles, des activités constitutives d'un processus et qui vise à illustrer l'enchaînement logique et chronologique des opérations de transformation et des décisions dans un processus<sup>13</sup>.

Cet outil est applicable à n'importe quel domaine et vise à illustrer l'enchaînement logique et chronologique des opérations de transformation et des décisions dans un processus.

Outre son aspect didactique, l'apport du logigramme tient essentiellement dans sa faculté à faire apparaître les dysfonctionnements au sein des processus décrits et donc de mettre en évidence les étapes où les règles n'existent pas, manquent de clarté ou ne sont pas respectées. Les incohérences révélées peuvent être de type logique (ex : un document fait plusieurs allers-retours inutiles entre deux entités, une préparation médicamenteuse est délivrée sans passer par une étape de contrôle, ...) ou de type chronologique (ex : le mauvais enchaînement entre deux actions crée des phénomènes tampon ou des files d'attente dans un service).

En plus du fait qu'il s'agit d'un outil à la fois simple et efficace pour la description des processus, le logigramme présente deux opportunités complémentaires à exploiter dans le cadre de projets de réorganisation. Premièrement, il oblige le personnel à se confronter à la réalité de terrain, à percevoir exactement ce qui se passe dans un service et donc à trouver une solution pour tout dysfonctionnement apparaissant dans les processus décrits. Dans ce cadre, le logigramme se révèle être un vecteur d'échange et de communication primordial entre les intervenants. Deuxièmement, il constitue un très bon outil de simulation des nouveaux modes de fonctionnement. C'est pour cette raison que cet essai d'élaboration de logigramme est proposé à mettre dans le manuel de procédures (voir annexe XIV)

e) les documents utilisés

<b>Documents</b>	<b>utilisations</b>
Quittances	Traitements, recouvrements et classement
Bordereau d'envoi des quittances	Vérification des quittances
Bordereau d'encaissement	Enregistrement des encaissements par encaisseurs

**Tableau 4 : les documents utilisés**

f) procédure de recouvrement

<sup>13</sup> source : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca>

#### d) Le logigramme de la procédure de recouvrement

Le logigramme (*flowchart* en anglais) est un outil d'analyse qui permet une représentation graphique, sous la forme de diagrammes, des étapes constitutives d'un processus et qui vise à illustrer l'enchaînement logique et chronologique des opérations de transformation.

Cet outil est applicable à n'importe quel domaine et vise à illustrer l'enchaînement logique et chronologique des opérations et des décisions dans un processus.

Outre son aspect didactique, l'apport du logigramme tient essentiellement dans sa faculté à faire apparaître les défauts des processus décrits et donc de mettre en évidence les étapes où les règles n'existent pas, manquent de clarté ou ne sont pas respectées. Il peut être de type logique (ex : un document fait plusieurs allers-retours inutiles entre deux entités, une préparation médicamenteuse sans contrôle, ...) ou de type chronologique (ex : le mauvais enchaînement entre deux actions crée des phénomènes tamponnement).

En plus du fait qu'il s'agit d'un outil à la fois simple et efficace pour la description des processus, le logigramme est complémentaire à exploiter dans le cadre de projets de réorganisation. Premièrement, il oblige le personnel à se concentrer sur exactement ce qui se passe dans un service et donc à trouver une solution pour tout dysfonctionnement apparaissant. Deuxièmement, le logigramme se révèle être un vecteur d'échange et de communication primordial entre les intervenants. Troisièmement, il permet de décrire des nouveaux modes de fonctionnement. C'est pour cette raison que cet essai d'élaboration de logigramme est proposé (voir annexe XIV)

#### e) les documents utilisés

<b>Documents</b>	<b>utilisations</b>
Quittances	Traitements, recouvrements et classement
Bordereau d'envoi des quittances	Vérification des quittances
Bordereau d'encaissement	Enregistrement des encaissements par encaisseurs

**Tableau 4 : les documents utilisés**

#### f) procédure de recouvrement

---

<sup>13</sup> source : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca>

-Les encaisseurs devront bien vérifier les chèques avant de les emporter, ainsi que la concordance des renseignements qu'ils écrivent sur le bordereau avec ceux inscrits sur les quittances

-Tout client qui n'a pas effectué de règlement sans motif valable, en 2 passages des encaisseurs devrait faire l'objet d'une lettre de rappel ;

-Installation des procédures programmées : vérifications automatiques intégrées aux programmes informatiques ; l'ordinateur peut signaler les relances à faire, ou refuser une deuxième relance...

-Le recoupement des informations et les contrôles réciproques ;

-Les techniques de restriction d'accès permettant d'éviter les vols : mécanismes de sécurité (mots de passe), sauvegarde des fichiers et des programmes, plan de back up (utilisation d'installation informatiques extérieures) en cas d'indisponibilité provisoire des matériels informatiques ;

-Le maintien de la piste d'audit : il doit être possible de le suivre quelque soit le degré d'informatisation de la comptabilité et la complexité des traitements informatiques ;

h) la description des applications informatiques utilisées

Comme le quittancier ne dispose pas encore d'outil informatique, la compagnie devrait se contenter de décrire les applications utilisées par le responsable du service recouvrement.

## **Section 2 : Recommandations générales**

Trois points sont à recommander en parallèle avec ce renforcement de ce système de contrôle interne pour mieux le réussir.

### **2.1. Sélection rigoureuse pour l'embauche d'un stagiaire**

Le but est de :

-assurer l'implication totale du stagiaire dans la vie de l'entreprise ;

-Les encaisseurs devront bien vérifier les chèques avant de les emporter, ainsi que la concordance des renseignements avec ceux inscrits sur les quittances

-Tout client qui n'a pas effectué de règlement sans motif valable, en 2 passages des encaisseurs devrait faire

-Installation des procédures programmées : vérifications automatiques intégrées aux programmes informatiques, relances à faire, ou refuser une deuxième relance...

-Le recoupement des informations et les contrôles réciproques ;

-Les techniques de restriction d'accès permettant d'éviter les vols : mécanismes de sécurité (mots de passe, programmes, plan de back up (utilisation d'installations informatiques extérieures) en cas d'indisponibilité provoquée

-Le maintien de la piste d'audit : il doit être possible de le suivre quelque soit le degré d'informatisation des traitements informatiques ;

h) la description des applications informatiques utilisées

Comme le quittancier ne dispose pas encore d'outil informatique, la compagnie devrait se contenter de décrire le fonctionnement du service recouvrement.

## **Section 2 : Recommandations générales**

Trois points sont à recommander en parallèle avec ce renforcement de ce système de contrôle interne pour mieux

### **2.1. Sélection rigoureuse pour l'embauche d'un stagiaire**

Le but est de :

-assurer l'implication totale du stagiaire dans la vie de l'entreprise ;

-éviter qu'il ne bâcle son travail ;

Pour cela, il faut changer la politique d'acceptation d'un stagiaire :

- correspondre réellement aux besoins ;
- fonctionner de manière fiable (sans erreur) ;
- être évolutive (pouvoir la modifier en fonction des besoins) ;
- Etre performante (pouvoir l'utiliser facilement et présenter un rapport coût/avantage favorable).

#### Phases de la démarche informatique :

Première phase : cahier des charges : c'est le reflet des futurs besoins du service. Il expose le contexte dans lequel se situe le projet, précise son cadre et ses limites, et décrit les fonctions attendues en final du système d'information.

Deuxième phase : le choix de solutions : choisir des spécialistes de la microinformatique, profiter de l'expérience des autres services, tenir compte des conseils de la presse spécialisée ou de certains interlocuteurs avisés.

Logiciels proposés : adéquation avec le matériel existant, adéquation au cahier des charges, caractères spécifiques ou standard, existence d'une documentation, assistance du spécialiste à la mise en œuvre, le délai de mise en service opérationnel, nombre de jour de formation prévue, coût global des logiciels et de l'installation...

Troisième phase : mise en œuvre. C'est la phase opérationnelle du projet :

- réception définitive des matériels et logiciels convenus ;
- formation des utilisateurs ;

Respecter les principales étapes successives :

- réception des logiciels standards ;
- dernières vérifications du cahier des charges avant lancement des travaux de programmation ;
- paramétrage et/ou adaptation des logiciels ;
- première étape de formation pour les utilisateurs ;

tests sur jours d'essai significatifs

- contraintes budgétaires : limites financières du projet, (logiciels, formation, coûts).

Une bonne application informatique doit toujours respecter les quatre critères suivants :

- correspondre réellement aux besoins ;
- fonctionner de manière fiable (sans erreur) ;
- être évolutive (pouvoir la modifier en fonction des besoins) ;
- Etre performante (pouvoir l'utiliser facilement et présenter un rapport coût/avantage favorable).

#### Phases de la démarche informatique :

Première phase : cahier des charges : c'est le reflet des futurs besoins du service. Il expose le contexte dans ses limites, et décrit les fonctions attendues en final du système d'information.

Deuxième phase : le choix de solutions : choisir des spécialistes de la microinformatique, profiter de l'expérience et des conseils de la presse spécialisée ou de certains interlocuteurs avisés.

Logiciels proposés : adéquation avec le matériel existant, adéquation au cahier des charges, caractéristiques, documentation, assistance du spécialiste à la mise en œuvre, le délai de mise en service opérationnel, nombre de logiciels et de l'installation...

Troisième phase : mise en œuvre. C'est la phase opérationnelle du projet :

- réception définitive des matériels et logiciels convenus ;
- formation des utilisateurs ;

Respecter les principales étapes successives :

- réception des logiciels standards ;
- dernières vérifications du cahier des charges avant lancement des travaux de programmation ;
- paramétrage et/ou adaptation des logiciels ;
- première étape de formation pour les utilisateurs ;
- tests sur jeux d'essais significatifs ;
- validation définitive des logiciels livrés ;

-instituer dans la mesure du possible des normes de présentations et des méthodes de travail identiques pour l'ensemble du personnel ;

-impliquer l'ensemble des utilisateurs dans les décisions liées à leur organisation de travail ;

-veiller à l'uniformité des niveaux de version des différents logiciels utilisés par l'association, afin d'optimiser la communication interne et d'éviter les problèmes d'incompatibilité ;

-prévoir des solutions de secours pour éviter en cas d'incident, le blocage complet et durable de l'exploitation ;

Il ne faut pas que le quittancier programme lui-même son ordinateur pour bien respecter le principe de la séparation des fonctions du contrôle interne.

Résultats :

-installation des contrôles programmés pour la réussite du contrôle interne : contrôle de la véracité des quittances existant dans le bac, signal d'alarme pour les quittances qui sont déjà relancées et les petites erreurs courantes ;

-recherche facile des quittances introuvables ;

-disponibilité des informations sur la clientèle sans plus avoir besoin d'aller consulter le service classement ;

-possibilité d'obtenir des informations très pertinentes : sortir le taux des lettres retournées et le montant des quittances y afférentes, part des chiffres d'affaires des gros clients, des clients particuliers, par région, par branche, le nombre de clients ayant obtenue une LMD... ;

-contrôle des relances et des encaissements ;

-suivi et contrôle de l'évolution de la performance du service recouvrement

-séparer si possible les fichiers de données propres aux utilisateurs des fichiers de base liés aux logiciels ;  
détérioration des programmes ;

- supprimer (éventuellement après archivage) les fichiers inutiles qui polluent les disques ;
- appliquer une codification explicite pour la dénomination des fichiers, des répertoires,...

Gestion efficace du système informatique :

- assurer la formation la plus complète de tous les utilisateurs ;
- instaurer dans la mesure du possible des normes de présentations et des méthodes de travail identiques pour tous ;
- impliquer l'ensemble des utilisateurs dans les décisions liées à leur organisation de travail ;
- veiller à l'uniformité des niveaux de version des différents logiciels utilisés par l'association, afin d'optimiser et éviter les problèmes d'incompatibilité ;
- prévoir des solutions de secours pour éviter en cas d'incident, le blocage complet et durable de l'exploitation.

Il ne faut pas que le logiciel programme lui-même son ordinateur pour bien respecter le principe de la séparation des tâches.

Résultats :

- installation des contrôles programmés pour la réussite du contrôle interne : contrôle de la véracité des quittances pour les quittances qui sont déjà relancées et les petites erreurs courantes ;
- recherche facile des quittances introuvables ;
- disponibilité des informations sur la clientèle sans plus avoir besoin d'aller consulter le service classement ;
- possibilité d'obtenir des informations très pertinentes : sortir le taux des lettres retournées et le montant des affaires des gros clients, des clients particuliers, par région, par branche, le nombre de clients ayant obtenu un crédit ;
- contrôle des relances et des encaissements ;
- suivi et contrôle de l'évolution de la performance du service recouvrement.

Actions correctives immédiates  
ou quasi-immédiates

Contrôle, observation,  
tableaux de bord  
d'exploitation, système  
d'information opérationnel

Figure 9 : Contrôle d'exploitation<sup>15</sup>

### 2.3.2. Formaliser les objectifs avec précision

Un tableau de bord sans objectifs n'a aucune raison d'être. La performance se dégrade tout naturellement dans le temps sans objectif car ce dernier introduit la volonté d'amélioration. En effet sans objectif, on ne fait que constater une situation sans pouvoir dire si elle est normale ou pas (contrôle incomplet).

L'objectif concentre l'attention et l'énergie d'une personne ou d'un service sur un point précis de son activité, et développe fortement sa motivation.

Il permet de comparer de manière objective les résultats qui étaient attendus.

Il permet aussi de procéder à un diagnostic de la situation et d'initier les actions correctives s'il s'avère que les résultats obtenus se révèlent très inférieurs aux résultats escomptés.

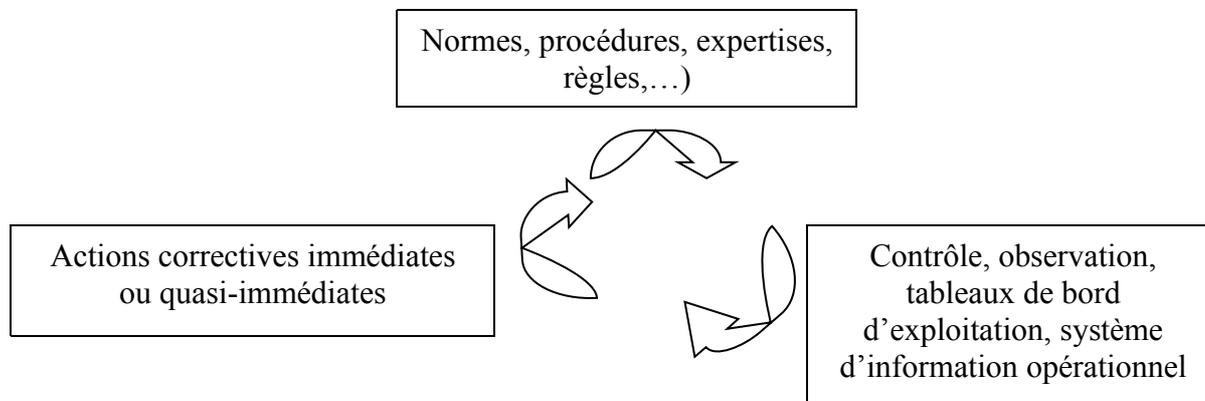
**Tableau 5 :Fiche de plan d'action**<sup>16</sup>

Actions nécessaires	Responsable	Date		Résultats attendus	Moyens nécessaires	
		Début	Fin		Nature	Coût

Une fois cette analyse réalisée, il suffira de rédiger une phrase sur le mode : « que le qui ait le quoi, et quand » soit par exemple pour le service recouvrement : « que tous les

L'homme clé dans un dispositif de contrôle est le responsable des actions correctrices. Il doit avoir à sa disposition en vigueur, d'autre part les rapports de mesure et les écarts, de façon à pouvoir juger à tout moment des conséquences

Le contrôle de l'exploitation garantit aux responsables que les actions qui relèvent de leur autorité seront, so aux finalités confiées, tout en dispensant à ces responsables de piloter directement ces actions. La définition et le contr la qualité de la gestion quotidienne (ex : normes de traitement des impayés pour le responsable du recouvrement)



Taux des arriérés
Encaissement/encaisseur
Encaissement/ voie normale
Encaissement des gros clients
Encaissement des clients divers
Retard d'envoi des lettres

**Tableau 6 : Baromètre**

b) les chiffres

Il s'agit de détailler les éléments indiqués à la première page en terme de prévisions de réalisations et d'écart.

La fréquence de suivi des réalisations dépendra du besoin de réactivité des acteurs ; mais au service recouvrement nous conseillons de le faire mensuellement.

**Tableau 7 : Encaissement**

	Nbr de quitt			Encaisseur			Voie normale			Facture			Total		
	M n	M n-1	Ecart	M n	M n-1	Ecart	M n	M n-1	Ecart	M n	M n-1	Ecart	M n	M n-1	Ecart
Gros clients															
Clients divers															
Total															

M : mois      Nbr de quitt : nombre de quittances    n : année en cours    n-1 : année précédente

**Tableau 8 : Performance**

Mois	Quittances recouvrées	effectif	efficacité	efficience
Janvier...				

Effectif : celui du service recouvrement, comprenant les congés, les absences...

Cocher les cases d'efficacité et d'efficience au fur et à mesure des résultats obtenus des analyses.

- Accorder un temps régulier à la lecture du tableau de bord ;
- Utiliser les résultats sur les indicateurs pour comprendre la situation ;
- Confronter leur analyse pour valider ;
- Lancer les actions appropriées à court et moyen terme ;
- Informers de façon ascendante et collatérale ;
- Recadrer si nécessaire l'information du pilotage.

Il comprendra :

-En première page, la liste des indicateurs du tableau de bord ou le baromètre. En regard un élément visuel dans le sens des objectifs... ;

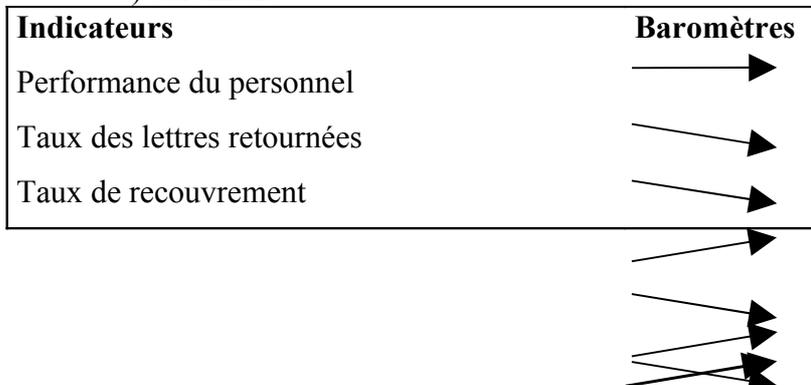
- Les chiffres : les objectifs et les réalisations, les écarts, le rappel des années antérieures, la prévision sur l'année à venir ;
- Les graphes : pour illustrer les chiffres ;
- Les commentaires.

Notons que la performance se mesure sur deux aspects : l'efficacité et l'efficience. Par exemple, l'objectif mensuel, à chaque fois que 20 quittances auront été encaissées l'objectif de résultat est atteint. Le service travaille de façon efficace. Si le service encaisse plus de 10 quittances sans générer de coûts supplémentaires, la démarche est efficiente.

La performance peut se concevoir comme étant ce que l'intéressé sera capable de réaliser. C'est un acte physique qui devra se traduire physiquement. Les mots employés pour définir la performance auront à être concrets, la performance sera une activité.

### 2.3.4. Proposition de tableau de bord

a) baromètre



## CONCLUSION

Dans cette conclusion, nous tenons à affirmer l'importance de notre étude car elle touche principalement le cœur d'une entreprise d'assurance, sa vie, son moteur.

Nous tenons à faire ici un bref rappel de tous les points importants que nous avons abordé dans notre recherche sans perdre de vue que notre objectif est l'amélioration de la gestion des recouvrements de primes :

- Les problèmes qui freinent la bonne gestion des recouvrements de primes sont de trois sortes :

- Ceux qui sont liés à l'application de la procédure de recouvrement ;
- Ceux qui sont liés à la circulation des informations et documents entre les services et,
- Ceux qui sont liés aux comportements et réactions de la clientèle

- A chacun de ces problèmes nous avons essayé d'apporter leur solution :

- Amélioration de l'efficacité de l'application des procédures par la modification de la procédure, le renforcement de la performance des ressources humaines et l'optimisation de la capacité des ressources matérielles ;
- Rationalisation de la circulation des informations provenant des autres services qui sont le service comptabilité, service informatique et le service classement ;

	Nombre de quittances	Retard	A temps
Avis d'échéance ou d'expiration			
1ere lettre de rappel			
2e lettre de rappel			
LMD			

**Tableau 10 : Arriérés**

Mois	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Dec
Nouv arriérés (quitt)												
Nouv arriéré (montant)												
Cumul												

**Tableau 11 : Analyse des retards par cause**

Liste d'arriérés du mois			Retard d'avis d'échéance	Facture non envoyée	Lettres retournées	Client insolvable	Mauvais payeur	Autres causes
N°quitt	N°ass	Nomass						

Suivi des incidents clients :

- Nombre de demandes de report d'échéance
- Nombre de règlements après échéance ;
- Nombre d'incidents de paiement.

Dans les commentaires, on peut expliquer les différents écarts, justifier les chiffres, relater les faits marquants prise par les responsables, l'avancement des actions de progrès prises précédemment, justification des tendance sur les

## **LISTES DES ANNEXES**

ANNEXE I : AVENANT AUTOMOBILE

ANNEXE II : QUITTANCE ET ATTESTATION D'ASSURANCE

ANNEXE III : FICHE DE RENSEIGNEMENT CAISSE ET MOTIF D'ANNULATION  
QUITTANCE

ANNEXE IV : ETAT D'ANNULATION QUITTANCE

ANNEXE V : LETTRE DE RELANCE

ANNEXE VI : LETTRE DE MISE EN DEMEURE

ANNEXE VII : FACTURE

ANNEXE VIII : RELEVÉ DE COMPTE TRIMESTRIEL

ANNEXE IX : CHIFFRES D'AFFAIRES OU PRODUCTION 2004/2005

ANNEXE X : ETATS DES ARRIERES 2002/2003/2004/2005

ANNEXE XI : MANUEL DE PROCEDURE DE RECOUVREMENT

ANNEXE XII : ORGANIGRAMMES DU SERVICE ET DESCRIPTION DES TACHES

ANNEXE XIII : ADAPTATION DE PROCEDURES/ BUTS ET ATTRIBUTIONS

ANNEXE XIV : FLOWCHART DE LA PROCEDURE DE RECOUVREMENT

## CONCLUSION

Dans cette conclusion, nous tenons à affirmer l'importance de notre étude car elle touche principalement le cœur moteur.

Nous tenons à faire ici un bref rappel de tous les points importants que nous avons abordé dans notre recherche l'amélioration de la gestion des recouvrements de primes :

- Les problèmes qui freinent la bonne gestion des recouvrements de primes sont de trois sortes :

- Ceux qui sont liés à l'application de la procédure de recouvrement ;
- Ceux qui sont liés à la circulation des informations et documents entre les services et,
- Ceux qui sont liés aux comportements et réactions de la clientèle

- A chacun de ces problèmes nous avons essayé d'apporter leur solution :

- Amélioration de l'efficacité de l'application des procédures par la modification de la procédure, ressources humaines et l'optimisation de la capacité des ressources matérielles ;
- Rationalisation de la circulation des informations provenant des autres services qui sont le service service classement ;
- Amélioration de la relation avec la clientèle en la persuadant de l'utilité de l'assurance, en essayant et en gardant un contact permanent avec elle ;

ANNEXE II : QUITTANCE ET ATTESTATION D'ASSURANCE

<p>98</p> <p><b>DATE CPTÉ</b> 03/2005</p> <p><b>Ce</b> 08</p> <p><b>BRANCHE</b> 3 D-COMMUN</p> <p><b>POLICE N°</b> 149343</p> <p><b>QUITTANCE N°</b> 2486</p> <p><b>AGENCE</b> 11</p> <p><b>PERIODE DU RATTACHEMENT</b> 25.03.2005 AU 05.01.2006</p> <p><b>ASSURE N°</b> 61039</p>		<p><b>ARO</b></p> <p>ASSURANCES REASSURANCES OMNIBRANCHES</p> <p>S.A au Capital de 7.013.300.000 Ariary / 35.066.500.000 FMG</p> <p>SEGE SOCIAL ANTSAHAVOLA - ANTANANARIVO</p> <p>Entreprise régie par le Code des Assurances</p> <p>BP 42 - Tél : 22 201 54</p> <p>Fax : 22 344 84 - E-mail:aro1@wanadoo.mg</p> <p>R.C.S. 2002 B 0550</p> <p>N° Statistique : 630 101.010 00434 - NF 000.16132</p>		<p><b>QUITTANCE</b></p>	
		<p>EN FMG -----&gt;</p>		<p>12915</p>	
		<p>1060,00</p>		<p>1000,00</p>	
		<p>93,00</p>		<p>430,00</p>	
		<p>PRIME NETTE</p>		<p>ACCESSOIRES</p>	
		<p>TAXE</p>		<p>TVA</p>	
		<p>2583,00</p>		<p>PRIME TOTALE A PAYER en ARIARY</p>	
<p>TIM</p> <p>Rep par Mr RAKOTOMAHEPA Gilbert</p> <p>LOT JB 16 ARIVONIMAMO CENTRE</p>		<p>BON POUR QUITTANCE DE LA SOMME DONT DETAIL CI-DESSUS</p> <p>LE DIRECTEUR GENERAL</p>		<p>12915</p>	
		<p>SMP</p>		<p>CAPITAUX</p>	
		<p>Renseignements Statistiques</p>		<p><i>[Signature]</i></p>	

<p>98</p> <p><b>DATE CPTÉ</b> 03/2005</p> <p><b>Ce</b> 08</p> <p><b>BRANCHE</b> 3 D-COMMUN</p> <p><b>POLICE N°</b> 149343</p> <p><b>QUITTANCE N°</b> 2486</p> <p><b>AGENCE</b> 11</p> <p><b>PERIODE DU RATTACHEMENT</b> 25.03.2005 AU 05.01.2006</p> <p><b>ASSURE N°</b> 61039</p>		<p><b>ARO</b></p> <p>ASSURANCES REASSURANCES OMNIBRANCHES</p> <p>S.A au Capital de 7.013.300.000 Ariary / 35.066.500.000 FMG</p> <p>SEGE SOCIAL ANTSAHAVOLA - ANTANANARIVO</p> <p>Entreprise régie par le Code des Assurances</p> <p>BP 42 - Tél : 22 201 54</p> <p>Fax : 22 344 84 - E-mail:aro1@wanadoo.mg</p> <p>R.C.S. 2002 B 0550</p> <p>N° Statistique : 630 101.010 00434 - NF 000.16132</p>		<p><b>ATTESTATION D'ASSURANCE</b></p>	
		<p>EN FMG -----&gt;</p>		<p>12915</p>	
		<p>1060,00</p>		<p>1000,00</p>	
		<p>93,00</p>		<p>430,00</p>	
		<p>PRIME NETTE</p>		<p>ACCESSOIRES</p>	
		<p>TAXE</p>		<p>TVA</p>	
		<p>2583,00</p>		<p>PRIME TOTALE A PAYER en ARIARY</p>	
<p>Nous soussignés certifions que</p> <p>TIM</p> <p>Rep par Mr RAKOTOMAHEPA Gilbert</p> <p>LOT JB 16 ARIVONIMAMO CENTRE</p>		<p>s'est acquitté de la prime de la police citée en rubrique pour la période mentionnée</p> <p>La présente attestation est délivrée pour valoir ce que de droit.</p>		<p>12915</p>	
		<p>SMP</p>		<p>CAPITAUX</p>	
		<p>Renseignements Statistiques</p>		<p><i>[Signature]</i></p>	

## **LISTES DES ANNEXES**

ANNEXE I : AVENANT AUTOMOBILE

ANNEXE II : QUITTANCE ET ATTESTATION D'ASSURANCE

ANNEXE III : FICHE DE RENSEIGNEMENT CAISSE ET MOTIF D'ANNULATION  
QUITTANCE

ANNEXE IV : ETAT D'ANNULATION QUITTANCE

ANNEXE V : LETTRE DE RELANCE

ANNEXE VI : LETTRE DE MISE EN DEMEURE

ANNEXE VII : FACTURE

ANNEXE VIII : RELEVÉ DE COMPTE TRIMESTRIEL

ANNEXE IX : CHIFFRES D'AFFAIRES OU PRODUCTION 2004/2005

ANNEXE X : ETATS DES ARRIERES 2002/2003/2004/2005

ANNEXE XI : MANUEL DE PROCEDURE DE RECOUVREMENT

ANNEXE XII : ORGANIGRAMMES DU SERVICE ET DESCRIPTION DES TACHES

ANNEXE XIII : ADAPTATION DE PROCEDURES/ BUTS ET ATTRIBUTIONS

ANNEXE XIV : FLOWCHART DE LA PROCEDURE DE RECOUVREMENT



ANNEXE II : QUITTANCE ET ATTESTATION D'ASSURANCE

98

DATE CPTÉ	03/2005
Cie	08
BRANCHE	3 D-COMMUN
POLICE N°	149343
QUITTANCE N°	2488
AGENCE	11
PERIODE DU RATTACHEMENT	25.03.2005 AU 09.01.2006
ASSURE N°	61039

**ARO**

ASSURANCES REASSURANCES OMNIBRANCHES  
S.A au Capital de 7.013.300.000 Ariary / 35.066.500.000 FMG  
SIEGE SOCIAL ANTANANARIVO - ANTANANARIVO  
Entreprise régie par le Code des Assurances  
BP 42 - Tél : 22 201 54  
Fax : 22 344 84 - E-mail:aro1@wanadoo.mg  
R.C.S. 2002 8 0559  
N° Statistique : 630 101.010 00434 - NF 000.16132

EN FMG -

1060,00	1000,00	93,00	4
PRIME NETTE	ACCESSOIRES	TAXE	TV

TIM  
Rep par Mr RAKOTOMAHEFA Gilbert  
LOT JB 16 ARIVONIMAMO CENTRE

SMP	CAPITAUX	Renseignements Statistiques
-----	----------	-----------------------------

---

98

DATE CPTÉ	03/2005
Cie	08
BRANCHE	3 D-COMMUN
POLICE N°	149343
QUITTANCE N°	2488
AGENCE	11
PERIODE DU RATTACHEMENT	25.03.2005 AU 09.01.2006
ASSURE N°	61039

**ARO**

ASSURANCES REASSURANCES OMNIBRANCHES  
S.A au Capital de 7.013.300.000 Ariary / 35.066.500.000 FMG  
SIEGE SOCIAL ANTANANARIVO - ANTANANARIVO  
Entreprise régie par le Code des Assurances  
BP 42 - Tél : 22 201 54  
Fax : 22 344 84 - E-mail:aro1@wanadoo.mg  
R.C.S. 2002 8 0559  
N° Statistique : 630 101.010 00434 - NF 000.16132

EN FMG -

1060,00	1000,00	93,00	4
PRIME NETTE	ACCESSOIRES	TAXE	TV

Nous soussignés certifions que  
TIM  
Rep par Mr RAKOTOMAHEFA Gilbert  
LOT JB 16 ARIVONIMAMO CENTRE

*s'est acquitté de la prime de la police citée en rubrique pour la période  
La présente attestation est délivrée pour valoir ce que de droit.*

SMP	CAPITAUX	Renseignements Statistiques
-----	----------	-----------------------------

ANNEXE VI : Lettre de mise en demeure



**MISE EN DEMEURE**  
**SUSPENSION DE GARANTIE**  
**LOI N° 99-013 du 02 août 1999**  
**ARTICLE 17**

L'assuré à l'obligation de payer la prime aux dates convenues. Sauf clause contraire, la prime est payable au domicile de l'assureur ou du mandataire désigné par lui à cet effet.

Si une prime, ou une fraction de prime, n'est pas payée dix jours après son échéance, indépendamment du droit pour l'assureur de poursuivre l'exécution du contrat en justice, la garantie peut être suspendue par l'assureur trente jours après la mise en demeure de l'assuré, par lettre recommandée ou lettre contrasignée, adressée au dernier domicile connu de l'assuré ou de son mandataire chargé de payer les primes.

Au cas où la prime annuelle a été fractionnée, la suspension de la garantie, intervenue en cas de non-paiement d'une des fractions de prime, produit ses effets jusqu'au terme du contrat sans qu'il soit besoin de renouveler la mise en demeure.

L'assureur a le droit de résilier, le contrat dans la même forme que la mise en demeure dix jours après l'expiration du délai de trente jours mentionné au deuxième alinéa du présent article.

Le contrat non résilié reprend ses effets pour l'avenir, à midi le lendemain du jour où ont été payées à l'assureur ou au mandataire désigné par lui à cet effet, la prime arriérée ou, en cas de fractionnement de la prime annuelle, les fractions de prime ayant fait l'objet de la mise en

..... le .....

Les diverses invitations écrites qui vous ont été adressées par la Compagnie d'avoir à nous régler, la/les quittance(s) détaillée(s) ci-après :

N° Quittance      N° Police      Période      Montant

Soit au total : \_\_\_\_\_

étant restés sans effet, nous vous donnons avis que, vous faisant application des Conditions Générales de la Police de l'article 17 de la Loi n° 99-013 du 02 août 1999, nous vous mettons en demeure de nous faire tenir ce montant et vous notifions qu'à défaut de paiement, nous suspendons les effets de votre police à l'expiration du délai de trente jours à partir de l'envoi, à votre dernier domicile connu, de la présente lettre recommandée.

Vos droits au bénéfice du contrat ne reprendront leur effet que le lendemain à midi du versement par vous de toutes les primes échues à la date dudit versement et des frais (soit actuellement : ..... Ariary ou Fmg , coût de la présente mise en demeure) qu'aura pu nécessiter leur recouvrement, étant rappelé que la Compagnie conserve tous ses droits aux primes afférentes à la période de suspension.

Nous vous informons d'autre part que nous ne renouvelerons pas votre police à son échéance du ..... date à laquelle elle expirera donc de plein droit et sans autre avis, la présente lettre recommandée vous étant aussi adressée pour tenir lieu du préavis prévu à ..... de votre police.

Nous vous prions de noter, en outre, que la présente interrompt la prescription biennale prévue à l'article 35 de la Loi n° 99-013 du 02 août 1999.

Veuillez agréer nos salutations distinguées.

Agence de

Pour la Compagnie



N.B : Ce relevé ne comprend pas les primes émises ou règlement parvenus postérieurement à la date précitée d'ar

LE DIRECTEUR ADJOINT

RELEVÉ DE COMPTE DE:

CL.G RAKOTOARISON

<b>DATE</b>	<b>FACTURE</b>	<b>POLICE - BRANCHE</b>	<b>NATURE</b>	<b>PERIODE</b>
Compte N°				

**Solde débiteur S.E ou 0**

**ARRETE LE PRESENT RELEVÉ A LA SOMME DE**

ANNEXE VI : Lettre de mise en demeure



**MISE EN DEMEURE**  
**SUSPENSION DE GARANTIE**  
**LOI N° 99-013 du 02 août 1999**  
**ARTICLE 17**

L'assuré à l'obligation de payer la prime aux dates convenues. Sauf clause contraire, la prime est payable au domicile de l'assureur ou du mandataire désigné par lui à cet effet.

Si une prime, ou une fraction de prime, n'est pas payée dix jours après son échéance, indépendamment du droit pour l'assureur de poursuivre l'exécution du contrat en justice, la garantie peut être suspendue par l'assureur trente jours après la mise en demeure de l'assuré, par lettre recommandée ou lettre contrasignée, adressée au dernier domicile connu de l'assuré ou de son mandataire chargé de payer les primes.

Au cas où la prime annuelle a été fractionnée, la suspension de la garantie, intervenue en cas de non-paiement d'une des fractions de prime, produit ses effets jusqu'au terme du contrat sans qu'il soit besoin de renouveler la mise en demeure.

L'assureur a le droit de résilier, le contrat dans la même forme que la mise en demeure dix jours après l'expiration du délai de trente jours mentionné au deuxième alinéa du présent article.

Le contrat non résilié reprend ses effets pour l'avenir, à midi le lendemain du jour où ont été payées à l'assureur ou au mandataire désigné par lui à cet effet, la prime arriérée ou, en cas de fractionnement de la prime annuelle, les fractions de prime ayant fait l'objet de la mise en

..... le .....

Les diverses invitations écrites qui vous ont été adressées par la Compagnie d'avoir à nous régler, la/les quittance(s) détaillée(s) ci-après :

N° Quittance      N° Police      Période      Montant

Soit au total : \_\_\_\_\_

étant restés sans effet, nous vous donnons avis que, vous faisant application des Conditions Générales de la Police de l'article 17 de la Loi n° 99-013 du 02 août 1999, nous vous mettons en demeure de nous faire tenir ce montant et vous notifions qu'à défaut de paiement, nous suspendons les effets de votre police à l'expiration du délai de trente jours à partir de l'envoi, à votre dernier domicile connu, de la présente lettre recommandée.

Vos droits au bénéfice du contrat ne reprendront leur effet que le lendemain à midi du versement par vous de toutes les primes échues à la date dudit versement et des frais (soit actuellement : ..... Ariary ou Fmg , coût de la présente mise en demeure) qu'aura pu nécessiter leur recouvrement, étant rappelé que la Compagnie conserve tous ses droits aux primes afférentes à la période de suspension.

Nous vous informons d'autre part que nous ne renouvelerons pas votre police à son échéance du ..... date à laquelle elle expirera donc de plein droit et sans autre avis, la présente lettre recommandée vous étant aussi adressée pour tenir lieu du préavis prévu à ..... de votre police.

Nous vous prions de noter, en outre, que la présente interrompt la prescription biennale prévue à l'article 35 de la Loi n° 99-013 du 02 août 1999.

Veuillez agréer nos salutations distinguées.

Agence de

Pour la Compagnie

## ANNEXE X : états des arriérés



**ETAT COMPARATIF DES ARRIERES  
AU 31 DECEMBRE 2003**

POINTS DE VENTE	A FIN DECEMBRE 2002			A FIN DECEMBRE 2003		
	C.A en PN + Acc	ARRIERES	% AR/CA	C.A en PN + Acc	ARRIERES	% AR/CA
11 - Antsahavola	17 636 876 013	1 098 030 115	6,20	19 470 232 020	2 282 517 328	11,72
03 - A.T.O.P	41 856 174 361	849 246 612	2,03	35 038 942 067	-4 946 759 573	-14,12
14 - Ambatondrazaka	187 964 994	43 480 375	23,13	373 978 893	31 404 168	8,40
16 - Indépendance	5 113 096 314	556 746 702	10,89	6 866 637 425	2 601 758 174	37,89
18 - A.C.M	3 766 796 306	1 139 918	0,03	4 045 557 637	-136 454 400	-3,37
81 - Ankorondrano	1 463 088 113	-186 441 422	-12,74	1 441 648 350	84 797 851	5,88
84 - Ampefiloha	0	0		11 405 577	14 337 877	125,71
<b>Sous - Total</b>	<b>70 083 996 101</b>	<b>2 362 202 300</b>	<b>3,37</b>	<b>67 248 401 969</b>	<b>-68 338 575</b>	<b>-0,10</b>
20 - D.R Fianarantsoa	1 501 541 938	109 012 431	7,26	1 821 119 344	207 773 477	11,41
32 - D.R Tuléar	2 082 512 614	535 464 356	25,71	1 625 770 636	220 394 157	13,56
36 - D.R Morondava	624 925 453	101 583 884	16,26	564 310 646	93 026 953	16,49
40 - D.R Majunga	1 971 593 407	301 124 066	15,27	2 005 757 692	131 909 321	6,58
50 - D.R Antsiranana	4 000 803 522	288 370 064	7,21	4 757 784 037	214 564 001	4,51
53 - D.R Sambava	2 411 766 374	115 403 155	4,79	2 275 446 431	-277 092 484	-12,18
61 - D.R Toamasina	4 035 040 562	421 491 844	10,45	4 781 626 584	660 111 416	13,81
70 - D.R Antsirabe	1 808 032 093	154 825 160	8,56	2 361 651 828	894 777	0,04
<b>Sous - Total</b>	<b>18 436 215 963</b>	<b>2 027 274 960</b>	<b>11,00</b>	<b>20 193 467 198</b>	<b>1 251 581 618</b>	<b>6,20</b>
<b>Total des Points de Vente Directs</b>	<b>88 520 212 064</b>	<b>4 389 477 260</b>	<b>4,96</b>	<b>87 441 869 167</b>	<b>1 183 183 043</b>	<b>1,35</b>
02 - A.F.M	4 628 850 700	1 397 508 667	30,19	4 273 214 540	1 863 050 694	43,60
07 - S.M.A	11 298 810 806	3 621 174 122	32,05	8 640 462 605	5 203 154 317	60,22
27 - Sté FRAISE	4 220 751 620	2 407 888 946	57,05	5 314 489 413	513 028 968	9,65
28 - Sté MITSINJO	2 487 366 848	971 869 231	39,07	2 293 216 850	438 888 644	19,14
30 - BRUGASSUR	1 783 747 939	382 264 827	21,43	1 803 782 107	391 754 977	21,72
80 - B.S.A	5 893 526 391	1 019 764 625	17,30	7 283 354 121	836 382 340	11,48
<b>Sous - Total</b>	<b>30 313 054 304</b>	<b>9 800 470 418</b>	<b>32,33</b>	<b>29 608 519 636</b>	<b>9 246 259 940</b>	<b>31,23</b>
19 - Sté AUXIMAD	1 320 993 479	905 353 430	68,54	2 533 581 040	1 608 335 509	63,48
74 - RAMA-EXPORT	1 693 773 544	1 022 618 532	60,38	2 061 124 996	1 247 209 188	60,51
90 - B.F.V Siège	48 544	0	0,00	543 690	0	0,00
91 - B.O.A Siège	325 242	2 049 948	630,28	325 241	2 397 326	737,09
92 - PTT Malagasy	0	0	0,00	0	0	0,00
<b>Sous - Total</b>	<b>3 015 140 809</b>	<b>1 930 021 910</b>	<b>64,01</b>	<b>4 595 574 967</b>	<b>2 857 942 023</b>	<b>62,19</b>
<b>Total des Agences Gles &amp; Autres Agences</b>	<b>33 328 195 113</b>	<b>11 730 492 328</b>	<b>35,20</b>	<b>34 204 094 603</b>	<b>12 104 201 963</b>	<b>35,39</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>121 848 407 177</b>	<b>16 119 969 588</b>	<b>13,23</b>	<b>121 645 963 770</b>	<b>13 287 385 006</b>	<b>10,92</b>

**NB :** Les Agences Générales : Sté H.FRAISE, Sté AUXIMAD, RAMA-EXPORT, BOA  
sont représentées par leur solde débiteur des Comptes Courants en nos livres.

ce 30.03.2004

N.B : Ce relevé ne comprend pas les primes émises ou règlement parvenus postérieurement à la date précitée d'ar

LE DIRECTEUR ADJOINT

RELEVÉ DE COMPTE DE:

CL.G RAKOTOARISON

<b>DATE</b>	<b>FACTURE</b>	<b>POLICE - BRANCHE</b>	<b>NATURE</b>	<b>PERIODE</b>
Compte N°				

**Solde débiteur S.E ou 0**

**ARRETE LE PRESENT RELEVÉ A LA SOMME DE**

## -SERVICE ENCAISSEMENT ET RECOUVREMENT

Annexe XI : Manuel de procédure

### PREMIERE ANNEE D'ASSURANCE ACCUEIL

#### INSPECTEUR COMMERCIAL

- Identification du besoin du client
- Explication détaillée de l'assurance demandée
- Tarification.
- Remplissage de la proposition d'assurance,
- Attribution numéro de compte
- Attribution numéro police,
- Remplissage du fiche renseignement caisse (pièce de caisse).
- Enregistrement du numéro du reçu sur la proposition,
- Envoi de la proposition au producteur

N. B : le fiche de renseignement caisse sert au caissier de référence pour l'établissement du reçu

A joindre avec le double du reçu pour permettre à l'unité comptabilité de passer l'opération dans le journal

#### PRODUCTEUR

- Etablissement du contrat d'assurance au vu de la proposition , en six exemplaires :
  - Trois à envoyer au client (dont à retourner signés).
  - Deux pour le service technique concerné (AIRD ou DVAP) + proposition.
  - un pour l'unité classement (pour ouverture du dossier).

N.B : Les exemplaires pour le client sont transmis au secrétariat pour établissement d'une lettre d'envoi pour les cas où la prime a été payée à la souscription. Dans le cas contraire, ils seront envoyés au service encaissement et recouvrement pour une lettre de réclamation.

#### UNITE CLASSEMENT

- Ouverture du dossier police.
- Ouverture du dossier client.
- Classement de l'exemplaire qui lui est destiné dans le dossier police, qui sera classé à son tour dans le dossier client, appelé aussi dossier mère.

#### UNITE COMPTABILITE



## CIRCUIT ET GERANCE DES QUITTANCES TERMES

## .L'inspecteur commercial :

- Réceptionne les quittances en provenance du service technique
- Procède aux vérifications des quittances(numéro de compte, celui de la police, ...)
- Envoie l'avis d'échéance
- Transmet les quittances conformes à l'unité encaissement et recouvrement, et les quittances non conformes en vue d'annulation, accompagnées d'un papillon sur laquelle sera transcrit le motif d'annulation
- Envoie le bordereau terme à l'unité comptabilité

## L'unité encaissement et recouvrement :

A la réception des quittances termes en provenance de l'inspecteur commercial, l'unité encaissement et recouvrement procède au tirage, et les classe en 3 catégories à savoir :

- Quittances à confier aux encaisseurs
- Quittances suivant la procédure normale
- Quittance à facturer

**1. Les quittances confiées aux encaisseurs**

Ce sont celles dont les clients titulaires résident dans un rayon de 5 km du point de vente, c'est-à-dire pour les trajets qu'on peut effectuer à pied. Il lui est remis des bordereaux et quittances ainsi que les recommandations lettrées à déposer auprès des clients visités. Le suivi et le contrôle des paiements sont confiés au chef d'unité.

Le chef d'unité doit enregistrer chaque matin les quittances sur un bordereau, sur lequel il doit mentionner :

- Le numéro de compte du client
- Le numéro de compte de la quittance
- Le numéro de compte de la police
- Le nom de l'assuré
- Le montant de la prime
- L'acompte versé
- Le solde à encaisser
- Le lieu de paiement(résidence du client)

Les encaisseurs doivent faire leur compte-rendu journalier au chef d'unité à savoir :

- Retourner les quittances dont l'encaissement est prévu ultérieurement
- Présenter pour versement des primes encaissées
- Présenter les nouvelles quittances à enregistrer sur le bordereau pour encaissement du jour

NB : un état récapitulatif des encaissements est établi mensuellement et présenté au DRA(directeur régional adjoint)

**2. Quittance suivant la procédure normale**

Les quittances termes dont le paiement n'a pas été effectué à l'échéance feront l'objet de différentes lettres de rappel.

En effet, une première lettre sera envoyée au client à titre de rappel quinze jours(15) après l'échéance. Une deuxième lettre lui sera adressée quinze jours(15) après si la première reste sans suite, lui invitant à s'acquitter de son obligation sous quinzaine. Le cas échéant, une lettre de mise en demeure(LMD) sera établie à son encontre notifiant la suspension de la police selon la loi du 13 juillet



## SITUATION DEFINITIVE DES ARRIERES ( En Primes Nettes + Accessoires )

POINTS DE VENTE	A FIN DECEMBRE 2004			A FIN DECEMBRE 2005		
	C.A. en PN + Acc	ARRIERES	% AR/CA	C.A. en PN + Acc	ARRIERES	% AR/CA
11 - ANTAHAVOLA	4 569 941 262,60	421 038 544,00	9,21	5 162 453 938,36	422 732 163,94	8,19
03 - ATOP	8 899 609 158,00	-2 045 562 324,60	-22,98	10 076 962 592,74	-36 790 601,99	-0,37
14 - AMBATONDRAZAKA	93 282 024,40	11 882 760,00	12,74	112 246 194,67	-2 390 987,90	-2,13
16 - INDEPENDANCE	1 107 820 855,00	510 977 723,40	46,12	1 420 505 326,36	-165 879 864,84	-11,68
18 - A.C.M.	1 292 651 929,40	106 048 485,80	8,20	1 183 880 973,38	31 674 279,42	2,68
81 - ANKORONDRANO	358 003 346,80	46 164 344,00	12,89	440 793 459,48	1 372 428,22	0,31
84 - AMPEFILOHA	488 430 451,60	88 987 211,60	18,22	708 555 433,17	-44 239 028,13	-6,24
<b>Sous - Total</b>	<b>16 809 739 027,80</b>	<b>-860 463 255,80</b>	<b>-5,12</b>	<b>19 105 397 918,16</b>	<b>206 478 388,72</b>	<b>1,08</b>
20 - FIANARANTSOA	442 758 135,40	63 761 163,20	14,40	508 837 773,92	2 302 286,61	0,45
32 - TULEAR	517 904 225,00	17 775 453,80	3,43	817 211 016,77	98 012 918,92	11,99
36 - MORONDAVA	128 347 107,40	24 584 149,00	19,15	131 312 982,59	20 894 574,41	15,91
40 - MAHAJANGA	557 153 982,20	48 935 999,40	8,78	573 165 212,09	-17 840 890,77	-3,11
50 - ANTSIRANANA	1 039 972 753,20	92 409 087,60	8,89	1 195 835 059,25	94 995 957,64	7,94
53 - SAMBAVA	663 634 337,20	16 451 146,00	2,48	731 259 839,25	81 979 713,69	11,21
61 - TOAMASINA	1 036 694 175,80	75 561 959,80	7,29	1 047 722 640,98	-92 813 678,43	-8,86
70 - ANTSIRABE	590 306 046,20	-14 762 994,20	-2,50	658 476 255,94	-63 534 371,62	-9,65
<b>Sous - Total</b>	<b>4 976 770 762,40</b>	<b>324 715 964,60</b>	<b>6,52</b>	<b>5 663 820 780,79</b>	<b>123 996 510,45</b>	<b>2,19</b>
<b>Total des Points de Vente Directs</b>	<b>21 786 509 790,20</b>	<b>-535 747 291,20</b>	<b>-2,46</b>	<b>24 769 218 698,95</b>	<b>330 474 899,17</b>	<b>1,33</b>
02 - A.F.M.	1 371 682 749,20	713 565 401,20	52,02	274 871 903,38	0,00	0,00
07 - ASCOMA	1 888 840 948,80	462 812 297,80	24,50	3 263 248 247,43	243 624 948,66	7,47
27 - Sté H. FRAISE	1 527 749 109,40	176 417 415,80	11,55	1 638 027 891,61	121 499 619,20	7,42
28 - Sté MITSINJO	632 698 236,00	45 543 733,20	7,20	722 760 318,08	241 525 427,07	33,42
30 - BRUGASSUR	774 618 963,80	219 548 722,20	28,34	809 299 604,86	60 503 121,79	7,48
80 - B.S.A.	2 084 334 686,00	251 992 991,20	12,09	2 812 192 376,74	197 451 298,24	7,02
<b>Sous - Total</b>	<b>8 279 924 693,20</b>	<b>1 869 880 561,40</b>	<b>22,58</b>	<b>9 520 400 342,10</b>	<b>864 604 414,96</b>	<b>9,08</b>
19 - Sté ALXIMAD	620 587 281,80	136 249 036,80	21,95	847 033 312,96	0,00	0,00
74 - RAMA EXPORT	163 795 505,60	47 410 733,20	28,94	494 823 568,42	208 225 690,63	42,08
90 - B.F.V Siège	-79 611,60	0,00	0,00	73 786,39	40 000,00	54,21
91 - B.T.M Siège	124 524,00	564 765,40	453,53	29 126,21	599 057,28	2 056,76
<b>Sous - Total</b>	<b>784 428 699,80</b>	<b>184 224 525,40</b>	<b>23,49</b>	<b>1 341 959 793,98</b>	<b>208 864 747,91</b>	<b>15,56</b>
<b>Total des Agences Gles</b>	<b>9 064 353 393,00</b>	<b>2 054 105 086,80</b>	<b>22,66</b>	<b>10 862 360 136,08</b>	<b>1 073 469 162,87</b>	<b>9,88</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>30 850 863 183,20</b>	<b>1 518 357 795,60</b>	<b>4,92</b>	<b>35 631 578 835,03</b>	<b>1 403 944 062,04</b>	<b>3,94</b>

P.M : - C.A à fin 12/2004	30 850 863 183,20
- Arriérés à fin 12/2004	1 518 357 795,60 4,92 % du C.A

- L'objet ou nature de l'opération
- Le montant de l'opération (Débit ou Crédit)
- Le solde à payer.

Sont portés sur ce relevé :

- Les primes impayées, faisant antérieurement l'objet d'un envoi de facture.
- Les ristournes impayées
- Les acomptes versés
- Les sinistres portés en compte
- Les différents frais à supporter par le client (frais de retour de chèque, frais de traite,...)

Ce relevé ne comprend pas les primes et ristournes ainsi que les règlements parvenus postérieurement à la date d'arrêt de compte.

Débit	Relevé	Crédit
Primes émises (ou impayées)	Encaissement : espèce, chèque, ...	
Retour chèque + frais	Virement	
Retour traite + frais	Traite	
Remboursement ristourne	Ristourne	
Remboursement total	Annulation	
	Sinistre en compte	
	Acomptes versés	
<b>SOLDE CREDITEUR</b>	<b>SOLDE DEBITEUR</b>	

### c- Quelques explications

Les causes de retour de chèque sont nombreuses : mal libellé, sans provision, mal signé, raturé, antidaté,...

La traite est une lettre de change. La partie de la traite non échue à la clôture des exercices sera escomptée. En cours d'exercice, elles sont remises à l'encaissement, celles qui ne sont pas honorées, seront retournées à ARO par la banque et ARO les retourne aux clients.

La ristourne est la partie de la prime pendant la période non courue

Exemple : Pour l'assurance auto : l'auto a été vendue en cours de contrat

L'annulation : c'est la prime elle-même qu'on annule

Exemple : le client a reçu l'avis d'échéance et a payé la prime, mais avant que la police ne commence à courir, elle a été annulée

Le sinistre en compte on va l'illustrer à l'aide d'un exemple :

Sinistre : 30 000 000

-----SERVICE ENCAISSEMENT ET RECOUVREMENT-----

N. B , Au cas où la prime n'a pas été encore, jonction de la quittance avec la lettre de réclamation déjà établie et se chargera du suivi de l'encaissement

#### A PARTIR DE LA DEUXIEME ANNEE

Deux cas peuvent se présenter :

1<sup>er</sup> Cas : police renouvelable par tacite reconduction

La police d'assurance est renouvelée d'année en année.

- Envoi d'un avis d'échéance avant la date d'échéance.
- Libération de la quittance (disponible de suite) le jour du paiement
- Un avis d'expiration est envoyé un mois avant la date d'expiration, la police n'est renouvelée qu'après l'ordre du client,

#### INSPECTEUR COMMERCIAL

- Remplissage du fiche renseignement caisse
- Enregistrement du numéro du reçu sur l'avis d'expiration
- Envoi dudit avis au client

#### PRODUCTEUR

Etablissement :

- d'un avenant de renouvellement en six exemplaires
  - \* trois à envoyer au client (dont deux à retourner signés) par le biais du secrétariat
  - \* deux pour le service technique concerné (A.Î.R.D ou D.V.A.P)
  - \* un pour l'unité classement
- d'un bordereau de perfo en trois exemplaires dont deux destinés au service technique concerné à être saisi sur l'ordinateur pour l'établissement la quittance, et un pour l'unité classement

#### CAS DE MODIFICATION DE LA POLICE :

Des modifications peuvent être effectuées au cours de la durée de vie de la police. Elles peuvent être issues de l'initiative soit de l'assureur soit de l'assuré. Dans les deux cas, une lettre recommandée, notifiant la modification souhaitée doit être envoyée à l'autre partie.

#### Cas de modifications issues de l'initiative de l'assureur :

Dans où l'assureur veut apporter une modification à la police. Il doit aviser le client par l'envoi d'un avenant en trois exemplaires dont deux à retourner signés par ce dernier en cas d'approbation.

#### Cas de modifications issues de l'initiative du client :

Le client doit informer par une lettre recommandée (ordre) de tout changement qu'il désire apporter à la police. Il doit mentionner clairement sur cette lettre les points dont il veut modifier. Si cette modification n'aura pas de conséquence sur la prime, un avenant de constatation tiré en six exemplaires sera établi. Par contre, si elle fait ressortir une prime complémentaire ou une ristourne, il y aura lieu d'établir un bordereau de perfo tiré en trois exemplaires (dont deux pour le service technique) en plus de l'avenant tiré en six exemplaires.

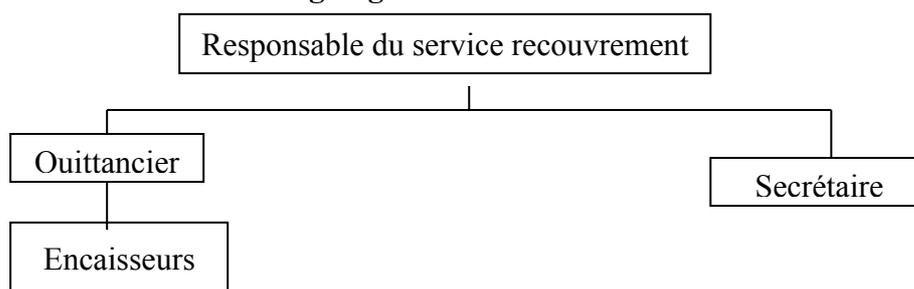
#### Arrêt de la police d'assurance :

L'arrêt d'une police d'assurance est dû à plusieurs possibilités :

- Soit que la police est renouvelée après accord du client et que ce dernier ne l'a pas effectué à la date fixée.
- soit que la prime restant impayée au bout d'un certain délai a fait l'objet d'une lettre de mise en demeure, dans ce cas la police sera suspendue, et au prochaine échéance sera renouvelée après accord du client.
- Soit que la police a été résiliée: sur l'initiative : ou de l'assuré, ou de l'assureur.

## ANNEXE XII : ORGANIGRAMME DU SERVICE / DESCRIPTION DES TACHES

### Organigramme du service



### Description de tâches

#### Responsable du service recouvrement :

- Gère les informations comptables et extra comptables relatives aux encaissements
- Assure la tenue extra comptable des comptes clients et en particulier les clients importants répartis entre les inspecteurs
- Prépare les rapports relatifs au recouvrement
- Vérifie si les buts sont atteints

#### Quittancier :

- Réceptionne les quittances terme et comptant vérifiés par le responsable des suivis
- Réceptionne les originaux des avenants AUTO non payés du secrétariat, procède à leur facturation et les classe dans le bac
- Remet les avis d'échéance au secrétariat pour envoi
- Programme les encaissements des encaisseurs
- Donne l'ordre au secrétaire d'établir les lettres de rappel de paiement des primes, les lettres de mise en demeure après consultation du DR ou DRA, les factures pour envoi
- Réceptionne les clients qui viennent régler au bureau
- Transmet systématiquement par bordereau les quittances aux agences rattachées et aux courtiers externes
- Conserve dans le bac, les avis de débit et double des avenants auto à la place des quittances envoyées
- Libère les quittances encaissées:
- Gère les comptes des gros clients en collaboration avec les inspecteurs

#### Secrétaire : sous la direction du responsable du secrétariat procède à :

- Envoi des avis d'échéance
- Etablissement des factures, des lettres de rappel et des LMD
- Envoi des factures, des lettres de rappel et des LMD
- Classement des doubles de factures et de toutes les autres correspondances avec les quittances correspondantes dans le bac
- Et toutes autres tâches administratives relatives au recouvrement qui lui sont confiées

#### Encaisseurs : sous la direction du responsable des quittances, ils font du porte à porte pour le recouvrement des primes aux alentours de l'agence

1930 art. 16 : «A l'exception de la première, les primes sont payables au domicile de l'assuré ou à tel autre lieu convenu. »

A défaut de paiement, à l'échéance de l'une des primes, l'effet de l'assurance ne peut être suspendu que 28 jours après la mise en demeure de l'assuré. Cette mise en demeure, qui rend en tout cas la prime portable, résulte de l'envoi d'une lettre recommandée adressée à l'assuré ou à la personne chargée du paiement des primes, à leur dernier domicile connu de l'assureur. Cette lettre doit :

- indiquer expressément qu'elle est envoyée à titre de mise en demeure,
- rappeler la date de l'échéance de la prime et
- reproduire le texte du présent article

« L'assureur a le droit, 10 jours à partir de l'expiration du délai fixé par l'alinéa précédent, de résilier la police ou d'en poursuivre l'exécution en justice. La résiliation peut se faire par une déclaration de l'assureur contenue dans une lettre recommandée adressée à l'assuré.

L'assurance non résiliée reprend, pour l'avenir, ses effets à midi, le lendemain du jour où la prime arriérée et, s'il y a lieu les frais, ont été payés à l'assureur. »

Les délais fixés par le présent article ne comprennent pas le jour de l'envoi de la lettre recommandée. Quand le dernier jour d'un de ces délais est férié, le délai est prolongé jusqu'au lendemain.

Ces délais ne sont pas augmentés à raison des distances, toutefois, lorsque la mise en demeure doit être adressée dans un lieu situé hors du territoire continental de la France, le délai de 20 jours fixé par le 2° alinéa du présent article ne court que du jour de la présentation de la lettre recommandée, constatée sur les registres de l'administration des postes.

Toute clause réduisant les délais fixés par les dispositions précédentes, ou dispensant l'assureur de la mise en demeure est nulle.

### 3. Quittances à facturer :

Certains clients, notamment les entreprises et sociétés exigent l'envoi de facture pour pouvoir procéder au règlement. Sont obligatoirement portés sur cette facture :

- dénomination du client
- son adresse
- son numéro de compte
- nom de la branche d'assurance
- le numéro de la police
- la période d'assurance
- le montant de la prime hors taxe
- le montant total de la prime

Elle est tirée en sept(7) exemplaires dont 2 sont adressés au client avec une lettre d'envoi.

### Le relevé de compte

Pour les grandes sociétés(gros client), un relevé de compte faisant ressortir la situation arrêtée à une date donnée est établi trimestriellement, à titre de rappel.

- la dénomination du client
- Son adresse
- Son numéro de compte
- Nom de la branche d'assurance
- Le numéro de la police
- La période d'assurance
- La date d'arrêté de compte
- le numero de la pièce (facture, quittance...)

## Annexe XIII : ADAPTATION DE LA PROCEDURE / BUTS ET ATTRIBUTIONS

### La première année d'assurance

#### L'UNITE COMPTABILITE :

- Reçoit la fiche de renseignement caisse et le double du reçu en provenance du caissier et passe l'opération dans le journal ;
- Réceptionne l'avis de débit du responsable statisticien pour règlement des commissions.

#### LE RESPONSABLE DES STATISTIQUES ET DU SUIVI DES QUITTANCES :

- Réceptionne les quittances du service technique ;
- Fait les vérifications nécessaires ;
- Envoie les quittances au service recouvrement et les avis de débit au service comptabilité.

#### L'UNITE ENCAISSEMENT ET RECOUVREMENT :

- Réceptionne la quittance en provenance du responsable du suivi
- Libère les quittances payées (quittance pour le client, avis de débit à classer avec l'attestation d'assurances s'il n'y a pas de courtier)

NB : au cas où la prime n'a pas été encore payée, cette unité joindra la quittance avec la lettre de réclamation déjà établie et se chargera du suivi de l'encaissement

A partir de la deuxième année, procéder au recouvrement classique :

#### I- QUITTANCE COMPTANT

Il s'agit :

- des primes automobiles,
- des contrats renouvelables après accord et
- des primes maritimes police au voyage.
  - o Adresser un avis d'expiration au client 30 jour avant l'expiration de sa garantie, l'informant que son contrat arrive à son terme et qu'il devrait payer s'il veut le renouveler
  - o En cas de non paiement, adresser une lettre de rappel au 20<sup>e</sup> jour de la date d'effet avec information de passer le contrat sans effet si le client ne réagit pas.
  - o Puis s'il n'y a toujours pas de suite, passer le contrat sans effet

Il y a des exceptions où le paiement des quittances comptants sera reporté ultérieurement:

- les quittances des gros clients : le cas des gros clients est traité spécialement en raison de leur importance dans le portefeuille de l'Agence
- les quittances ayant obtenu l'accord des directeurs régionaux pour un calendrier de paiement : dans ce cas, il faut respecter ce calendrier

#### II- QUITTANCE TERME

Sont appelées quittances termes les quittances physiques représentant les contrats avec tacite reconduction. La procédure de recouvrement des quittances termes est la suivante :

A la réception des quittances termes en provenance de l'inspecteur commercial, l'unité encaissement et recouvrement procède au triage, et les classe en 3 catégories à savoir :

- Quittances à confier aux encaisseurs
- Quittances suivant la procédure normale
- Quittance à facturer

#### A) Les quittances confiées aux encaisseurs

Ce sont celles dont les clients titulaires résident dans un rayon de 5 km du point de vente, c'est-à-dire pour les trajets qu'on peut effectuer à pied. Il lui est remis des bordereaux

Solde débiteur du relevé : 25 000 000

Compensation : l'assurance ARO ne paie plus que 5 000 000

Le solde débiteur est le montant de l'arriéré que le client doit à l'assureur

Et le solde créditeur s'explique par une ristourne payée ou un trop perçu (les deux sont à rembourser au client).

- son adresse
- son numéro de compte
- nom de la branche d'assurance
- le numéro de la police
- la période d'assurance
- le montant de la prime hors taxe
- le montant total de la prime

Elle est tirée en sept (7) exemplaires dont 2 sont adressés au client avec une lettre d'envoi.

### III- LES QUITTANCES DES GROS CLIENTS

Les gros clients sont les grandes sociétés constituant la majeure partie du portefeuille de la DAA.

Pour ces gros clients :

- une facture leur est envoyée à chaque mouvement de son compte c'est-à-dire de l'une de ces quittances
- un relevé de compte faisant ressortir la situation arrêtée à une date donnée est établi trimestriellement, à titre de rappel.

Sont figurés sur ce relevé :

- la dénomination du client
- son adresse
- son numéro de compte
- nom de la branche d'assurance
- le numéro de la police
- la période d'assurance
- la date d'arrêté de compte
- le numéro de la pièce (facture, quittance,...)
- l'objet ou nature de l'opération (débit ou crédit)
- le solde à payer

Sont portés sur ce relevé :

- les primes impayées faisant antérieurement l'objet d'un envoi de facture
- les ristournes impayées
- les acomptes versés
- les sinistres portés en compte
- les différents frais à supporter par le client (frais de retour de chèque, frais de traites, ...)

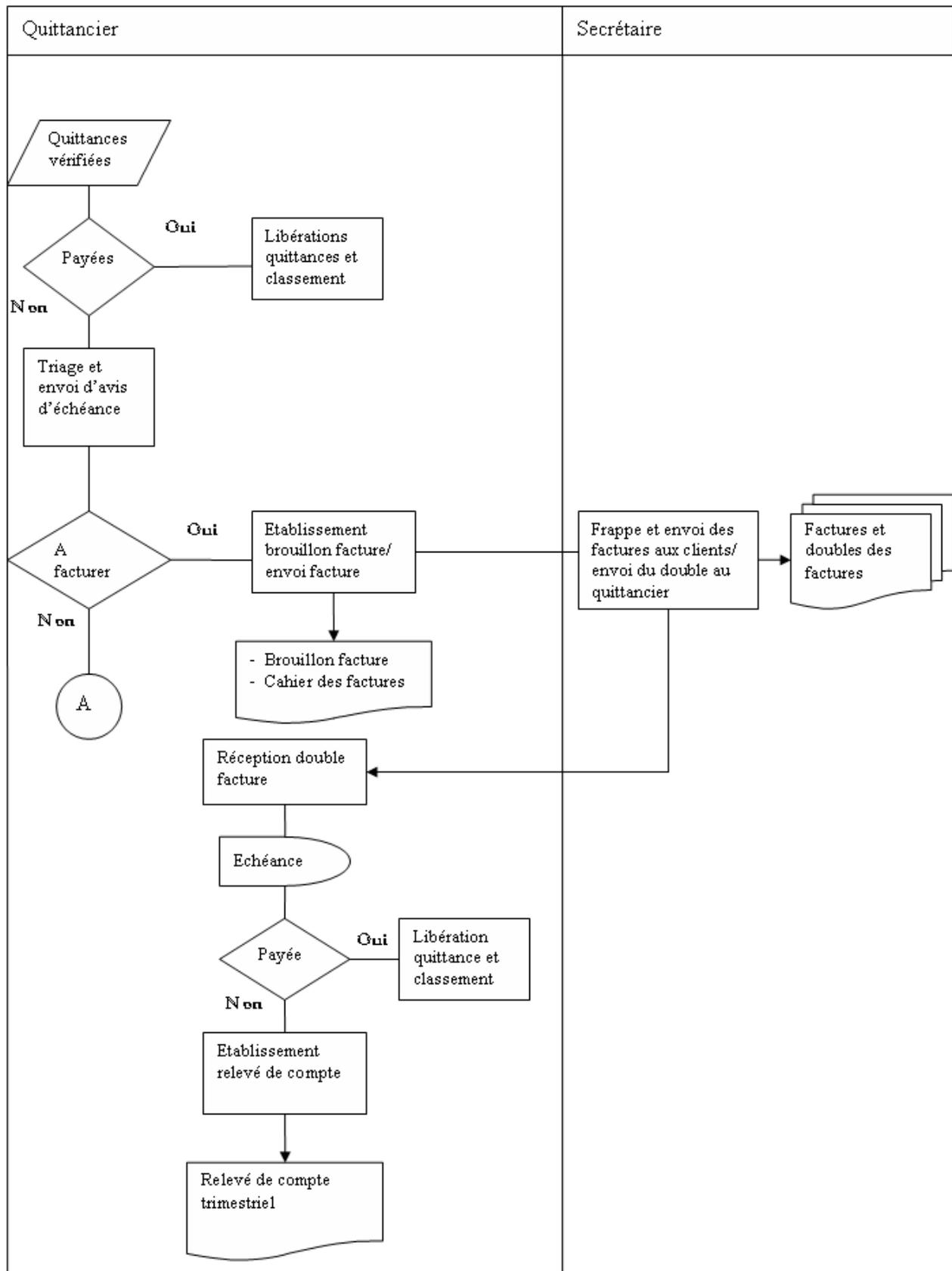
Débit	Relevé	Crédit
Primes émises (ou impayées)	Encaissement : espèce, chèque, ...	
Retour chèque + frais	Virement	
Retour traite + frais	Traite	
Remboursement ristourne	Ristourne	
Remboursement total	Annulation	
	Sinistre en compte	
	Acomptes versés	
<b>SOLDE CREDITEUR</b>	<b>SOLDE DEBITEUR</b>	

Ce relevé ne comprend pas les primes et ristournes ainsi que les règlements parvenus postérieurement à la date d'arrêté de compte.



## ANNEXE XIV : LOGIGRAMME DE PROCEDURE DE RECOUVREMENT

## Déroutement de la procédure



et quittances ainsi que les recommandations lettrées à déposer auprès des clients visités. Le suivi et le contrôle des paiements sont confiés au chef d'unité.

Le chef d'unité doit enregistrer chaque matin les quittances sur un bordereau, sur lequel il doit mentionner :

- Le numéro de compte du client
- Le numéro de compte de la quittance
- Le numéro de compte de la police
- Le nom de l'assuré
- Le montant de la prime
- L'acompte versé
- Le solde à encaisser
- Le lieu de paiement (résidence du client)

Les encaisseurs doivent faire leur compte-rendu journalier au chef d'unité à savoir :

- Retourner les quittances dont l'encaissement est prévu ultérieurement
- Présenter pour versement des primes encaissées
- Présenter les nouvelles quittances à enregistrer sur le bordereau pour encaissement du jour

NB : un état récapitulatif des encaissements est établi mensuellement et présenté au DRA (directeur régional adjoint)

#### B) Quittance suivant la procédure normale

Les quittances termes dont le paiement n'a pas été effectué à l'échéance feront l'objet de différentes lettres de rappel.

En effet, une première lettre sera envoyée au client à titre de rappel quinze jours (15) après l'échéance. Une deuxième lettre lui sera adressée quinze jours (15) après si la première reste sans suite, lui invitant à s'acquitter de son obligation sous quinzaine. Le cas échéant, une lettre de mise en demeure (LMD) sera établie à son encontre notifiant la suspension de la police selon la loi du 13 juillet 1930 art. 16 : «À l'exception de la première, les primes sont payables au domicile de l'assuré ou à tel autre lieu convenu.

A défaut de paiement, à l'échéance de l'une des primes, l'effet de l'assurance ne peut être suspendu que 28 jours après la mise en demeure de l'assuré. Cette mise en demeure, qui rend en tout cas la prime portable, résulte de l'envoi d'une lettre recommandée adressée à l'assuré ou à la personne chargée du paiement des primes, à leur dernier domicile connu de l'assureur ». Cette lettre doit :

- indiquer expressément qu'elle est envoyée à titre de mise en demeure,
- rappeler la date de l'échéance de la prime et
- reproduire le texte du présent article

« L'assureur a le droit, 10 jours à partir de l'expiration du délai fixé par l'alinéa précédent, de résilier la police ou d'en poursuivre l'exécution en justice. La résiliation peut se faire par une déclaration de l'assureur contenue dans une lettre recommandée adressée à l'assuré.

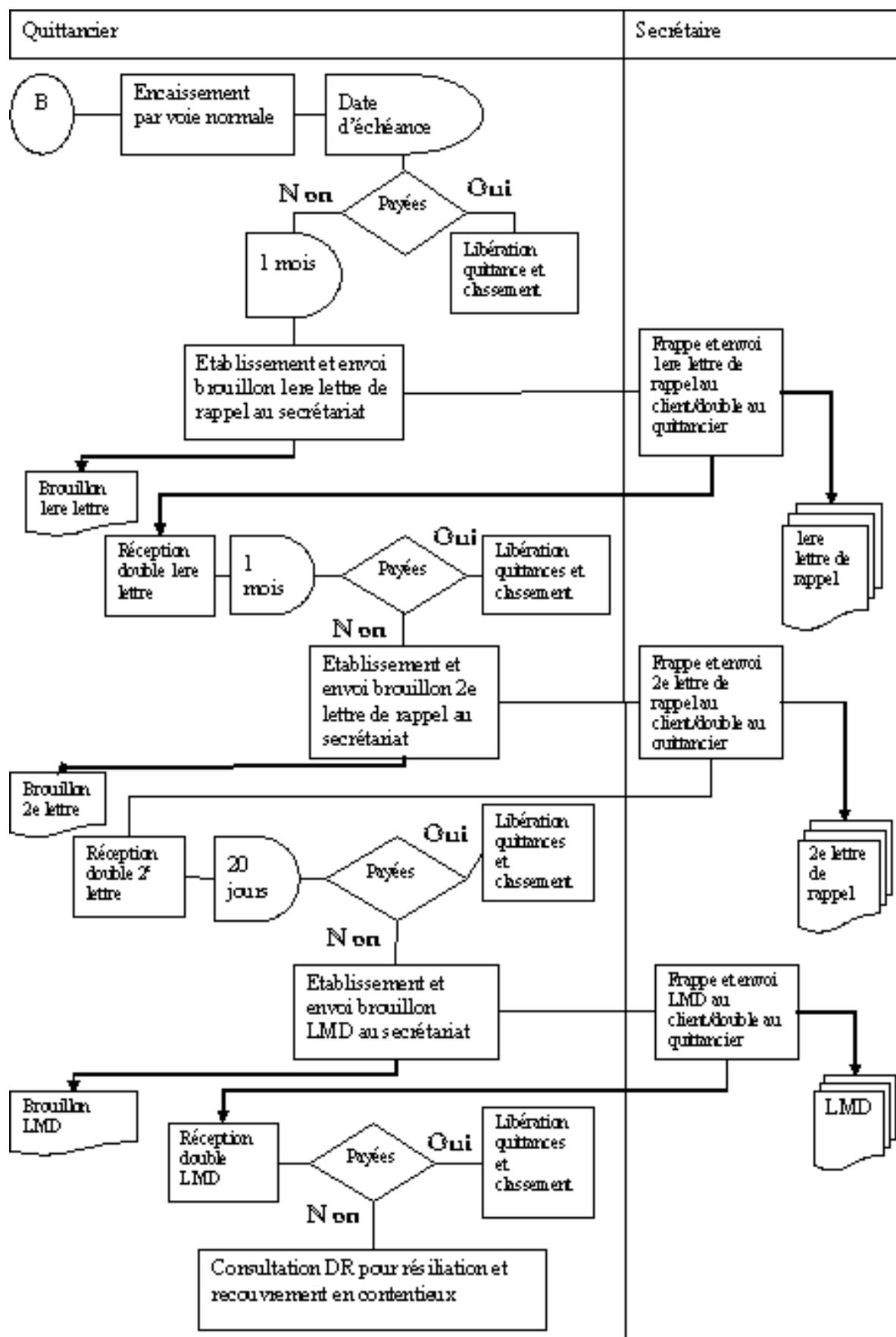
L'assurance non résiliée reprend, pour l'avenir, ses effets à midi, le lendemain du jour où la prime arriérée et, s'il y a lieu les frais, ont été payés à l'assureur. »

Toute clause réduisant les délais fixés par les dispositions précédentes, ou dispensant l'assureur de la mise en demeure est nulle.

#### C) Quittances à facturer :

Certains clients, notamment les entreprises et sociétés exigent l'envoi de facture pour pouvoir procéder au règlement. Sont obligatoirement portés sur cette facture :

- dénomination du client



#### IV- LES QUITTANCES BENEFICIANT D'UN CALENDRIER DE PAIEMENT

Il y a des clients spécifiques qui demandent un calendrier de paiement, le Chef quittancier ne peut le lui accorder sans l'aval du directeur régional. Les quittances de ces clients sont traitées comme suit :

- fixer l'échelonnement de paiement au préalable avec l'accord du DR
- en cas de non respect du calendrier fixé, rappeler immédiatement au client son obligation de paiement

#### BUTS ET ATTRIBUTIONS

Le service recouvrement a pour buts:

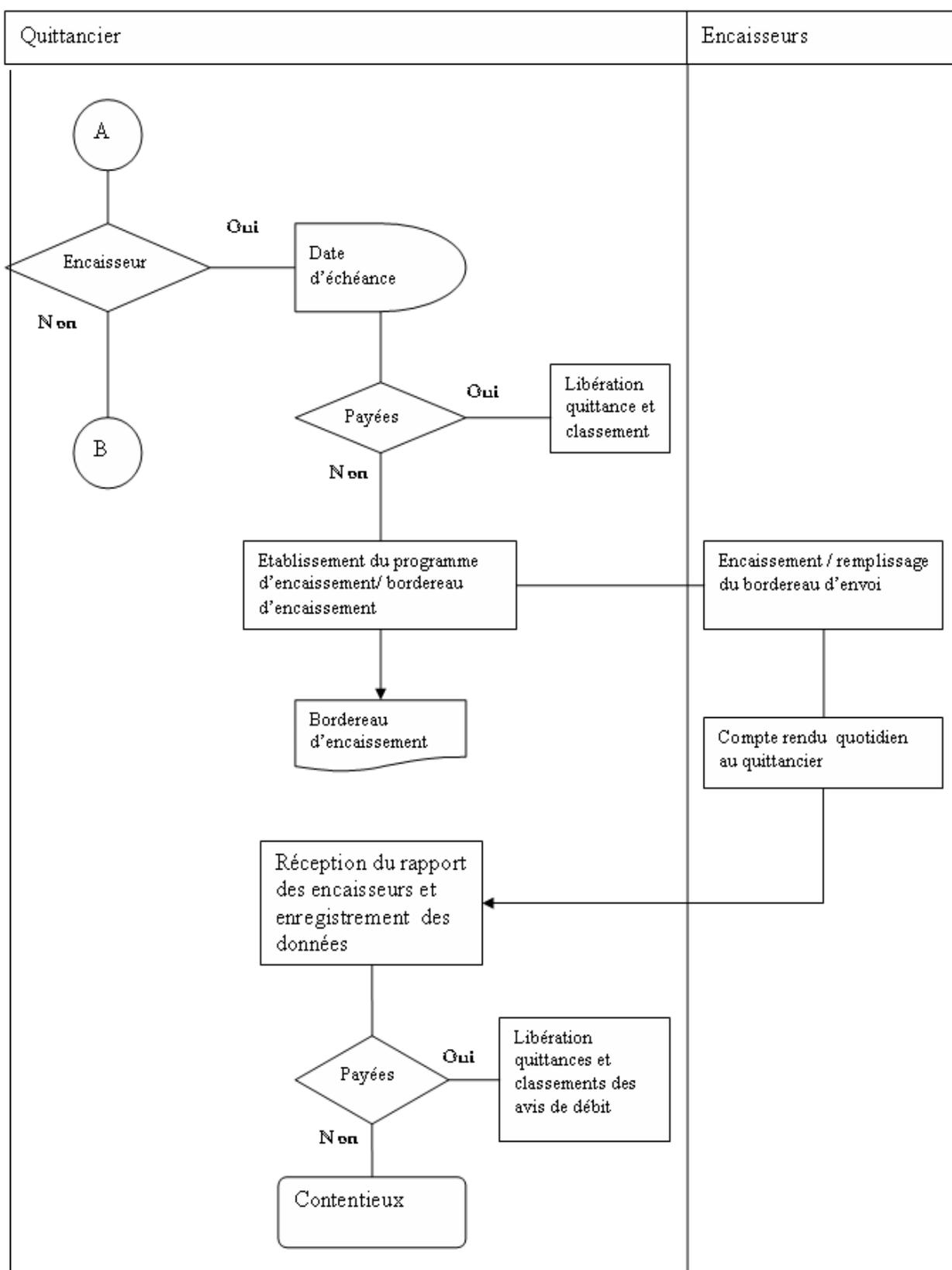
- La réalisation des objectifs opérationnels
- Le fonctionnement efficace du service

Ses attributions :

- La réception, la gestion des quittances (terme et comptant) et des originaux des avenants et leur envoi aux Agences rattachées et courtiers externes, le cas échéant ;
- Le dispatche des courriers et pièces de production pour approbation ou expédition ;
- La gestion du système de classement des dossiers-polices, dossier clients et autres documents ;
- Le suivi des comptes clients et le recouvrement des arriérés.

## TABLES DES MATIERES

	pages
REMERCIEMENTS	
LISTE DES ABREVIATIONS	
LISTE DES FIGURES	
LISTE DES TABLEAUX	
SOMMAIRE	
INTRODUCTION.....	1
1ere Partie : CADRE GENERAL DE L'ETUDE.....	3
Chapitre I : PRESENTATION DE LA SOCIETE.....	3
Section 1 : Historique.....	3
1.1. Délégation de la PRESERVATRICE.....	3
1.2. Années de transformations décisives.....	3
1.3. Le nom ARO.....	3
1.4. ARO actuelle.....	4
Section 2 : activités et missions.....	4
2.1. Activités.....	4
2.2. Missions.....	10
Section 3 : Structure organisationnelle.....	11
3.1. Organigramme de la compagnie.....	12
3.2. Les points de vente de la compagnie.....	13
3.3. Le système comptable de la compagnie.....	13
3.4. Présentation de la DAA.....	15
Chapitre II : THEORIE GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE.....	19
Section 1- Définitions, but et caractéristiques du contrôle interne.....	19
1.1. Définitions.....	19
1.2. But du contrôle interne.....	20
1.3. Caractéristiques d'un bon contrôle interne.....	20
Section 2 : Les moyens du contrôle interne.....	21
2.1. Moyens humains.....	21
2.2. Documents.....	21
2.3. Moyens informatiques.....	22
Section 3 : Les principes et techniques du contrôle interne.....	22
3.1. Les principes du contrôle interne.....	22
3.2. Les techniques du contrôle interne.....	26
Chapitre III : TECHNIQUES DE RECOUVREMENT DES PRIMES.....	28
Section 1 : Le calcul de la prime.....	28
1.1. La prime pure.....	28
1.2. Les chargements.....	29



1.2. Renforcement de la performance des ressources humaines.....	70
1.3. Optimisation de la capacité des ressources matérielles.....	72
Section 2 : Rationalisation de la circulation des informations des autres services	73
2.1. Le service comptabilité.....	73
2.2. Le service informatique.....	75
2.3. Le service classement.....	77
Section 3 : Amélioration de la relation avec la clientèle.....	78
3.1. Persuasion de l'utilité de l'assurance.....	78
3.2. assurance d'une meilleure satisfaction des clients sur la qualité de service	80
3.3. Amélioration de la fiabilité d'un contrat.....	82
<b>CHAPITRE II : SOLUTION RETENUE ET RECOMMANDATION GÉNÉRALE</b>	<b>84</b>
Section 1 : solution retenue : renforcement du système de contrôle interne au sein du service recouvrement.....	84
1.1. contrôle interne : procédures.....	84
1.2. Le contenu de la procédure.....	87
1.3. Proposition de procédure.....	87
Section 2. Recommandations générales .....	91
2.1. plus de rigueur dans la politique d'acceptation des stagiaires.....	91
2.2. informatisation de la gestion des quittances.....	92
2.3. Utilisation de tableaux de bords.....	95
 CONCLUSION.....	 101

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE