

**ETUDE SUR L'OFFRE ET LA
DEMANDE DE FORMATION
DANS LE SECTEUR DE
L'ASSURANCE**

15 mars 2005

SOMMAIRE

INTRODUCTION : DEFINITION DE LA MISSION	5
CONTEXTE.....	5
OBJECTIFS.....	5
PRESTATIONS ATTENDUES.....	6
CALENDRIER.....	7
PARTIE 1 – LA DEMANDE DE FORMATION	8
1.1. ANALYSE QUANTITATIVE.....	8
1.1.1. Collecte de l'information : la base de données.....	8
1.1.2. Les personnels des compagnies d'assurance.....	8
1.1.3. Flux : recrutements et départs.....	8
1.1.4. Principales évolutions et tendances.....	8
1.1.5. Activités de formation : actions et budgets.....	8
1.1.6. Demande de formation et partage du marché.....	8
1.2. ANALYSE QUALITATIVE.....	8
1.2.1. Organisation : les contraintes des compagnies d'assurance.....	8
1.2.2. Contenus : les besoins des compagnies d'assurance.....	8
1.2.3. Incitations : la demande de formation des salariés.....	8
1.3. DIAGNOSTIC SUR LA DEMANDE DE FORMATION.....	8
PARTIE 2 – L'OFFRE DE FORMATION.....	9
2.1. L'INSTITUT AFRICAIN D'ASSURANCES (I.A.A.).....	9
2.1.1. Présentation générale.....	9
2.1.2. Organisation.....	9
2.1.3. Moyens.....	9
2.1.4. Formations.....	10
2.1.5. Etudiants.....	11
2.1.6. Actions de coopérations.....	12
2.2. LE CENTRE TECHNIQUE DE FORMATION EN ASSURANCE (CTFA).....	13
2.2.1. Présentation générale.....	13
2.2.2. Organisation.....	13
2.2.3. Moyens.....	14
2.2.4. Formations.....	15
2.2.5. Etudiants.....	17
2.2.6. Actions de coopérations.....	20
2.3. DIAGNOSTIC SUR L'OFFRE DE FORMATION.....	20
2.3.1 Contenu.....	20
2.3.2 Formateurs.....	20
2.3.3 Horaires.....	21
2.3.4 Predisposition à répondre à la demande.....	21
2.3.5 Recrutement.....	21
2.3.6 Coursus intégrés.....	22
2.3.7 Ingénierie pédagogique.....	22
2.3.8 Conseil en gestion de ressources humaines.....	22
2.3.9 Partenariats internationaux.....	22
2.3.10 Moyens et organisation financière.....	23
En résumé.....	23

PARTIE 3 – RECOMMANDATIONS	25
3.1. LES STRUCTURES	25
3.1.1. <i>L'IAA</i>	25
3.1.2. <i>Le CTFA</i>	25
3.1.3. <i>Centre de documentation et centre d'expertise</i>	26
3.2. LES FORMATIONS	26
3.2.1. <i>Développer des formations verticales par niveau</i>	26
3.2.2. <i>Dés formations sur mesure et une gestion des compétences</i>	26
3.2.3. <i>Développer des contenus</i>	28
3.2.4. <i>Une formation technique pour les cadres</i>	28
3.3. LES PARTENARIATS INTERNATIONAUX	29
3.3.1. <i>Des partenaires internationaux</i>	29
3.3.2. <i>Une formation ouverte sur l'international</i>	29
3.4 PLAN D'ACTION	29
3. <i>Création des contenus</i>	30
3. <i>Mettre en place des formations verticales</i>	30
4. <i>Au niveau de la profession</i>	30
ANNEXES	32
ANNEXE 1 – LES NIVEAUX DE FORMATION	32
ANNEXE 2 : EXEMPLE DE PROFIL DE COMPETENCE	37

**ETUDE SUR L'OFFRE ET LA
DEMANDE DE FORMATION
DANS LE SECTEUR DE
L'ASSURANCE**

INTRODUCTION : DEFINITION DE LA MISSION

CONTEXTE

Des réformes importantes du secteur tunisien des assurances ont été mises en œuvre ces dernières années : évolution du cadre législatif, réforme de l'assurance automobile, rôle accru de la Fédération Tunisienne des Sociétés d'Assurance (FTUSA), mesures d'assainissement des situations financières etc. Si elles marquent des progrès importants, les mesures prises voient cependant leur efficacité directement liée à la quantité et à la qualité des ressources humaines du secteur des Assurances. Consciente de ce point, la FTUSA a exprimé la volonté de pouvoir développer très largement la fonction « *Formation* » à l'intérieur de la profession afin de disposer, le plus rapidement possible, de ressources humaines en parfaite adéquation avec toutes les exigences des métiers de l'assurance.

Dans ce contexte, et dans le cadre du projet MEDA «Amélioration de la compétitivité, volet secteur financier», l'Unité de Gestion de Projet (UGP) a lancé un appel d'offre intitulé « *Etude et préconisations concernant les deux centres de formation continue* » du secteur assurances sous la référence n° A01/04, consultation restreinte pour le Ministère de Finances de la République Tunisienne ; l'Unité de Gestion du Projet (UGP), placée au sein du Ministère des Finances sous l'autorité du Directeur Général du Financement, qui identifie, analyse et prépare les actions d'assistance et de formation, est l'interlocuteur principal de Pohl Consulting and Associates.

OBJECTIFS

L'objectif global de l'action A01/04, « *Etude et préconisations concernant les deux centres de formation* » du secteur des Assurances, est de concourir à une amélioration du processus de formation au sein du secteur des Assurances ; il s'agit pour cela de permettre au secteur tunisien des Assurances de disposer d'organismes de formation efficaces, à même d'alimenter durablement le secteur en ressources humaines de qualité maîtrisant notamment toutes les techniques nécessaires à l'exercice des différents métiers de l'assurance.

L'étude doit permettre aux principaux acteurs et responsables intervenants dans le domaine de la formation en « Assurance » (FTUSA, directions du CTFA et de l'IAA et leurs Comités Scientifique et Pédagogique, Directions générales des sociétés d'assurance et leur Directions des ressources humaines et de la formation etc.) de disposer d'une identification précise des besoins de formation du secteur de l'Assurance, d'un diagnostic complet sur le système de formation existant et de propositions détaillées et justifiées d'améliorations pédagogiques et organisationnelles. Au vu des besoins identifiés et des capacités de réponse des centres de formation existants, l'opportunité de la mise en place d'un troisième centre de formation continue en assurance sera enfin examinée.

PRESTATIONS ATTENDUES

La première partie de l'étude consiste à étudier la demande de formation pour déterminer les besoins actuels et futurs en matière de formation des cadres et des agents travaillant dans le secteur des assurances. Il est important de souligner ici qu'il ne s'agit pas uniquement d'identifier les besoins de formation en termes qualitatifs, mais également en termes quantitatifs et ce non seulement pour aujourd'hui mais aussi pour demain ; cette maîtrise des flux est essentielle car elle conditionne la mise en œuvre des cursus de formation et, au delà, est amenée à jouer un rôle important dans l'appréciation de l'opportunité de créer un nouveau centre de formation.

Il s'agit donc, compte tenu de l'état actuel du secteur des assurances et de son évolution prévisible à court-moyen terme, d'identifier les besoins quantitatifs et qualitatifs des compétences du secteur :

- (i) identification des besoins globaux, qualitatifs et quantitatifs, en matière de formation dans le secteur des assurances
- (ii) traduction en termes de contenus pédagogiques des besoins de formation précédemment identifiés

La seconde partie de l'étude consiste à étudier l'offre de formation existante, telle qu'elle est proposée par les deux centres de formation continue spécialisés dans l'assurance : l'Institut Africain d'Assurances (I.A.A.), créé en 1967 par la Société Tunisienne d'Assurances et de Réassurances qui s'adresse à l'ensemble des pays africains, et le Centre Technique de Formation en Assurance (C.T.F.A.), créé en 1999 et destiné aux personnes ayant une ancienneté dans le secteur de l'Assurance.

L'objectif de cette deuxième étape est d'analyser en détail l'offre actuelle de formation de ces deux centres de formation et son adéquation quantitative et qualitative aux besoins sectoriels identifiés dans la première étape. Cette analyse sera complétée par une étude organisationnelle du fonctionnement des deux centres de formation :

- organisation des études, modalités de fonctionnement pédagogique et administratif des centres,
- analyse de la prise de décision, rôle des Comités Scientifique et Pédagogiques lorsqu'ils existent
- identifications des actions de coopérations avec d'autres institutions
- caractéristiques du corps professoral et des autres enseignants intervenants dans les cursus

Cette seconde étape, veillera à identifier précisément l'ensemble des acquis pédagogiques et des points forts des deux centres de formation tout en pointant les développements possibles et les améliorations souhaitables. A l'issue de cette étape seront portés un diagnostic pédagogique, concernant les offres de formation des deux centres et leur adéquation aux besoins du secteur des assurances tels qu'identifiés dans la première partie , et un diagnostic organisationnel concernant le fonctionnement des centres et leur organisation interne.

La troisième partie de l'étude consistera à formuler des recommandations pédagogiques et organisationnelles concernant le fonctionnement de l'I.A.A. et du C.T.F.A. et à étudier en détail l'opportunité de la création d'un troisième centre de formation continue.

Disposant des objectifs quantitatifs et qualitatifs en termes de formation et d'un état des lieux complet et détaillé de l'offre de formation proposée par les deux centres de formation existants il s'agira d'identifier précisément la forme des ajustements pédagogiques et organisationnels nécessaires à la mise en phase des cursus existants avec les besoins réels du secteur et de fournir des éléments concrets et argumentés sur l'opportunité de la création, le cas échéant, d'un troisième centre de formation. Plusieurs scénarios de réforme du secteur de la formation continue en assurance permettant d'atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs identifiés lors de la première étape pourront être proposés.

CALENDRIER

La mission s'est déroulée du mercredi 26 janvier au mercredi 16 mars avec les étapes suivantes :

- réunion de lancement : mercredi 26 janvier
- collecte de l'information auprès des Compagnies d'assurance et des centres de formation, entretiens, traitement de l'information: 28 janvier - 18 février
- rédaction rapport d'étape : 18 février - 23 février
- présentation rapport d'étape à la FTUSA : 24 février
- collecte d'informations complémentaires, traitement et analyse : 25 février - 4 mars
- rédaction rapport final : 5 mars -14 mars
- présentations finales : 16 mars

PARTIE 1 – LA DEMANDE DE FORMATION

1.1. ANALYSE QUANTITATIVE

1.1.1. COLLECTE DE L'INFORMATION : LA BASE DE DONNEES

1.1.2. LES PERSONNELS DES COMPAGNIES D'ASSURANCE

1.1.3. FLUX : RECRUTEMENTS ET DEPARTS

1.1.4. PRINCIPALES EVOLUTIONS ET TENDANCES

1.1.5. ACTIVITES DE FORMATION : ACTIONS ET BUDGETS

1.1.6. DEMANDE DE FORMATION ET PARTAGE DU MARCHÉ

1.2. ANALYSE QUALITATIVE

1.2.1. ORGANISATION : LES CONTRAINTES DES COMPAGNIES D'ASSURANCE

1.2.2. CONTENUS : LES BESOINS DES COMPAGNIES D'ASSURANCE

1.2.3. INCITATIONS : LA DEMANDE DE FORMATION DES SALARIES

1.3. DIAGNOSTIC SUR LA DEMANDE DE FORMATION

PARTIE 2 – L’OFFRE DE FORMATION

2.1. L’INSTITUT AFRICAIN D’ASSURANCES (I.A.A.)

2.1.1. PRESENTATION GENERALE

Historique

L’Institut Africain des Assurances a été fondé en 1968 par la STAR grâce à l’appui de la Zurich de Réassurance et de la FFSA. L’IAA s’adresse à l’ensemble des pays africains et plus particulièrement aux cédantes de la Zurich de Réassurance. La formation s’adresse aux jeunes employés titulaires d’un baccalauréat.

L’IAA en est à sa 38^{ème} session.

Missions

Dispenser une formation qualifiante et transversale aux métiers de l’assurance.

Les candidats à l’IAA doivent être au minimum titulaires du baccalauréat et justifier d’une expérience professionnelle.

2.1.2. ORGANISATION

Organigramme

L’IAA est un centre intégré de la STAR et est dirigé par Monsieur Kamel Chibani, par ailleurs responsable de la branche automobile. Il agit sous le contrôle de Monsieur Abdelkrim Merdassi, président-directeur général de la STAR et est assisté d’un secrétaire général Monsieur Hedi Belabed.

Conseils et modalités de nomination

Un comité scientifique initialement prévu n’est pas actif dans les faits. La définition des enseignements, des horaires et le choix des enseignants est effectué par MM. Merdassi et Chibani.

2.1.3. MOYENS

Personnels : administratifs et enseignants

Les enseignants de l’IAA sont essentiellement des professionnels de l’assurance et plusieurs d’entre eux exercent à la STAR.

Sur les 29 CV qui nous ont été remis nous avons dénombré notamment

- 4 intervenants étrangers et donc 25 tunisiens
- 16 intervenants issus de la STAR
- 4 intervenants issus d'autres compagnies
- 2 intervenants ayant exercé de hautes responsabilités au CGA

Locaux

L'IAA dispose de 170 m2 comprenant

- une salle de conférences
- 3 salles de formation (acceptant chacune au maximum 20 étudiants)

De nouveaux locaux sont en cours de construction.

Budget

Les frais de scolarité sont de 1500D/ an pour les tunisiens et 1500\$/an pour les étrangers.

Le centre est, par ailleurs, subventionné directement et indirectement par la STAR (locaux, directeur,...).

Ces frais devraient passer à 2000D et 2000\$ à compter de la prochaine session.

2.1.4. FORMATIONS

Le cycle de formation de l'IAA est un cycle à plein temps qui se déroule sur 6,5 mois et comporte 389 heures de cours se décomposant comme suit :

Droit	14
Comptabilité	21
Réassurance	30 (dont TP)
Bases techniques de l'assurance	21
Vie et personnes	9
Incendie	31
Transport	21
R.C.	18 (introduction+tarification)
Crédit et divers	27
Auto	39 (principes+tarification)
Expertise	18 (visites de risque)
Economie de l'assurance	21
Actuariat	15
Gestion financière	10

Corps maritime	9
Marketing	15
Bancassurance	9
Statistiques appliqués à l'assurance	21
Total heures	389

2.1.5. ETUDIANTS

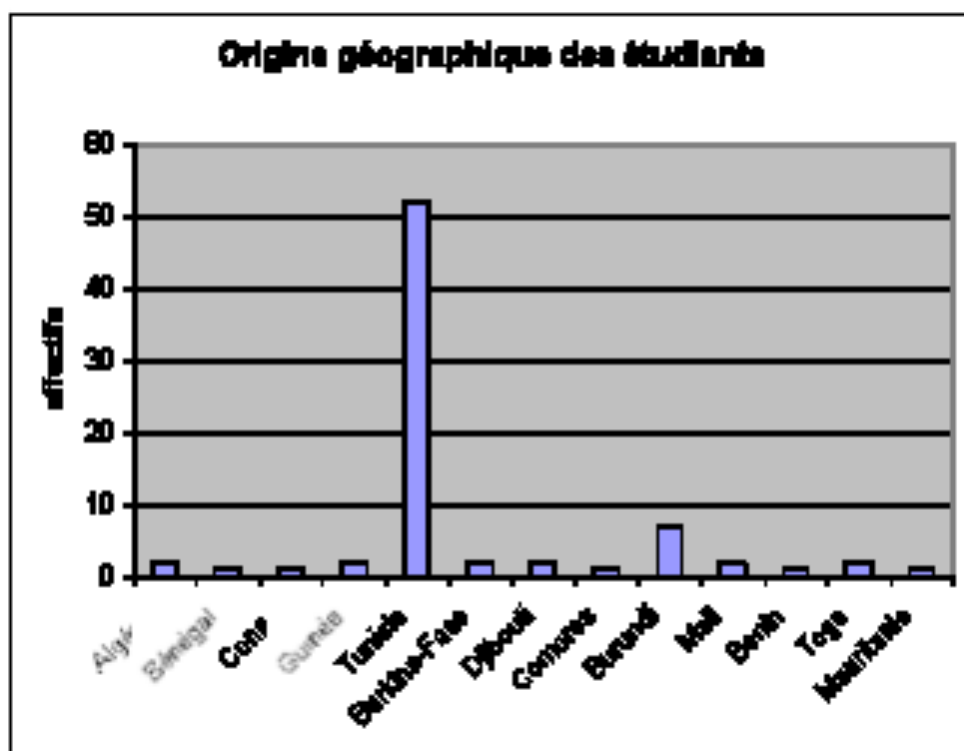
Bilan quantitatif des dernières promos

L'IAA accueille 2 groupes d'étudiants par an comptant, au cours des deux dernières promotions, entre 17 et 22 étudiants. En tout état de cause la taille d'un groupe ne dépasse jamais les 25 étudiants.

Origine géographique ou institutionnelle des étudiants

Les étudiants tunisiens en provenance de compagnie d'assurance sont essentiellement issus de la STAR (en 2004/2005 : 7 STAR, 1 AMI, 1 COMAR). S'ajoutent à cela des candidats libres, des candidats présentés par des agents généraux, par l'OCT ainsi que divers autres organismes.

Les étudiants étrangers sont essentiellement adressés par leurs compagnies. Sur les trois dernières promotions les effectifs se décomposaient comme indiqué dans le graphique ci-dessous.



2.1.6. ACTIONS DE COOPERATIONS

L'IAA bénéficie d'un partenariat avec l'ENAss (Ecole Nationale des Assurances) et du soutien de la FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurance).

2.2. LE CENTRE TECHNIQUE DE FORMATION EN ASSURANCE (CTFA)

2.2.1. PRESENTATION GENERALE

Historique

Le CTFA a été créé en 1998 par les compagnies d'assurances de la place et la FTUSA pour dispenser des formations qualifiantes aux métiers et techniques de l'assurance.

Le CTFA est géré par une société civile, la Société de Développement de l'Assurance (SDA), créée par la FTUSA et plusieurs compagnies d'assurance de la place en 1997. Monsieur Rabeh Guerbaa, directeur du CTFA, est l'administrateur unique de la SDA.

Le capital de la SDA est de 231 500 D dont 171 500 D ont été libérés.

Dès sa création, la SDA s'est attachée à étudier le secteur de la formation en assurance, l'offre existante et les besoins du secteur pour en permettre un développement harmonieux.

A la suite de cette étude, les compagnies partenaires ont décidé la création du CTFA face à un double constat :

- la formation existante n'est pas adaptée aux besoins multiples du secteur, en matière de formation,
- il existe des synergies évidentes entre compagnie et une action commune et concertée sera plus profitable à tous que des actions individuelles et séparées.

Missions

Dispenser des formations qualifiantes aux métiers et techniques de l'assurance tant à l'intention des personnels de l'ensemble du secteur (compagnies, agents-généralistes, courtiers) qu'aux auxiliaires (experts, commissaires d'avaries,...) que des risk-managers.

Les candidats au CTFA doivent être au minimum titulaires du baccalauréat et justifier d'une expérience professionnelle.

2.2.2. ORGANISATION

Organigramme

Le CTFA est dirigé par Monsieur Rabah Guerbaa (administrateur unique de la SDA) depuis 2002 et administré par un Comité de Direction, composé de 5 membres : GAT, STAR ATREE, CTAMA et COTUNACE, chacune représentée par son Directeur Général ou par un représentant de ce dernier.

Conseils et modalités de nomination

Outre le comité de direction, le CTFA s'appuie sur deux comités :

- Le Comité Scientifique dont le rôle est de définir pour le Comité Pédagogique les axes de développement tant pour la formation initiale que pour les formations thématiques. Il est composé de MM. Dkhili (Pdg STR), Chouikha (universitaire), Skandrani (Dga, GAT), Kolsi (ASTREE), Guerbaa (CTFA), El Etri (GAT) ainsi que de Mmes Khelif (universitaire) et Ben Mustapha (consultante). Dans les attributions du comité scientifique figurent également des dimensions études et recherches. Elles ne semblent pas avoir été explorées à ce jour.

- Le Comité Pédagogique dont le rôle est d'identifier les besoins des compagnies en matière de formation, mettre au point les programmes de formation, désigner les formateurs pour chaque type de formation et en évaluer les performances. Outre les membres du Comité Scientifique, il comprend des représentants des compagnies (BIAT Assurances, COTUNACE, Lloyd, Maghrébia, STR, Assur-Crédit, Best Ré, STAR, AMI, GAT), des universitaires (au nombre de six) et des personnalités qualifiées (consultants, expert-comptables, ...).

La composition de ces comités a évolué au cours du temps et la nomination à ces comités relève du Comité de Direction.

2.2.3. MOYENS

Personnels : administratifs et enseignants

Personnels administratifs : un directeur, un comptable, une assistante de direction, un coursier et une femme de ménage.

Enseignants : les enseignants du CTFA sont

- soit des universitaires ayant une compétence avérée dans la matière enseignée et une longue expérience de l'enseignement,
- soit des professionnels, titulaires au minimum d'une maîtrise et justifiant d'une expérience d'une durée minimale de 10 ans.

Nous avons dénombré, au vu des documents qui nous ont été fournis et hormis les intervenants occasionnels, quatorze enseignants de la première catégorie et vingt-sept de la seconde.

Locaux

Le CTFA dispose de 380 m², en centre ville,

Nombre de salles : 4 + un petit centre de documentation

Nombre de postes de travail : 20/salle

Nombre d'ordinateurs : 20 postes en réseau

Budget

CA annuel : 206 548 D en 2004

Part de la formation continue : 78 522 D

Part de la formation initiale : 53 131 D

Part des opérations ponctuelles 74 895 D

Les frais d'inscription sont respectivement de 2 000 D pour le cycle 1, 2 400 D pour le cycle 2 et 3 500 D pour le cycle de formation initiale.

2.2.4. FORMATIONS

Cursus réguliers : Maquettes, volumes horaires et organisation des études

Formation continue : cycle 1

Elle est destinée aux personnels de l'ensemble du secteur, compagnies d'assurances, agences et courtiers, ainsi qu'aux gestionnaires des risques et aux auxiliaires, titulaires au minimum d'un baccalauréat et justifiant d'une ancienneté supérieure à 5 ans.

Ce cycle comporte 280 heures de formation couvrant 16 modules.

Formation continue : cycle 2

Destinée aux

- salariés titulaires d'une maîtrise
- salariés titulaires d'un certificat de premier cycle de l'enseignement supérieur et possédant une ancienneté minimale dans le secteur des assurances
- salariés ayant suivi avec succès le cycle 1

Ce cycle comporte 310 heures couvrant 18 modules.

Formation initiale

Destinée personnels nouvellement recrutés (expérience inférieure à 5 ans) et titulaire au minimum d'une maîtrise pour leur permettre d'acquérir des compétences nouvelles et ou d'approfondir celles qu'ils ont déjà et les préparer ainsi à bien maîtriser et à bien gérer les risques. Ce cycle a été développé en partenariat avec les responsables et enseignants du DESS « Techniques de l'Assurance » de l'Université Paris-Dauphine.

Ce cycle comporte 172 heures réparties en 7 cours et 5 séminaires (12h bloquées sur 3 jours).

Cours	Cycle 1	Cycle 2	Initiale
Economie l'assurance	de 16	20	
Droit	18	26	24=12+12(resp. + contrat)

Comptabilité	16	20	20
Réassurance	18	18	12
Anglais	22		
Vie et personnes	18	18	12
Incendie	18	18	12
Transport	18	18	12
R.C.	18	18	
Techniques et divers (techniques divers)	36 =18+18	18 +	
Auto	20	18	
Communication	20		
Expertise	26	12	
Term. Arabe	12	12	
Informatique	14 (bureautique)	14 (bureautique)	26 =14+12 (informatique, nelles technologies)
Analyse financière		18	12
Crédit		18	
Marketing		20	12
Fiscalité		12	
Risk-Management		12	12
Culture de l'assurance			24=12+12 (entreprises/professions et risque)
Total heures	280	310	172

Autres actions de formation

Les formations sur-mesure

A la demande des compagnies, le CTFA a mis en place des formations sur-mesure pour la Maghreb, la COTUNACE, le Lloyd, l'Office du Commerce,... sur des thèmes tels que

- anglais de l'assurance
- assurance transport
- formation générale pour futurs agents généraux
- formation générale (cycle de 42 heures)

Les séminaires

Outre les séminaires du cycle de formation initiale qui peuvent être suivis « à la carte » par des auditeurs non inscrits à l'ensemble du cycle, le CTFA a proposé au cours des 3 dernières années 4 à 5 séminaires par an sur une durée moyenne de 3 jours par séminaire et sur des thèmes tels que :

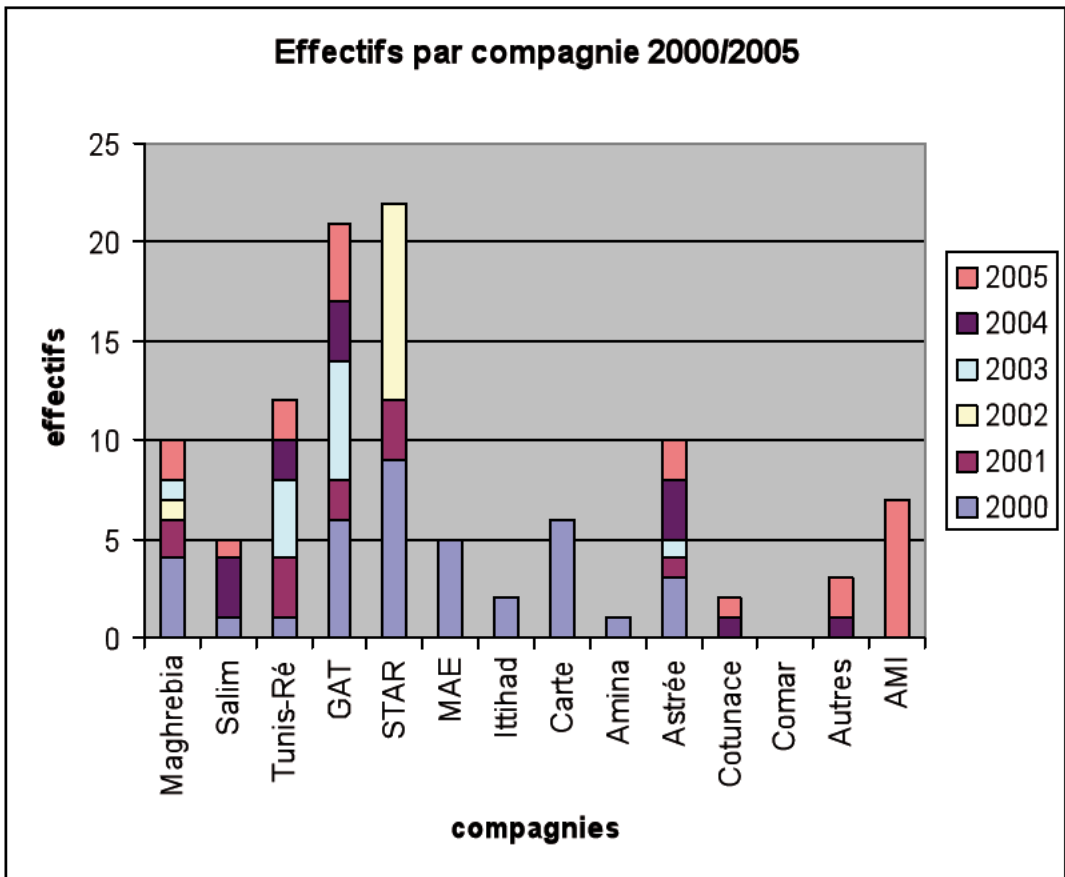
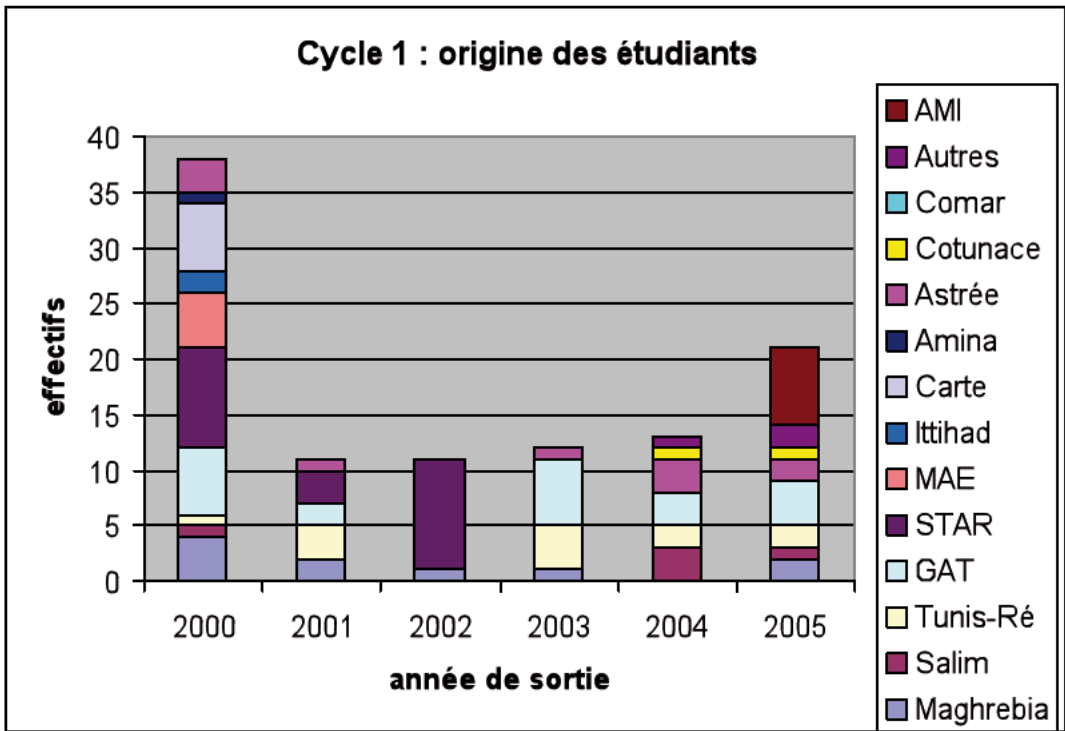
- fiscalité des entreprises d'assurance
- présentation des états financiers dans une entreprise d'assurance
- relation clients et performance commerciale
- assurance agricole
- assurance crédit
- création et mise à jour d'un site web
- anglais de l'assurance

2.2.5. ETUDIANTS

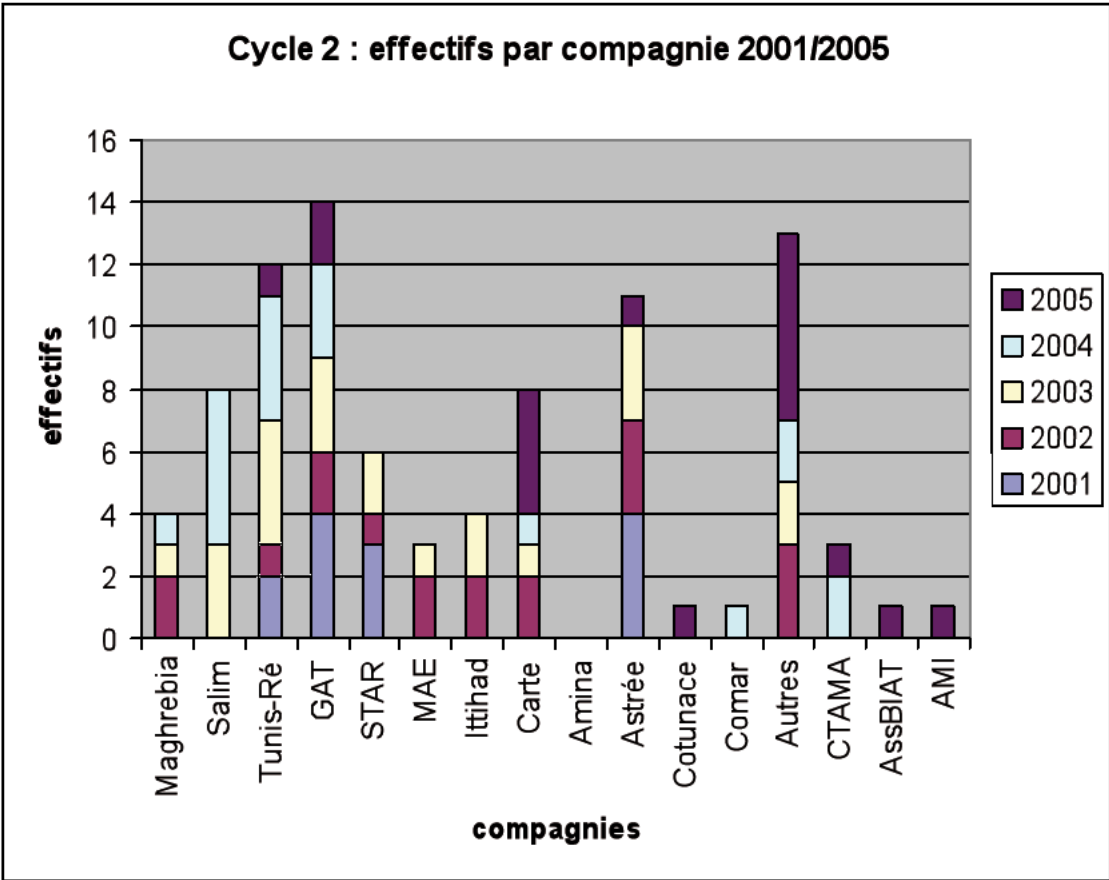
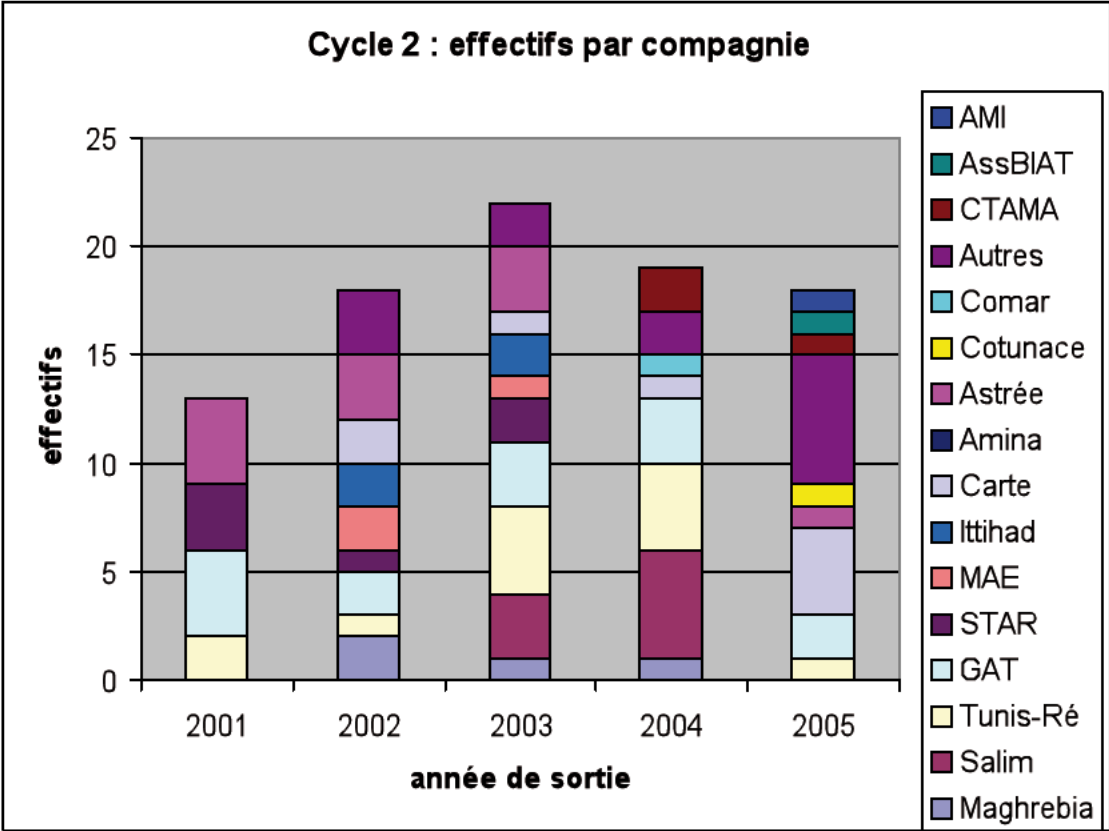
Bilan quantitatif des dernières promos

Les différentes figures ci-après présentent, pour chaque cycle, les effectifs par année ventilés par compagnie puis les effectifs agrégés sur cinq ans par compagnie.

Cycle 1



Cycle 2



Formation initiale

12 participants la première année (GAT : 6, AMI : 2, ASRTEE : 2, Autres : 2) et 14 la deuxième (GAT : 5, AMI : 3, Assurances BIAT : 3, La Protectrice : 2, Autres : 1).

Formation sur-mesure

110 personnes (GAT : 14, STR : 71, COTUNACE : 14, OCT : 11) en 2003

90 personnes (Lloyd : 14, Maghrébia : 51, GAT : 25) en 2004

Séminaires

130 participants en 2003 pour 10 séminaires (13 participants/séminaire en moyenne)

59 participants en 2004 pour 7 séminaires (8,5 participants/séminaire en moyenne)

2.2.6. ACTIONS DE COOPERATIONS

Le cycle de formation initiale a été créé dans le cadre d'une coopération avec le DESS 218 (Techniques de l'Assurance) dirigé par Jean-Hervé Lorenzi.

2.3. DIAGNOSTIC SUR L'OFFRE DE FORMATION

2.3.1 CONTENU

Les formations proposées sont en un certain sens standards. Elles recouvrent l'ensemble des champs disciplinaires nécessaires à une immersion ou à une meilleure compréhension de l'univers de l'assurance. Les formations de type formation initiale, c'est à dire celle proposées aux nouveaux recrutés (formation initiale du CTFA et cycle de formation unique de l'IAA) sont d'autant plus nécessaires que l'assurance est le parent pauvre de la formation universitaire (contrairement à la finance, la banque,...).

Les descriptifs de cours révèlent une offre complète et de qualité.

Les deux centres proposent pour certains de leurs cours des contenus très similaires (avec parfois le même formateur). Cependant, les timing de formation sont différents (formation à temps plein à l'IAA, formation à temps partiel au CTFA) et le dédoublement de cours en ce cas est naturel.

2.3.2 FORMATEURS

Les formateurs sont soit des académiques, soit des spécialistes de l'assurance (responsables de haut niveau) soit enfin, dans certains cas particuliers, des consultants spécialisés (communication,...).

Cependant, on peut constater au niveau de l'IAA une trop grande consanguinité. Un grand nombre de formateurs sont issus de la STAR et un grand nombre de formés également. L'IAA joue alors de ce fait et pour ce public spécifique le rôle de formation interne (ce qui est utile voire indispensable) mais ne permet pas d'injecter des idées, des approches et des méthodes nouvelles. Cela est cohérent avec le positionnement « formation initiale » de l'IAA (conforté par la formule temps plein) mais limite donc de fait le rôle de l'IAA à un créneau très particulier.

Par ailleurs, au niveau des deux centres, les formations semblent essentiellement de type académique c'est à dire manquent d'exemples, d'illustrations, de cas,... Une approche plus dynamique est indispensable vu le public (adulte) visé mais nécessite la mise en place d'une ingénierie pédagogique que les centres ne sont pas en mesure aujourd'hui d'effectuer. Ce point sera abordé plus en détail ci-après.

2.3.3 HORAIRES

Les horaires de formation sont tout à fait adaptés à un public professionnel en ce qui concerne le CTFA mais semblent être un handicap en ce qui concerne l'IAA. Cependant, pour l'IAA, ces horaires sont adaptés au public visé : étrangers souhaitant consacrer le maximum de temps à la formation avant un retour dans leur pays, tunisiens démarrant ou envisageant de démarrer une carrière dans l'assurance et à la recherche d'une formation initiale.

2.3.4 PREDISPOSITION A REpondre A LA DEMANDE

Le CTFA démontre une grande souplesse d'adaptation à la demande par la mise en place de cycles spécifiques en inter-entreprises ou en intra-entreprise. Depuis sa création, il a également mis sur pied le cycle dit de formation initiale qui est ainsi venu s'ajouter aux deux cycles initiaux.

En ce sens, le CTFA montre une prédisposition certaine à répondre à la demande.

2.3.5 RECRUTEMENT

Les deux centres montrent à la fois une capacité à recruter de nombreux étudiants d'origines et d'horizons variés et se plaignent tous les deux des difficultés qu'ils peuvent rencontrer à chaque « rentrée » pour constituer leurs effectifs.

Même si les compagnies peuvent à juste titre hésiter à libérer leurs cadres et employés à raison d'une demi-journée ou d'une journée par semaine, le timing proposé par le CTFA semble raisonnable et les blocages éventuels doivent être résolus en actionnant d'autres leviers que ceux relevant des centres (droit à la formation, capital temps-formation,...).

De même des freins liés aux droits à progression de carrière ouverts par la réussite aux formations devraient être levés dans le cadre de négociation paritaires (remplacement des progression d'échelle par des gratifications ponctuelles,...).

2.3.6 CURSUS INTEGRES

La principale critique qui peut être adressée aux deux centres c'est l'absence de cursus verticaux permettant de se perfectionner dans la durée dans une ou plusieurs branches de l'assurance. Les différents cycles proposés sont horizontaux et généralistes.

Les centres devraient réfléchir à la mise en place d'une succession de formations permettant de se perfectionner et de se spécialiser au fur et à mesure.

2.3.7 INGENIERIE PEDAGOGIQUE

Comme nous l'avons signalé ci-dessus une formation pour ce type de public doit contenir une part plus importante d'études de cas, d'études de marché, de jeux d'entreprise, en un mot de mises en situation à même de constituer un entraînement à la réflexion stratégique, à la prise de décision, à la négociation,...

La principale difficulté consiste alors à constituer une base de données de cas,... et ces techniques de mise en situation ne font pas partie du « bagage » naturel que l'enseignant académique apporte avec lui. Elles ne peuvent pas non plus être improvisées par l'enseignant praticien.

Il faut donc

- soit acquérir ces supports auprès d'institutions de formation dans le cadre d'une coopération ou dans un cadre commercial
- soit constituer ces supports et il s'agit alors d'investir des moyens spécifiques et d'écrire un cahier des charges à l'intention de développeurs de contenu en interne ou en externe.

2.3.8 CONSEIL EN GESTION DE RESSOURCES HUMAINES

Les centres ne sont pas en position, et c'est dommage, d'être moteurs en matière de conseil en gestion des ressources humaines et des compétences.

Or si la demande potentielle existe, il faut être en mesure de l'aider à l'exprimer et les centres se doivent de créer leur propre demande. C'est en offrant ce type de services qu'ils seront le plus à même de le faire.

2.3.9 PARTENARIATS INTERNATIONAUX

Les partenariats développés par les compagnies se limitent aujourd'hui essentiellement à des échanges d'enseignants, ces partenariats devraient se développer vers de l'échange de contenu et d'étudiants (stages à l'étranger, visites de compagnies étrangères,...).

La principale difficulté pour étendre ces partenariats c'est que les deux centres n'ont pas de statut académique alors que leurs homologues (ENAss, DESS218,...) sont ou dépendent d'institutions académiques. A ce titre, le partenariat avec le DESS 218 est un partenariat informel non reconnu par l'Université Paris-Dauphine et il est passé avec une association

indépendante de l'université. Il s'agit donc, en l'espèce, d'une action volontariste et utile mais relevant des hommes plutôt que des institutions.

2.3.10 MOYENS ET ORGANISATION FINANCIERE

On ne peut pas réellement dire que les centres manquent de moyens en ce sens que l'IAA bénéficie d'un soutien actif de la STAR et que le CTFA relève de la SDA dont la totalité du capital n'a pas encore été entièrement libéré. C'est donc l'interaction moyens-stratégie qui est bancaire et non les moyens qui posent un problème intrinsèque.

L'absence de vérité des coûts au sein de l'IAA complique la tâche à toute tentative de vision stratégique.

Par ailleurs, et en ce qui concerne les deux centres, l'absence de moyens humains et d'assise académique est un frein important au développement

- des contenus
- des partenariats internationaux
- de l'activité de conseil.

Enfin, aucun des deux centres ne dispose d'un centre de documentation digne de ce nom.

EN RESUME

	IAA	CTFA
Les +	Historique impressionnant Rayonnement international Adaptation au milieu Evolution pédagogique	Partenaires de qualité Formateurs de qualité Grande souplesse des formules de formation Adaptation au milieu
Les -	Formation à temps plein Formateurs consanguins Absence de comités scientifiques et pédagogiques Absence de vérité des coûts	Comités cooptés Implication académique insuffisante
	Manque de moyens humains Manque de contenus Manque un centre de documentation	

La formation est horizontale

Partenariats insuffisants

PARTIE 3 – RECOMMANDATIONS

3.1. LES STRUCTURES

3.1.1. L'IAA

L'IAA a une image et un historique intéressants et il serait dommage de perdre ce goodwill. Cependant, en l'état actuel, l'IAA n'a aucune possibilité de développement. Il remplit bien le rôle qu'il s'est fixé et le format retenu (notamment la formation à plein temps) est cohérente avec la population (en partie étrangère).

La logique économique de l'IAA n'est cohérente que si la STAR utilise réellement ce levier pour pénétrer des marchés d'assurance et de réassurance africains et y conforter sa position. En l'absence d'un tel objectif clairement assumé, l'IAA constitue pour la STAR un coût et la formation qui y est dispensé ne couvre que partiellement les besoins de la STAR elle-même.

L'IAA devrait par ailleurs avoir une gestion financière autonome ce qui n'interdit pas à la STAR de continuer à subventionner l'IAA mais des subventions à la personne semblent plus judicieuses. La STAR pourrait payer tout ou partie des frais réels de scolarité des étrangers qu'elle souhaite soutenir (originaires de pays ou de compagnies stratégiquement intéressants la STAR).

3.1.2. LE CTFA

Le CTFA est de notre point de vue le vrai centre de formation de la profession. Il prodigue une formation ouverte, diversifiée et semble être à même de répondre, à la demande, aux besoins de la profession.

Le centre est, comme nous le verrons ci-dessous, perfectible à bien des degrés mais, vu son jeune âge relatif, semble être un véhicule de premier plan pour le développement de la formation en assurance.

Afin de répondre aux faiblesses mises en exergue ci-dessus, le CTFA devrait se rapprocher d'un partenaire académique. La faible réactivité des institutions académiques du secteur public amène naturellement à chercher un partenaire académique privé. Esprit, déjà en partenariat formel avec Dauphine, serait un partenaire de qualité.

Dans un tel contexte, la SDA ou le CTFA pourrait être le maître d'ouvrage en charge de

- la définition des besoins
- l'interfaçage avec le secteur des assurances
- l'activité de conseil en matière gestion des compétences

et le partenaire académique le maître d'œuvre en charge de

- développer les contenus
- développer les partenariats
- concevoir les cursus
- assurer la formation.

3.1.3. CENTRE DE DOCUMENTATION ET CENTRE D'EXPERTISE

La mise en place d'un centre de documentation est indispensable. Un tel centre devrait soit être partie intégrante de l'un des centres existants soit être constitué au sein de la FTUSA.

De même, il est indispensable de développer l'activité de conseil en matière de gestion des compétences afin de susciter la demande de formation pour les centres. Cette activité pourrait être menée selon le schéma proposé au 3.1.2 au sein du CTFA.

3.2. LES FORMATIONS

3.2.1. DEVELOPPER DES FORMATIONS VERTICALES PAR NIVEAU

L'ensemble des formations existantes privilégie une approche généraliste à destination d'étudiants d'un niveau de compétence donné. Une approche alternative consiste à proposer des formations thématiques sur un thème précis (actuariat, incendie, assurance-crédit...) et selon les différents niveaux standards de formation (voir annexe).

Ces formations, par définition spécialisées, ne pourraient pas avoir lieu toutes la même année à tous les niveaux possibles. Il faut donc imaginer des rotations annuelles avec chaque année un niveau de formation particulier.

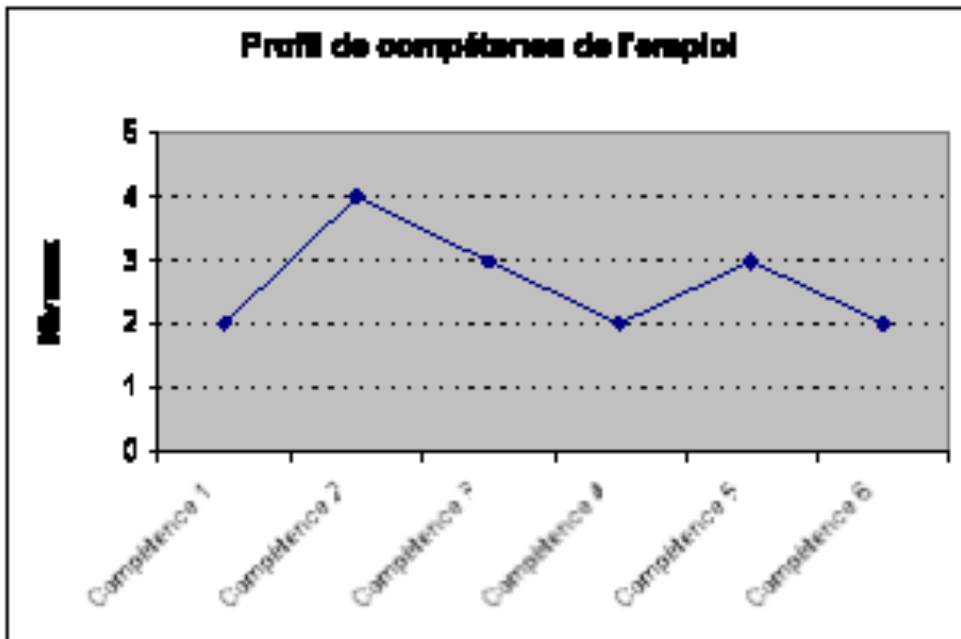
Une planification de ce type de formation sur plusieurs années permettrait aux DRH de programmer à l'avance leurs actions de formation et les cursus optimaux pour leurs cadres.

Un tel développement suppose cependant des moyens pédagogiques et humains importants et renvoie vers le problème de l'évolution des structures.

3.2.2. DES FORMATIONS SUR MESURE ET UNE GESTION DES COMPETENCES

Afin de construire de manière optimale les parcours de formation (tant au niveau des DRH que des centres de formation) nous préconisons la mise en place d'un référentiel de compétences et une analyse individuelle de compétence.

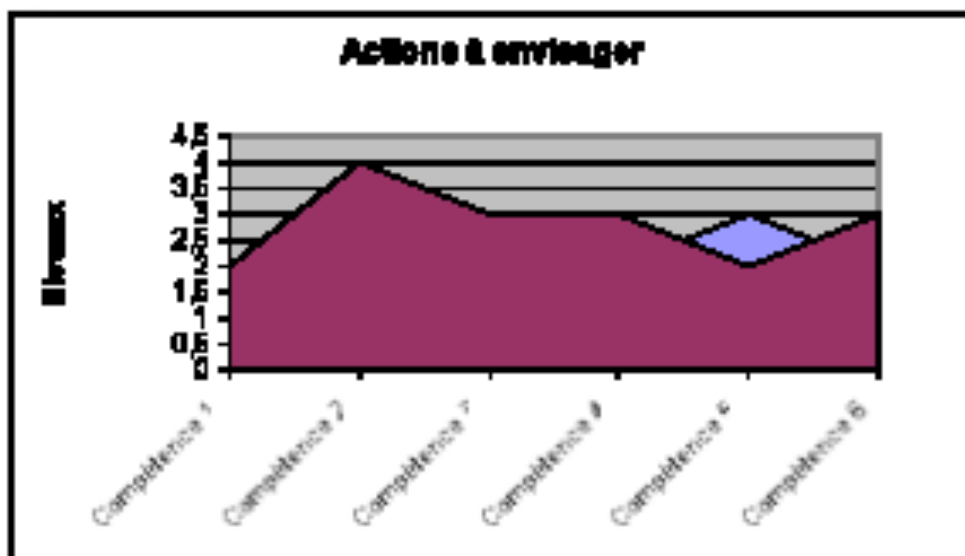
Le référentiel de compétences définit, pour un emploi donné, pour chaque type de compétence, le niveau requis par l'emploi (exemple concret en annexe)



L'évaluation individuelle de compétences définit, pour un employé donné, pour chaque type de compétence, le niveau atteint par l'employé.



Les deux courbes sont destinées à être superposées pour mettre en évidence les écarts et les actions de formation à envisager.



Seule une formation du type décrit au point 3.2.1. permet alors de répondre aux besoins ainsi identifiés.

3.2.3. DEVELOPPER DES CONTENUS

La formation verticale se doit d'être une formation collant le plus possible au terrain : études de cas, visites de site, analyses de risques, études de contrats, de traités,...

Elle suppose également le développement de contenus spécifiques.

Des moyens spécifiques doivent être mobilisés (partenariats, sources de financements,...) pour développer de tels contenus.

3.2.4. UNE FORMATION TECHNIQUE POUR LES CADRES

Les besoins des compagnies (constat 1 et constat 7) mettent clairement en lumière le besoin d'une formation destinée à des cadres ayant déjà reçu une formation universitaire de niveau adaptée mais dont le contenu métier est faible.

La formation doit donc évoluer en conséquence pour proposer sous formes de modules, les différents compléments techniques nécessaires à la maîtrise des différents métiers de l'assurance :

- actuariat
- commercialisation/marketing
- gestion des risques
- gestion financière

3.3. LES PARTENARIATS INTERNATIONAUX

3.3.1. DES PARTENAIRES INTERNATIONAUX

L'IAA a développé une formation initiale internationale. Il y a la place aujourd'hui pour une formation technique (voir 3.2.4) à l'échelle régionale.

Cette formation pourrait être développée en partenariat avec le Centre d'Etudes Actuarielles et l'Université Paris-Dauphine ou l'Ecole nationale de la statistique et de l'administration économique qui forme les membres du corps de contrôle des assurances.

Ces institutions seraient d'autant plus à même de participer à un tel projet qu'il aura une vocation régionale.

3.3.2. UNE FORMATION OUVERTE SUR L'INTERNATIONAL

Des partenariats avec des compagnies étrangères pour organiser des visites d'entreprise et des stages permettraient de donner une véritable valeur ajoutée à la formation.

En effet, malgré l'intervention de formateurs étrangers, les formations existantes (surtout l'IAA et dans une moindre mesure le CTFA) souffrent d'une certaine consanguinité et le monde de l'assurance tunisien est peu ouvert sur le monde de l'assurance international.

Les contenus « métiers » dispensés et la pratique en entreprise ont peu d'occasion de s'enrichir de pratiques ou de réflexions extérieures.

3.4 PLAN D'ACTION

Le plan d'action présenté ci-dessous correspond à la mise en place du schéma qui nous semble optimal pour le secteur. Si les centres existants sont en mesure et ont le souhait de s'adapter et de suivre les préconisations ci-dessous la création d'un troisième centre est inutile. En d'autres termes ce qui manque ce sont des contenus et des formations et non des structures. Une structure nouvelle peut se révéler indispensable si les centres existants refusent de prendre en charge la réponse aux besoins exprimés par la profession.

1. FUSION DES CENTRES

- a. Fusionner les deux centres (IAA et CTFA) en une structure unique dont l'IAA constituerait le volet « temps plein, formation initiale » et le CTFA le volet « formation continue ».
- b. Créer au sein de cette structure un centre de documentation.
- c. Créer au sein de ce centre un pôle de conseil et d'accompagnement en gestion de compétences. Il s'agit donc de recruter au moins un spécialiste senior de gestion des ressources humaines et deux chargés d'études juniors pour le seconder.

- d. Transformation du soutien de la STAR à l'IAA en un soutien aux personnes (financement des études des stagiaires africains, des courtiers,...). Cette option pourrait être offerte à d'autres compagnies.

2. DELEGUER LA FORMATION A UN PARTENAIRE ACADEMIQUE

- a. Identifier un partenaire académique à même d'être le maître d'œuvre de la formation et lui déléguer la maîtrise d'œuvre
- b. Réformer et renforcer le conseil scientifique et le comité pédagogique.

Le conseil scientifique doit être constitué de scientifiques, spécialistes de l'assurance, de haut-niveau. Il doit comprendre entre 12 et 15 personnes dont 30% de personnalités internationales. Il ne se réunit que une à deux fois par an mais ses réunions doivent être planifiées plusieurs mois à l'avance et le calendrier doit maximiser la participation des membres étrangers. Il a pour rôle de veiller à la qualité de la formation dispensée.

Le comité pédagogique doit être constitué à parité de professionnels et d'académiques et a pour rôle de définir le cahier des charges en matière de contenu et de veiller à l'adéquation des contenus et des besoins de formation.

3. CREATION DES CONTENUS

Lancer, en partenariat avec le partenaire académique retenu, un appel d'offres pour la création ou la fourniture de contenus correspondant aux cursus programmés. La création du contenu peut être dissociée de la dispensation effective du contenu.

3. METTRE EN PLACE DES FORMATIONS VERTICALES

- a. Mettre en place des formations verticales en
 - gestion financière
 - gestion des risques
 - actuariat (à vocation régionale)
 - commercialisation/marketing
- b. Les formations sont diplômantes mais organisées en modules qui en constituent les briques élémentaires. La validation des différents modules doit pouvoir s'étaler dans le temps afin d'adapter les différents parcours personnels aux nécessités de service.

4. AU NIVEAU DE LA PROFESSION

- a. Remplacer l'impact salarial éventuel par des gratifications ponctuelles mais effectives
- b. Développer un concept de capital temps-formation : droits individuels à formation géré par la profession et permettant au salarié de se définir (en accord avec sa hiérarchie) un parcours de formation.

- c. Mettre au point les référentiels de compétence.
- d. Mettre en place des partenariats avec des compagnies étrangères à même d'accueillir des stagiaires issus des centres de formation pour une durée minimum d'un mois. Le stage validé par un rapport et une soutenance est alors partie intégrante de la formation. De tels partenariats peuvent se négocier au cas par cas dans le cadre des partenariats existants entre compagnies tunisiennes et étrangères mais devraient surtout donner lieu à accords globaux entre la FTUSA et ses homologues étrangers notamment la FFSA.

ANNEXES

ANNEXE 1 – LES NIVEAUX DE FORMATION

Nous mettons en relation des niveaux standards de formation et des responsabilités type dans les métiers de l'assurance. Ce mode de classification et de correspondances est plus parlant et plus utile en GRH que celui qui associe un grade ou un titre à un niveau de savoir et de savoir-faire. En effet, les grades et les titres diffèrent entre les compagnies et à titre égal les responsabilités elles-mêmes peuvent être différentes.

- Le niveau 1 de qualification : maîtrise des savoirs et savoir-faire de base (par exemple : niveau baccalauréat ou formation et expérience professionnelle en rapport avec la fonction à exercer).
- Le niveau 2 : maîtrise courante. Correspond à un niveau de scolarité sanctionné par un brevet professionnel en référence à la fonction exercée ou son équivalent en matière d'expérience.
- Le niveau 3 : maîtrise confirmée. Correspond à un niveau de scolarité équivalent à un premier cycle de l'enseignement supérieur en rapport direct ou non avec le métier à exercer mais dans des disciplines « utiles à l'assurance » : comptabilité, informatique, droit, économie, gestion, mathématiques...
- Le niveau 4 : expertise. Correspond à un niveau maîtrise spécialisé dans l'une des disciplines de l'assurance.
- Le niveau 5 correspond à une formation de 3^e cycle sanctionnée par un doctorat, à une formation de Grande école, d'expertise-comptable... ou son équivalent d'expérience avec un diplôme moins élevé au départ.

Ces niveaux de qualification ont été ici définis à partir du référentiel de l'enseignement secondaire et supérieur. Nous nous détacherons par la suite de ce référentiel afin de définir les compétences à développer dans le cadre d'un centre technique de formation afin de mettre en accord les compétences et les tâches. Il est donc bien entendu que le niveau de qualification défini ci-dessus n'implique pas nécessairement la compétence pour les tâches définies ci-après. En revanche, ces niveaux de qualifications correspondent à l'équivalent académique des compétences décrites ci-après et au niveau de formation raisonnable pour lequel on peut espérer que les compétences ci-après pourront être développée uniquement à partir de l'expérience et/ou d'actions ponctuelles de formation.

C'est pourquoi nous allons associer à chacun de ces niveaux de qualification des tâches et des responsabilités-type dans les quatre grands domaines de compétence utiles à l'assurance :

- souscription et gestion des contrats
- règlement
- informatique
- comptabilité

ainsi que dans les trois modes d'évaluation fondamentaux de la compétence :

- conception et résolution de problèmes (ce critère fait référence à la mise en oeuvre dans toute fonction des démarches de réflexion nécessaires pour comprendre son environnement, traiter et interpréter les informations disponibles, anticiper le cas échéant voire innover, afin d'apporter les solutions appropriées à la réalisation des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs)
- autonomie (elle est caractérisée par la plus ou moins grande liberté d'action accordée dans l'exercice de la fonction pour en définir les objectifs, les atteindre et en contrôler la réalisation, individuellement ou collectivement ; cette liberté d'action peut impliquer délégation de pouvoir et l'autonomie est alors d'autant plus élevée que ces délégations sont plus larges)
- contribution à l'image de l'entreprise (ce critère vise à apprécier l'influence de la fonction sur la marche, les résultats et l'image de l'entreprise compte tenu de son positionnement dans la structure ; ce critère prend en compte la portée plus ou moins large et plus ou moins durable des propositions, décisions et actions impliquées par la fonction).

Dans les cinq tableaux qui suivent, nous tentons de synthétiser les résultats de cette analyse par compétences-tâches pour les cinq niveaux de qualification retenus

NIVEAU 1	Contrats	Règlement	Informatique	Comptabilité
Conception/ Résolution	Analyse d'information simples et résolution de problèmes courants en choisissant la solution dans un éventail habituel			
	Examiner les éléments techniques permettant d'émettre des conditions particulières et tarifaires conformément aux normes	Examiner les conditions techniques permettant de régler le dossier conformément aux normes	Classer et stocker les archives, identifier les problèmes d'exploitation courants	Utiliser les supports préétablis pour la saisie ou la consultation comptable
Autonomie	Dans le cadre d'instruction précises, la fonction implique l'accomplissement de travaux immédiatement contrôlables, mettant en oeuvre des moyens prédéterminés			
	Evaluer les risques simples	Vérifier et/ou régler les dossiers de sinistres dans le cadre de conventions	Appliquer les consignes précises d'utilisation du matériel	Enregistrer et/ou rechercher des données comptables
Contribution	Répercussions limitées et rapidement identifiables			
	Mettre en évidence et	Respecter les délais pour des	Actualiser les paramètres	Apurer les comptes

	traiter des anomalies	règlements simples	nécessaires à l'exploitation courante	élémentaires
--	-----------------------	--------------------	---------------------------------------	--------------

NIVEAU 2	Contrats	Règlement	Informatique	Comptabilité
Conception/ Résolution	A partir d'informations diverses, résolution de problèmes variés faisant appel à des capacités de discernement et d'analyse pouvant conduire à sortir du cadre habituel			
	Elaborer des clauses particulières juridiques ou techniques	Elaborer des argumentations techniques dans les rapports avec les compagnies adverses	Identifier les incidents d'exploitation et mettre en oeuvre les actions appropriées	Détecter les anomalies et les insuffisances de chaînes comptables, proposer des corrections et redresser les écritures
Autonomie	Participation à la définition des tâches et/ou liberté d'action dans l'organisation des tâches en adaptant les méthodes si nécessaires			
	Proposer des conditions spécifiques aux besoins du client	Instruire les dossiers avec procédure amiable ou judiciaire dans des limites définies	Rédiger des programmes en langages informatiques	ajuster des comptes et mettre en évidence les comptes nécessitant un suivi particulier
Contribution	Répercussions sur le fonctionnement et le résultat d'une entité de travail			
	Déterminer des procédures de gestion	Prendre des décisions de règlement en référence à des règles ou conventions à appliquer	Déterminer des consignes d'exploitation	Prendre des décisions en termes de délais et de respect des normes dans un secteur déterminé

NIVEAU 3	Contrats	Règlement	Informatique	Comptabilité
Conception/ Résolution	Recherche, analyse et interprétation d'un ensemble d'informations relevant de concepts divers pour construire des solutions innovantes dans un cadre de travail maîtrisé			

	Elaborer des procédures de gestion d'un produit nouveau	Elaborer une doctrine de règlements à partir du droit applicable	Organiser un ensemble de programmes à partir d'un cahier des charges	Réaliser et conduire des missions d'audit comptable
Autonomie	Participation à la définition des objectifs et des moyens correspondants avec liberté d'action quant à la mise en oeuvre des moyens et leur correction si nécessaire			
	Proposer l'aménagement d'une formule de contrat	Choisir les actions à mener pour régler des sinistres complexes et importants	Organiser la planification des exploitations	Choisir les moyens de contrôle des procédures comptables
Contribution	La fonction et les décisions qu'elle implique peuvent avoir des répercussions sur le fonctionnement d'une entité voire sur l'image de l'entreprise. Rapidement identifiables, les erreurs sont plus longues à rectifier.			
	Suivre l'évolution du portefeuille et proposer des actions	Contrôler la bonne application des normes et participer à la formation de nouveaux gestionnaires de sinistres	Evaluer les coûts et les délais d'une application	Suivre des comptes de résultat et des budgets : apprécier leur justesse et proposer les actions nécessaires

NIVEAU 4	Contrats	Règlement	Informatique	Comptabilité
Conception/ Résolution	Dans le cadre de situations parfois très différentes, concevoir des solutions généralisables à grande échelle			
	Définir des moyens nouveaux permettant d'améliorer les délais et de réduire les coûts	Définir des moyens nouveaux pour accélérer les règlements et en maîtriser les coûts	Réaliser et mettre en place des systèmes permettant d'optimiser l'utilisation des matériels	Adapter des méthodes de comptabilisation à des dispositions légales, fiscales ou réglementaires
Autonomie	Définition d'objectifs dans le cadre des politiques et principes généraux de l'entreprise, la négociation des moyens dans le cadre des choix arrêtés et toute liberté dans l'organisation de l'entité de travail			

	Mettre en oeuvre les méthodes permettant de traiter l'ensemble des contrats d'une entité	Mettre en oeuvre les méthodes permettant de traiter l'ensemble des sinistres d'une entité	Analyser des cahiers des charges et faire des proposition d'organisation	Mettre en oeuvre l'ensemble des méthodes permettant d'appréhender les différents aspects comptables de l'entreprise
Contribution	Conséquences d'une certaine ampleur pas toujours rapidement identifiables ou maîtrisables			
	Tarifer des contrats	Transiger sur des sinistres	Définir et contrôler la fiabilité des procédures	Coordonner des actions comptables

NIVEAU 5	Contrats	Règlement	Informatique	Comptabilité
Conception/ Résolution	Créativité et sens critique de très haut niveau pour collaborer à l'élaboration et à la réalisation des politiques de l'entreprise			
	Définir des produits nouveaux et leurs règles de tarification	Proposer une politique de règlement	Elaborer l'architecture d'un système d'information, préconiser des choix de matériels, créer et organiser des dispositifs assurant la continuité du service	Concevoir un système de comptabilité générale et analytique au niveau de l'entreprise
Autonomie	Part active à l'élaboration des politiques et objectifs généraux de l'entreprise et dans le domaine d'activité considéré, des modalités de mise en oeuvre et de contrôle			
	Conduire la politique de production	Conduire la politique de règlement	Choisir l'architecture d'un système complexe, conduire un grand projet	Etablir les comptes consolidés dans le cadre d'une structure complexe
Contribution	Implications économiques et sociales importantes sur le moyen et le long			

	terme			
	Engager des actions techniques ayant une influence significative sur les résultats de l'entreprise	Prendre des actions techniques ayant une influence significative sur les résultats de l'entreprise	Définir les orientations générales d'un ou plusieurs systèmes informatiques	Préconiser les choix et orientations budgétaires et comptables à la direction générale

ANNEXE 2 : EXEMPLE DE PROFIL DE COMPETENCE

Famille de métiers : gestion immobilière

Emploi : gestionnaire des biens locatifs

<i>Compétences</i>	<i>Niveaux</i>			
	1	2	3	4
Savoirs				
Principes généraux de droit			◆	
Droit de l'immobilier et de l'urbanisme				◆
Fiscalité immobilière				◆
Comptabilité générale et analytique			◆	
Savoir-faire				
Utilisation des techniques de calcul financier		◆		
Maîtrise de la comptabilité propre à la gestion locative				◆

Maîtrise des techniques de communication			◆	
Maîtrise des outils de bureautique		◆		
Rédaction de rapports		◆		
Savoir-être				
Faculté d'écoute et de contact				◆
Sens de l'adaptation				◆
Esprit d'initiative			◆	
Discrétion				◆