

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole supérieure de commerce

**Mémoire présenté en vue de l'obtention de diplôme de magister en sciences
commerciales et financières
Option : Management**

Thème :

**L'Apport du Contrôle de Gestion dans le pilotage de la
performance d'une compagnie d'assurance**

Cas : Compagnie Algérienne de l'Assurance SAA

Préparé par

OULD MOHAND Souad

Membres du jury :

Dr.MOKRANI Abdelakrim	Président
Pr. DAHIA Abdelhafid	Encadreur
Dr.BELAIDI Abdelaziz	Examineur
Dr.HABBAINA Mohamed	Examineur

PROMOTION 2013/2014

Sommaire

Liste des tableaux.....	6
Liste des schémas.....	7
Liste des graphes.....	8
INTRODUCTION GENERALE.....	A
Chapitre 1 : Le métier de l'assurance et ses spécificités	1
Section 1 : Présentation de l'activité des assurances	2
1. Origine et développement de l'assurance :.....	2
2. L'opération de l'assurance :	3
3. Le rôle de l'assurance :	6
4. Classification et mode de distribution des produits d'assurance :.....	8
Section 2 : Principes et fondements de l'assurance	12
1. Le contrat d'assurance :.....	12
2. Les documents contractuels :.....	14
3. Obligations de l'assureur et de l'assuré :	17
4. Les lois fondamentales de l'assurance :.....	18
Section 3 : Spécificités de l'assurance	20
1. Les cycles de l'assurance :.....	20
2. Techniques de division des risques en assurances :.....	22
3. Activité fortement réglementée :	24
4. L'entreprise d'assurance :	24
Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance ...	29
Section 1 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance	30
1. La notion du contrôle de gestion :.....	30
2. Notion de la performance :	32
3. Evolution du contrôle de gestion vers le pilotage de la performance :	35
4. Missions actuelles du contrôle de gestion :	35
Section 2 : le contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance	37
1. Historique de l'introduction du contrôle de gestion dans les entreprises d'assurance ..	37
2. Le contrôle d'Etat et la nécessité d'évolution du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance :	38
3. Place et organisation interne du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance :	
41	

4. Le processus et les missions du contrôle de gestion au niveau des compagnies d'assurance :	43
Section 3 : Techniques de contrôle de gestion appliquées au pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance	45
1. Dynamique du pilotage de la performance des compagnies d'assurance :	45
2. Outils de contrôle de gestion utilisés dans les compagnies d'assurance :	48
3. Le système information et le contrôle de gestion :	54
4. Développement du potentiel humain de l'entreprise d'assurance :	56
Chapitre 3 : Etat de développement du marché des assurances algérien	58
Section 1 : Aperçu sur le marché mondial des assurances	59
1. Evolution du volume des primes au niveau mondial	59
2. Evolution des primes vie et non-vie dans le monde	60
3. Répartition du volume des primes par continent :	61
Section 2 : L'état des lieux du secteur des assurances algérien.....	62
1. Historique du secteur	62
2. Evolution du cadre réglementaire du secteur	64
3. Les intervenants du secteur des assurances :	66
4. Evolution de la production.....	72
Section 3 : Analyse SWOT Perspectives et axes de développement du secteur.....	75
1. Faiblesses :	75
2. Forces :	77
3. Opportunités :	78
4. Menaces :	79
5. Perspectives et axes de développement :	80
Chapitre 04 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance de la Société Algérienne des Assurances SAA.....	84
Section 1 : Analyse de la performance de Société Algérienne d'assurance SAA.....	85
1. Présentation de la compagnie :	85
2. Les objectifs de la SAA :	89
3. Positionnement et performance de la SAA sur le marché des assurances :	90
Section 2 : Les pratiques du contrôle de gestion au niveau de la SAA	94
1. Méthodologie de travail :	94
2. Les pratiques du contrôle de gestion au sein de la SAA :	96
3. Le système d'information de la SAA :	118
Section 3 : la mise en place d'un Tableau De Bord Prospectif.....	121
1. Motivation de la mise en place d'un TBP :	121

2. Les acteurs du Tableau de Bord Prospectif :	122
3. La stratégie de la SAA :	122
4. Elaboration du Tableau de Bord Prospectif de la SAA	124
CONCLUSION GENERALE.....	133
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
1	Classification des produits d'assurance	11
2	Le Tableau de Bord Prospectif de National Insurance	52
3	Évolution des primes d'assurances au niveau mondial	58
4	Evolution des primes vie et non vie dans le monde	59
5	Evolution et part de marché de l'assurance par continent	60
6	Composante du réseau de distribution des assurances	70
7	production globale du secteur	71
8	Production du secteur par branches	72
9	Evolution de la rentabilité financière 2010-2014. (En Millions DA)	92
10	Evolution des ratios de solvabilité pour la période 2011-2014	93
11	Cadence mensuelle année N	100
12	Les ratios de la direction des finances	101
13	la répartition des employés de la direction générale par catégories socioprofessionnelles	106
14	Nombre d'employés dans les structures d'accueil	107
15	La répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle	108
16	Le tableau de bord prospectif de la direction générale de la SAA	129

Liste des schémas

Liste des schémas

N°	Intitulé	Page
1	Les composants de la prime ou cotisation	5
2	La classification des assurances	10
3	L'inversion du cycle de production	21
4	Les idéaux-types de fonctions contrôle de gestion	30
5	Le cheminement de l'obtention de la performance	32
6	L'évolution du champ d'action du contrôle de gestion	35
7	Organigramme de l'entité Contrôle de Gestion	41
8	La chaîne de valeur d'une société d'assurance	45
9	La présentation générale d'un bilan d'une compagnie d'assurance	48
10	La présentation générale du compte de résultat d'une compagnie d'assurance	48
11	Le Navigator de SKANDIA	55
12	Intervenants du secteur des assurances	69
13	Modèle d'analyse de la pratique du contrôle de gestion dans la SAA	94
14	Organigramme de la division « Marketing »	97
15	Le processus de remonté de l'information	108
16	Carte stratégique en termes d'indicateurs stratégiques de la SAA	126
17	La base de données ORASS	118
18	Le processus de remonté de l'information	119
19	carte stratégique en termes d'indicateurs stratégiques de la SAA	128

N°	Intitulé	Page
1	Evolution du rapport S/P	22
2	Evolution des primes totales d'assurance au niveau mondial	58
3	Evolution des parts des assurances vie et non vie	60
4	Evolution et part de marché de l'assurance par continent	61
5	L'évolution du nombre d'agences par type de réseau de distribution	70
6	Evolution de la production globale.	71
7	Evolution du chiffre d'affaires par branches d'assurances	72
8	Répartition du C.A par type de sociétés en 2014	73
9	Parts des sociétés d'assurance dans la production par catégorie en 2014	73
10	classement de la SAA dans les branches d'assurance en 2014 (en Milliards DA)	89
11	Evolution du chiffre d'affaires de la SAA (en milliards DA)	90
12	Structure du portefeuille par branche de la SAA en 2014	91
13	Evolution des indemnisations pour la période 2005-2014 (Milliards DA)	92
14	Répartition du personnel de la DG/SAA au 31/12/2014	107
15	les employés des structures d'accueil (DG/SAA)	107
16	Statut socioprofessionnel	108
17	la structure d'appartenance	108
18	l'ancienneté de l'échantillon	109
19	la connaissance de l'organisation	109
20	l'échange d'information entre collègues	109
21	les moyens de communication	110
22	le système du contrôle de gestion de la SAA	110
23	la performance du système du contrôle de gestion de la SAA	110
24	la fréquence des relations avec le contrôle de gestion	111
25	le système d'information	111
26	la performance du système d'information	112
27	la connaissance du tableau de bord	113
28	l'existence du tableau de bord à la SAA	113
29	l'existence du tableau de bord à la SAA	113
30	l'utilité du tableau de bord	114
31	la fréquence de consultation du tableau de bord	114
32	la nature du tableau de bord utilisé à la SAA	115
33	l'exploitation du tableau de bord à la SAA	115
34	les suggestions pour une meilleure exploitation du tableau de bord	115
35	la prise de décision par le biais du tableau de bord	116
36	la contribution du tableau de bord dans la prise de décision	116

Liste des graphes

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises font face aujourd'hui à un environnement économique et institutionnel de plus en plus complexe, turbulent et concurrentiel. A cet effet, pour atteindre leurs objectifs de survie, de compétitivité et de développement, ces entreprises doivent s'assurer un avantage concurrentiel durable. Dans ce cadre, le choix des domaines d'activités stratégiques et la mobilisation des ressources matérielles et immatérielles de l'organisation sont des préoccupations majeures.

En effet, les leviers de pilotage stratégique réveillent un intérêt capital auprès des chercheurs comme des professionnels du management stratégique moderne. Car, si les avancées dans la formulation de la stratégie sont considérables, son déploiement est resté une zone d'ombre.

Ainsi, nous pouvons noter qu'un nombre important de cas d'échecs d'entreprise serait dû non pas à une mauvaise stratégie (formulation) mais à une mauvaise application de la stratégie (déploiement). D'où la critique généralement formulée à l'égard du système de contrôle de gestion dont les outils de pilotages utilisés ne mettent pas souvent en cohérence la gestion opérationnelle avec la stratégie.

Il est à noter que le secteur de l'assurance est réputé être un secteur particulier par rapport aux autres secteurs de l'économie. La question qui se pose est celle de la mise en place d'un système de contrôle de gestion particulier adapté aux entreprises des assurances. Le marché des assurances est un secteur qui ne cesse de prendre de l'ampleur grâce à son rôle social et économique. Pour l'Algérie, ce marché va connaître, dans les années à venir, un essor considérable.

De plus, l'agence de notation Standard & Poors dans une récente étude publiée en Avril 2014 table sur une croissance du marché Algérien des assurances sur le long terme. L'agence de notation table sur une demande croissance en produits d'épargne, de prévoyance et de santé, mais également en assurance habitation. Le développement de projets d'infrastructures et les évolutions réglementaires récentes (renforcement des exigences de solvabilité, développement d'assurances obligatoires) sont autant de facteurs favorables au développement de l'assurance. Au regard de ce fort potentiel de développement du marché national des assurances, les compagnies d'assurance doivent bien s'y préparer à l'avance.

Par rapport à la plupart des activités économiques, l'activité d'assurance se caractérise par l'inversion du cycle de production et la durée de son processus. Ce principe de base explique qu'il soit toujours difficile de se lancer dans ce métier, puisque nous ne disposons pas toujours des informations nécessaires. Le métier d'assureur exige, par nature, de l'expérience.

A la base, l'assureur est celui qui évalue, tarifie, apprécie et prend en charge les risques de ses clients. Il est le spécialiste sur lequel les particuliers et les entreprises reportent les risques qu'ils ne peuvent assumer eux-mêmes. L'assureur ne peut donc pratiquer son métier que s'il est capable d'évaluer, a priori, les risques qu'il accepte.

Ainsi, apparaît la qualité première d'un bon assureur, la capacité à maîtriser sa matière première, c'est-à-dire, la gestion de la trésorerie, l'information sur les risques et sur les assurés. Cette capacité repose sur deux directions clé de toute compagnie d'assurance : la direction technique en amont, et la direction du contrôle de gestion en aval. Si l'intérêt de la première est généralement assez clairement perçu (mettre en place la tarification des produits d'assurance), l'importance de la seconde mérite sans doute d'être mise en avant.

Dans l'industrie, le contrôle de gestion est relié à la gestion de production et aux autres fonctions de l'entreprise, il s'agit tout simplement de mettre à la disposition de l'ensemble des directions, et en particulier de la Direction Générale, des outils de pilotage permettant la maîtrise des coûts, l'efficacité de l'organisation et la cohérence des actions. Dans l'assurance, cette mission prend toute son originalité, pour au moins deux raisons :

- En premier lieu, le cycle de production dans l'assurance a cette particularité d'être inversé : le prix de ce qui est vendu (l'assurance) est en effet déterminé avant que les charges (le coût du sinistre) ne soient connues. L'assureur est donc comparable à un industriel qui vendrait (et fixerait son prix) avant d'avoir produit (et donc de connaître ses coûts) ;
- Deuxième particularité : le cycle de production dans l'assurance dépasse très largement l'année : entre la souscription d'un contrat et le règlement définitif d'un sinistre, il peut s'écouler plusieurs années.

Pour ces deux raisons, l'assureur ne peut survivre que s'il anticipe en devinant ses coûts à l'avance. Ceci n'est possible que s'il dispose de modèles de prévision et s'il les applique à une population d'assurés bien sélectionnées. C'est là tout le travail d'un contrôleur de gestion dans l'assurance.

Dans ce cadre, l'intérêt particulier du thème que nous avons choisi revient à l'importance du contrôle de gestion, notamment dans un contexte spécifique aux organisations algériennes et plus précisément aux compagnies d'assurances.

L'objectif de ce travail est de comprendre comment le système du contrôle de gestion contribue à favoriser le pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance, et comment compte tenu des transformations en cours dans ce secteur, la fonction doit se positionner et évoluer.

Ainsi, nous allons analyser les différents contrôles exercés, ainsi que l'état actuel du contrôle de gestion au sein d'une compagnie d'assurance et les modèles d'évaluations de la performance existants. Et prendre vers la fin le cas de la compagnie SAA comme un terrain pour approfondir notre recherche.

Cette étude permet de démontrer que la valorisation de cette fonction au sein des compagnies d'assurance constitue un enjeu essentiel de leur développement. Il s'agit là d'un choix qui ne peut émaner que de la Direction Générale, à qui il revient de donner à la fonction de contrôle de gestion toute son importance dans le processus de pilotage de l'activité. Dans ce cadre, la problématique centrale de cette étude est la suivante :

Comment le système de contrôle de gestion contribue-t-il à favoriser le pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance ?

De cette problématique centrale, découle une série de questions secondaires :

- Quelles sont les spécificités de l'industrie de l'assurance ?
- Quel est le rôle et la place du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance au sein d'une compagnie d'assurance ?
- Comment se présente-t-il l'état actuel du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance ?
- Quels sont les outils, méthodes et modèles de contrôle de gestion qu'il faut mettre en œuvre dans les compagnies d'assurance et comment s'organisent et fonctionnent pour aboutir à une performance ?

Pour y répondre, il paraît nécessaire d'émettre des hypothèses préalables :

- ***Hypothèse 1*** : le contrôle de gestion, à travers son positionnement, favorise le pilotage de la compagnie d'assurance en mettant à sa disposition des outils et dispositifs sur lesquels la direction générale et les responsables opérationnels pourront s'appuyer.
- ***Hypothèse 2*** : l'inefficacité du contrôle de gestion constitue un obstacle et un facteur de blocage du développement des différentes fonctions au sein de la compagnie d'assurance et par conséquent frein du pilotage de la performance.
- ***Hypothèse 3*** : le tableau de bord prospectif constitue l'outil efficace du système de gestion pour le pilotage de la performance qui permet une vision globale et multidimensionnelle de la performance de la SAA.

Dans le cadre de notre recherche, peu de recherches étaient menées dans le domaine du contrôle de gestion au niveau des compagnies d'assurance, nous citerons :

- Article intitulé « LE CONTROLE DE GESTION DANS L'ASSURANCE : UNE REHABILITATION VITALE EN TUNISIE » établi par Nabila EL HEDDA, Elyès JOUINI et Denis CHEMILLIER-GENDREAU¹. Cet article insiste sur l'importance du contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance comme étant le cerveau moteur pour s'assurer de leurs performances. Et que la valorisation de cette fonction au sein des compagnies d'assurance constitue un enjeu essentiel de leur développement.

¹ Cet article a été publié en 2010 dans l'ECONOMISTE de TUNISIE.

- Article intitulé « LA MESURE DES PERFORMANCES DES COMPAGNIES D'ASSURANCES » établi par Donat Nobilé dans le cadre du programme d'appui à la modernisation du secteur financier². Dans son article, l'auteur a mis l'accent sur les limites des modèles de mesure de la performance classiques dans les entreprises d'assurance qui nécessitent une approche spécifique qui va bien au-delà de l'analyse purement financière, mais une attention toute particulière doit être accordée à l'évolution du contexte réglementaire, législatif, économique et financier dans lequel elle évolue afin de mettre en évidence les points forts et faibles de l'entreprise par rapport à ses concurrents et à ses marchés. Ainsi, de disposer d'outils et des compétences nécessaires pour s'assurer de la qualité de l'information tirée.
- Thèse professionnelle intitulée « L'apport du contrôle de gestion dans le pilotage de l'entreprise d'assurance. Quelle perspective d'évolution de la fonction contrôle de gestion dans une industrie en transformation ? », établie par Pierre-Henri SACHE et soutenue en mars 2010 pour l'obtention du MBA Manager d'entreprise d'assurance au niveau de l'école nationale d'assurance ENASS Paris. La thèse met l'accent sur l'importance de la fonction au sein des compagnies d'assurance d'où leur mission s'étend davantage vers un rôle d'acteur, lorsqu'il s'agit d'éclairer les dirigeants sur les options de gestion possibles et, surtout, sur les conséquences que ces orientations pourraient avoir au regard du respect des réglementations applicables et de la valorisation de l'entreprise.

Afin d'atteindre l'objectif cité ci-dessus, l'approche utilisée est une approche mixte qui regroupe l'approche descriptive, analytique et prescriptive.

L'approche descriptive est utilisée dans la présentation d'un cadre théorique de l'étude, dans la mesure où une revue de littérature des spécificités des assurances et du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance sera examinée afin de faire ressortir des aperçus.

L'approche analytique, dans le sens où nous avons essayé de connaître davantage l'état actuel du contrôle de gestion au sein d'une compagnie d'assurance, et ceci en se servant de l'étude des différents entretiens menés avec les acteurs internes de l'entreprise et l'analyse de la documentation interne et externe.

Puis le niveau prescriptif, après la phase de diagnostic des données des deux approches précédentes, il s'agit ici de développer ce qu'il convient de faire pour améliorer l'existant et ceci à travers de l'établissement des questionnaires afin d'élaborer et proposer un modèle adéquat pour un système de contrôle de gestion qui favorise le pilotage des compagnies d'assurance algériennes.

² Cet article a été publié en juin 2005 dans le «PHARE» Journal Maghrébin des transports et des échanges internationaux, des transports et de la logistique N°74, p 42.

Afin de réaliser ce mémoire, nous avons structuré notre travail en quatre (04) chapitres ventilés en deux parties, l'une théorique et l'autre pratique :

- Un premier chapitre consacré aux spécificités du métier de l'assurance, de ses propres règles comptables et prudentielles et des concepts théoriques généraux en matière d'assurances.
- Un deuxième chapitre qui traite le contrôle de gestion au niveau des compagnies d'assurance, et comment les spécificités évoquées précédemment l'amènent à jouer un rôle pivot dans le pilotage de la compagnie.
- Un troisième chapitre qui présentera l'état de développement du marché des assurances algérien.
- Enfin, un quatrième chapitre qui consiste au système de contrôle de gestion et le pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance algérienne « Cas SAA ».

Chapitre 1 : Le métier de l'assurance et ses spécificités**Introduction :**

Le secteur des assurances joue un rôle fondamental dans le fonctionnement d'une économie, de nombreuses activités ne pouvant être exercées sans assurance. L'assurance est un secteur spécifique et varié dans son modèle économique qui est très différent des modèles classiques de type industriels et commerciaux.

L'assurance est une industrie qui présente des caractéristiques essentielles. Ainsi, le métier de l'assurance constitue l'un des métiers les plus complexes. Dans ce premier chapitre, nous tacherons de présenter ces principales spécificités.

Le plan de ce chapitre se présente ainsi :

- **Section 1 : Présentation de l'activité des assurances**
- **Section 2 : Principes et fondements de l'assurance**
- **Section 3 : Spécificités de l'assurance**

Section 1 : Présentation de l'activité des assurances

La présente section permet de comprendre la nature et l'origine de l'activité de l'assurance. Elle présente aussi les termes essentiels propres à l'industrie des assurances et dont l'emploi est constant dans cette profession. L'assurance repose sur un principe simple : « La vocation première de l'assurance est de réduire l'incertitude. Pour cela, elle prend en charge les risques, elle indemnise en cas de sinistre et facilite la prise de risque »¹.

1. Origine et développement de l'assurance :

Les assurances se sont étendues dans le temps et dans l'espace et sont apparues à la suite des grandes nées du développement du commerce maritime et des grandes catastrophes terrestres qui ont marqué le monde. Le besoin de sécurité constitue le fil directeur de l'histoire de l'assurance. Les différentes étapes peuvent se résumer comme suit² :

Dès l'antiquité, l'homme a recherché le moyen de compenser les préjudices susceptibles de l'atteindre au cours de son existence d'où l'apparition de la première forme d'assurance un papyrus datant de 4500 avant J.C relate la création d'une caisse d'entraide par les tailleurs de pierres de la Basse-Egypte qui leur permettait de se solidariser contre certains dangers.

De l'autre côté de la méditerranée, les Grecs et les Romains ont pratiqué une forme d'assurance appelée « le prêt à la grosse » pour leurs expéditions commerciales maritimes. Cette forme d'assurance constituait un mélange de spéculation et d'assurance.

Au 12^{ème} siècle, avec la reprise des échanges commerciaux, le prêt à la grosse se redéveloppa, et donna lieu à des abus au niveau des taux d'intérêts, qui encouragèrent l'église en 1234, à interdire le prêt usuraire (taux d'intérêt excessif) et ainsi condamna le prêt à la grosse aventure, les commerçants trouvèrent la riposte appropriée en séparant l'opération « garantie » de l'opération « prêt », ce qui a permis à la naissance de l'assurance maritime. C'est dans les ports de la méditerranée que les règles essentielles de l'assurance moderne se sont développées. Le plus ancien contrat a été souscrit à Gênes en Italie en 1347 et c'est également à Gênes que fut fondée la première société d'assurances maritimes en 1424³.

Si l'assurance maritime est la première assurance sous forme moderne, d'autres types d'assurances sont apparus par la suite, et notamment l'assurance vie au 17^{ème} et 18^{ème} siècle. Avec les Tontines, le financier Italien Lorenzo Tonti crée en 1652 une forme de contrat d'assurance avec un mode opératoire proche de l'assurance vie. L'assurance incendie est intervenue bien plus tard, elle remonte à l'incendie de Londres en 1666, la première compagnie d'assurance contre l'incendie n'acquiesça qu'une année après à Londres.

Les techniques d'assurance connurent une réelle expansion avec la création d'outils mathématiques performants. La notion de prime de risque put enfin affiner, les opérateurs

¹ Albert Michel, le rôle économique et social de l'assurance, in Encyclopédie de l'assurance, éditée par François Ewald et Jean-Hervé Lorenzi, Economica, 1998, p 11.

² COUILBAULT François, ELIASHBERG Constant, Les grands principes de l'assurance, l'argus, 9^{ème} édition, 2009, p 42.

³ Jérôme YEATMAN, Manuel International des Assurances, Ed. Economica, Paris, 2005, p 03.

disposant de techniques fondées sur le calcul des probabilités, c'est en 1654 que Blaise Pascal, à la demande d'un joueur de cartes, le chevalier de Mere, jette les bases du calcul des probabilités « la géométrie du hasard ». Trois ans plus tard, le Hollandais Christian Huygens rédige la première table de mortalité. Son compatriote Jean de Witt en 1672 établit le premier calcul des rentes viagères¹.

C'est à la fin du 19^{ème} siècle que sont apparues les véritables premières compagnies d'assurances dont le développement n'a pas cessé de croître sous l'impulsion de divers facteurs :

- Les lois mathématiques (calcul des probabilités, loi des grands nombres...);
- La révolution industrielle du XIX^{ème} siècle ;
- Les premières lois sur les accidents du travail (1898 en France) ;
- L'explosion économique du XX^{ème} siècle, etc.

2. L'opération de l'assurance :

L'être humain peut être atteint dans son patrimoine à l'occasion de certains sinistres ou dans sa personne en cas d'accident ou de décès. Dans ce cadre, il recherche tout naturellement le moyen pour supporter la charge du dommage subi ou de la responsabilité encourue. Exposé aux conséquences de l'adversité, il ne peut en assumer seul le fardeau. Dans cette nécessité, la notion de l'assurance est apparue.

2.1. Définition de l'assurance :

La compréhension de la notion d'assurance passe par la définition juridique, économique et technique de l'assurance.

Sous son aspect juridique, et selon la formulation proposée par le professeur Hérmad : « l'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime ou cotisation), pour lui ou pour un tiers en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur, qui prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique »².

Sous son aspect juridique et économique, l'assurance peut être définie comme suit : « Opération par laquelle une partie, l'*Assuré*, se fait promettre moyennant une rémunération, la *prime* ou cotisation, une *prestation* par une autre partie, l'*Assureur*, en cas de réalisation d'un *risque*. »³. Cette définition met en exergue les rapports existant entre l'assureur et l'assuré et de fixer les obligations essentielles que se sont créées réciproquement les deux parties contractantes :

- Le paiement de la prime par l'assuré ;
- Le versement de l'indemnité de sinistre par l'assureur en cas de réalisation du risque.

¹ Frédéric MALAVAL, Développement Durable, Assurances et Environnement, Economica, Paris 1999, p 4.

² JEROME YEATMAN, Manuel International de l'Assurance, Economica, 1998, p 1

³ Ouvrage établi par un Comité de Professeurs de l'E.N.A, « L'assurance : Théorie. Pratique. Comptabilité », Tome1, L'ARGUS, 1978, p 33

Cependant, cette définition reste incomplète du fait d'avoir négliger **l'aspect technique** de l'opération, à savoir la mutualité qui est la base de toute assurance.

Il est donc nécessaire d'inclure cette idée de mutualité entre les deux parties dans la définition suivante : « l'assurance est l'organisation rationnelle d'une mutualité de personnes soumises à l'éventualité de la réalisation d'un même risque qui, par leurs contributions financières, permettent l'indemnisation des dommages subis par ceux d'entre eux qui sont effectivement frappé par ce risque »¹.

Ainsi, l'assurance c'est l'opération par laquelle l'assureur s'engage à exécuter une prestation au profit de l'assuré en cas de réalisation d'un événement aléatoire, le risque, en contrepartie du paiement d'une somme, la prime ou cotisation. Nous pouvons conclure que l'assurance est une opération par laquelle l'assuré cherche un remède contre le hasard qu'il appartient précisément à l'assureur d'éliminer.

2.2. Les éléments de l'opération d'assurance :

Les éléments d'une opération d'assurance sont : le risque, la prime, la prestation de l'assureur et la compensation.

2.2.1. Le risque :

- **Définition :** Le risque peut être défini comme étant l'évènement dommageable dont nous cherchons à se prémunir. En matière d'assurance, le risque est une notion clef qui peut être qualifiée au plan juridique et technique :

Sur le plan juridique : « le risque est l'évènement futur et aléatoire ou d'un terme indéterminé, en dehors de la volonté des parties, contre lequel l'assuré veut se prémunir »².

Sur le plan technique : « le risque est caractérisé par la probabilité de l'arrivée d'un évènement et son importance »³. Ces considérations sont déterminantes lorsqu'il s'agit d'établir une tarification valable.⁴

- **Le risque assurable :**

Pour toutes branches d'assurances confondues, l'assureur n'accepte jamais de prendre en considération des propositions émanant des assurables que dans la mesure où ceux-ci ont adopté ou se déclarent prêts à adopter des mesures permettant d'espérer une diminution de la fréquence ou de la gravité de leurs risques.

Le risque assurable peut être défini comme étant : « un préjudice dû à un évènement aléatoire mutualisable, que ni l'assureur ni l'assuré n'a intérêt à voir se réaliser »⁵. Ainsi, tous les

¹ JEROME YEATMAN, Manuel International de L'assurance, op-cit, p 1

² L'assurance « théorie-pratique-comptabilité », édition d'argus, tome I, 1971, p 29

³ Idem.

⁴ Evaluation des primes d'assurance.

⁵ Daniel ZAJDENWEBER, Economie et Gestion de l'Assurance, Economica, 2006, P 10.

risques ne sont pas assurables. En effet, Le risque n'est assurable que s'il répond à trois conditions¹ :

- **Aléatoire** : un risque n'est assurable que s'il demeure incertain, contracter une assurance chômage alors qu'on fait l'objet d'un plan de sauvegarde de l'emploi est donc impossible, tant la certitude de la perte d'emploi est évidente ;
- **Réel** : un risque n'est assurable que s'il existe. Contracter une assurance pour un logement qui n'existe pas et n'existera jamais est peu concevable ;
- **Légal** : un risque doit correspondre à un événement ou un « objet » dont la légalité est incontestable. Contracter une assurance pour garantir une transaction de produits stupéfiants ou une quelconque activité répréhensible est impossible.

En conclusion, le risque assurable est un événement futur, incertain et ne dépendant pas exclusivement de la volonté de l'assuré, ou encore un événement certain mais dont la date de survenance est inconnue.

2.2.2. La prime ou cotisation :

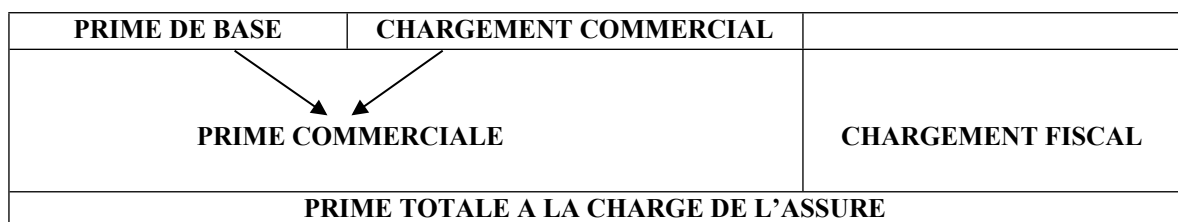
La prime ou cotisation peut être définie comme « la somme d'argent que doit verser l'assuré en contre partie de la garantie que lui accorde l'assureur pour couvrir un risque »².

Le mot « prime » a été adopté dans les sociétés par actions tandis que les Sociétés mutuelles ou à forme mutuelle se réservaient celui de cotisation³. Cette prime ou cotisation est calculé en fonction de l'intensité et la fréquence du risque.

- **L'intensité du risque** : plus le risque assuré représentera une masse financière importante, plus la prime ou cotisation sera majorée.
- **La fréquence du risque** : plus le risque se répète dans le temps et appelle l'intervention de l'assureur, plus la prime ou cotisation sera également majorée.

Les éléments constituant la prime ou cotisation peuvent être illustrés dans le schéma suivant :

Schéma 01 : Les composants de la prime ou cotisation



Source : André Martin, op-cit, p 36

PRIME DE BASE : Elle correspond au coût statistique du risque garanti et se calcule en fonction de l'intensité et de la fréquence du risque que l'assureur a pu évaluer tout au long de son expérience.

¹ André Martin, Technique d'assurance, Dunod, paris, 3^{ème} édition, 2014, p 35

² Ali HASSID, Introduction à l'étude des Assurances Economiques, Ed ENAL, 1984, P 85

³ L'assurance, théorie pratique comptabilité, op-cit, P 36

CHARGEMENT COMMERCIAL : il correspond à la répercussion des coûts supportés par l'assureur (la compagnie et ses intermédiaires) pour conquérir et gérer les contrats d'assurance (on y intégrera à la fois les charges de fonctionnement de l'entreprise et l'amortissement des investissements).

CHARGEMENT FISCAL : le contrat d'assurance fait l'objet d'une double fiscalité qui comprend d'une part, des taxes spécifiques et propres à chacun des risques garantis (qui permettent notamment d'alimenter des fonds de garantie) et d'autre part, de la taxe sur la valeur ajoutée.

2.2.3. La prestation de l'Assureur

Il s'agit de l'engagement de l'assureur qui se traduit par le versement des indemnités au souscripteur, assuré ou au tiers bénéficiaire.

2.2.4. La compensation

Chaque souscripteur de contrat d'assurance verse sa prime sans savoir le bénéficiaire final de l'indemnité d'assurance. De ce fait, l'ensemble des assurés contre un même risque et ils cotisent mutuellement pour faire face à ses conséquences, constitue une mutualité. Ainsi, l'assurance devient l'opération par laquelle, l'assureur organise en mutualité une multitude d'assurés exposés à la réalisation de certains risques et indemnise ceux d'entre eux qui subissent un sinistre grâce à la masse commune des primes collectées¹. Donc, l'assureur effectue une compensation entre les assurés sinistrés et ceux n'ayant pas subis de sinistres.

3. Le rôle de l'assurance :

La diversité des formules d'assurance et l'importance des capitaux mis en jeu, donnent à l'assurance des utilités considérables. En général, l'assurance a deux missions principales : sociale et économique.

3.1. Le rôle social :

L'assurance joue un rôle social, elle protège les individus contre les risques du hasard qui les menace dans leur personne comme dans leurs biens et leur donne ainsi confiance dans l'avenir. Ainsi, elle constitue un facteur de sécurité dont elle garantit la répartition et favorise la création.

3.1.1. Fonction réparatrice de l'assurance :

L'assurance permet d'indemniser les préjudices résultant de la réalisation des risques. Elle joue généralement ce rôle dans l'intérêt de l'assuré lui-même car cela permet de conserver l'équilibre de son patrimoine et même de sauvegarder des intérêts extra patrimoniaux comme sa santé, sa capacité de travail. Toutefois, l'assurance est souvent utilisée par le législateur pour garantir aux tiers la réparation du préjudice dont ils sont victimes.

¹ P. Petauton, « L'opération d'assurance : Définitions et principes », in Encyclopédie de l'Assurance, Litec 1997, p 427

3.1.2. Fonction créatrice de l'assurance :

En garantissant la sécurité, l'assurance favorise l'éclosion de nombreuses activités qu'elles n'oseraient entreprendre sans elle. A titre d'exemple : la pratique de sport dangereux, de métiers dangereux, de l'exploitation de nouvelles formes d'énergie, de l'utilisation de nouveaux modes de transports, etc. Aussi, l'assurance doit s'adapter aux besoins de l'homme, s'étendre ainsi à des nouveaux risques, par exemple : le téléphone mobile. Elle encourage de ce fait l'innovation et le progrès social.

3.2. Le rôle économique de l'assurance :

L'assurance occupe une place importante dans l'économie et ce, en terme de moyen de crédit, méthode d'épargne et mode d'investissement.

3.2.1. Moyen de crédit :

L'assurance remplace les formes classiques du crédit, car l'assurance crédit permet à l'entreprise de consentir des crédits à ses clients, donc de trouver de nouveaux débouchés. De plus, l'assurance permet à l'assureur de consentir lui-même du crédit à ses clients, c'est l'assurance crédit qui garantit au créancier le paiement en cas d'insolvabilité du débiteur et favorise la concrétisation de nouveaux marchés.

De ce fait, l'assurance remplit la même fonction de crédit au profit de l'économie générale car les réserves (provisions) que les compagnies sont obligées de constituer contribuent à soutenir le crédit général du pays.¹

3.2.2. Méthode d'épargne :

En effet, le placement des provisions notamment celle des provisions mathématiques au titre de l'assurance vie qui est caractérisée par une longue durée de contrat permet la consolidation de l'épargne publique et le développement des marchés financiers car elle offre la liquidité aux agents économiques ayant un besoin de financement.

3.2.3. Mode d'investissement :

L'assurance fait partie des investisseurs institutionnels et ceci par l'importance des capitaux gérés, les assureurs sont appelés à participer à la vie financière du pays par les emprunts de l'état. En plus, les primes encaissées doivent être placées pour la sécurité des assurés et des victimes puisqu'elles garantissent l'exécution des obligations. De ce fait, les placements des compagnies d'assurance sont soumis à des règles strictes.

Ces règles sont justifiées par l'intérêt que peut présenter à l'économie ces masses de capitaux car ils vont apporter à l'Etat et aux collectivités locales des ressources considérables et vont permettre de couvrir une partie importante des emprunts publics.

¹ KPMG Algérie, « Guide des assurances en Algérie », Ed. ELLIPSE, Alger, 2015, p61.

3.2.4. La contribution des assurances au PIB¹ :

Pour bien déterminer les poids économiques de l'assurance, on s'interroge sur la contribution des assurances au produit intérieur brut (PIB), pour cela, on doit utiliser le rapport (valeur ajoutée/PIB). Dans le domaine des assurances on trouve :

$$\text{Valeur ajoutée brute} = \Sigma \text{ des primes} - (\Sigma \text{ des sinistres} + \text{les frais administratifs})$$

En pratique, il est difficile d'appliquer cette formule, donc on s'en tient au taux de pénétration (total prime/PIB). Toutefois, il faut prendre beaucoup de précautions lors de la comparaison internationale de ces taux. D'une part, les traditions culturelles et religieuses ont une forte influence sur la progression du secteur des assurances, d'autre part, suivant la législation locale, l'extension de l'assurance varie, par exemple dans la plupart des Etats en Europe, les assurances sociales (couverture maladie, accident de travail ...) sont réservées à des caisses de droit public, donc elles n'entrent pas dans le cadre de l'assurance.

4. Classification et mode de distribution des produits d'assurance :

4.1. Classification des assurances :

Les produits offerts par les compagnies d'assurances peuvent être classés en plusieurs catégories de diverses façons.²

4.1.1. Les assurances gérées en répartition et les assurances gérées en capitalisation³ :

Une autre distinction utile est celle des assurances gérées en répartition et des assurances gérées en capitalisation.

➤ Les assurances gérées en répartition :

Dans ce cadre, les assureurs répartissent entre les sinistrés, au cours d'une période donnée, la masse de cotisations payées par la mutualité des assurées. La gestion de cette mutualité se fait par année d'assurance. Cette catégorie concerne quelques branches d'assurances (Exemple : incendies, automobiles et risques divers).

➤ Les assurances gérées en capitalisation :

Certaines catégories d'assurances ne peuvent pas être gérées à l'intérieur d'une mutualité annuelle, elles sont souscrites à long terme, on parle ici des assurances gérées en capitalisation. Elles imposent aux assureurs deux conséquences dans leur mode de gestion :

- la mise de côté de tout ou partie de la prime pour faire face à leurs engagements futurs calculés selon des méthodes actuarielles⁴;
- la prise en compte des intérêts composés générés par les placements représentatifs des provisions à long terme.

¹ Gérard VALIN, Gestion des entreprises d'assurances, 1983, Ed Dunod, Paris, P 20

² JEROME YEATMAN, Manuel International de l'Assurance, op-cit, P114.

³ L'assurance, op-cit, p 54

⁴ Frédéric Planchet, Pierre Théron, Marc Juillard .Modèle financiers en assurance : Analyse de risque dynamiques ,2^{ème} Edition, Economica ,2011, page 3.

4.1.2. Les assurances des particuliers et les assurances des entreprises :

En pratique, la présente distinction est la plus importante pour les assureurs. Certaines sociétés sont spécialisées dans les risques de masse et vendent essentiellement leurs produits à des particuliers pour garantir les risques de la vie familiale ou privée. D'autres sont spécialisées dans les produits sur mesure préparés à l'intention des entreprises et adaptés aux besoins propres de chacune.

4.1.3. Assurances de dommages et assurances de personnes :

Une distinction fondamentale entre les catégories d'assurance est celle qui sépare les assurances de dommages des assurances de personnes.

➤ **Les assurances de dommage :**

Les assurances de dommages ont pour but d'indemniser l'assuré contre les conséquences d'un événement accidentel affectant son patrimoine. L'assureur de dommages garantit, sous les conditions du contrat, qu'après survenance d'un sinistre, le patrimoine de l'assuré sera reconstitué en valeur comme si ce sinistre n'avait pas eu lieu. Elles se subdivisent à leur tour en deux grandes catégories¹ :

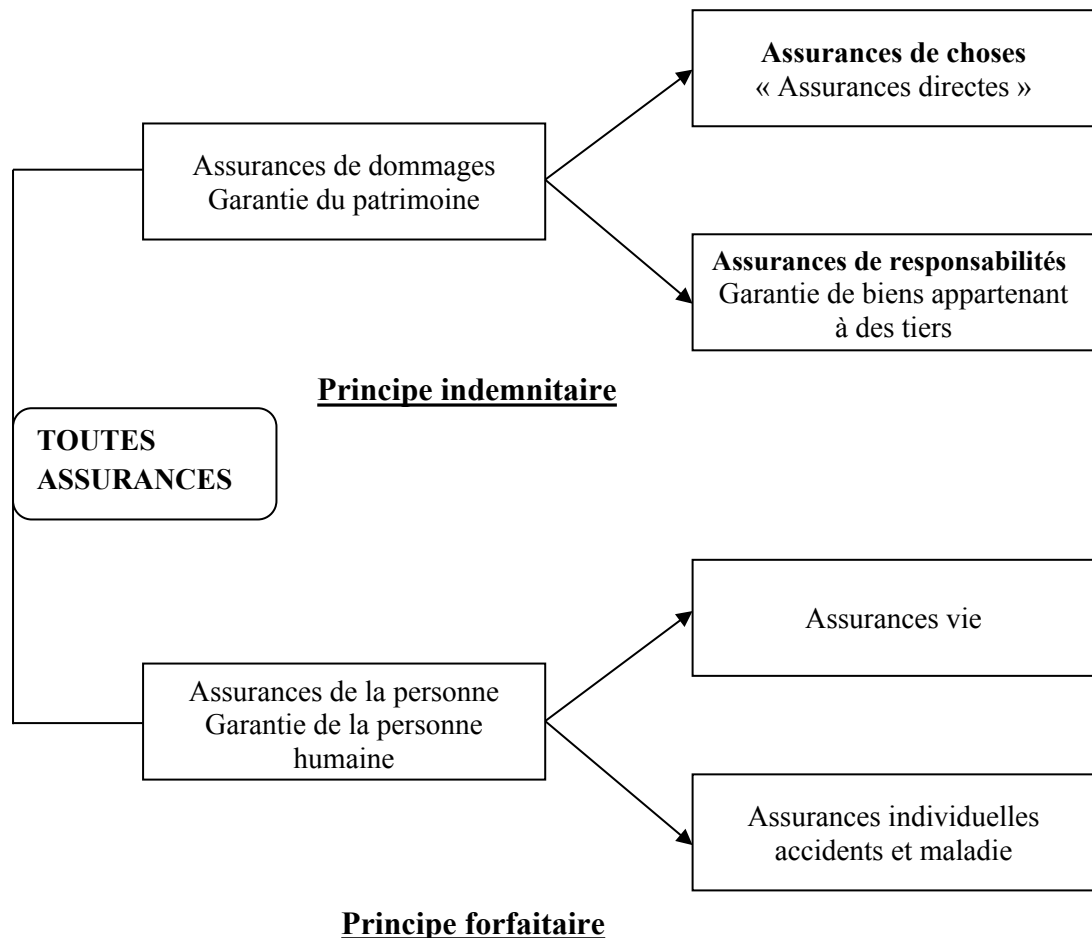
- **Assurances de biens** : garantissent les biens appartenant à l'assuré (garantie directe du patrimoine) ;
- **Assurances de responsabilités** : garantissent les dommages que l'assuré peut occasionner à des biens appartenant à des tiers (garantie indirecte du patrimoine puisque l'assuré n'a pas à prélever les sommes nécessaires à la réparation).

➤ **Les assurances de personnes :**

Les assurances de personnes ou assurances vie ont pour objet le versement de prestations forfaitaires en cas d'évènements affectant la personne même de l'assuré. Seules les personnes physiques sont concernées par les assurances de personnes. Les personnes morales peuvent être souscripteurs de contrats d'assurances de personnes (notamment d'assurances collectives) mais les assurés en seront toujours des personnes physiques. Cette catégorie d'assurances se subdivise aussi en deux grandes catégories : les assurances individuelles accidents et maladies et les assurances sur la vie.

¹ André Martin, op-cit, p 27

Schéma 02: La classification des assurances



Source : F.Couilbault, C.Eliashberg, M.Latrasse, « les grands principes de l'assurance », Ed L'Argus, 6^{ème} éditions, 2003, p 71

En Algérie, conformément à l'ordonnance n° 95-07 du 25 Janvier 1995 modifiée et complétée par la loi n°06-04 du 20/02/2006, relative aux assurances, la segmentation de l'activité d'assurance repose principalement sur la distinction entre assurance de personnes d'une part et assurance dommages d'autre part. En application de l'article 204 bis de la loi n° 06-04 susvisée, les compagnies d'assurance disposent d'un délai de cinq (05) ans (de Mars 2006 à Mars 2011) pour conformer leurs statuts à cette nouvelle disposition. Ce délai a été prorogé jusqu'à Juillet 2011 par la Direction Générale du Trésor afin de permettre à l'ensemble du marché des assurances de mettre en œuvre cette séparation.¹

4.2. Les produits d'assurance et le mode de distribution :

L'industrie de l'assurance est caractérisée une grande hétérogénéité dans l'offre de produits et dans les modes de distribution.

4.2.1. Produit d'assurance :

¹ Note de la DGT n° 967 du 02/06/2011 portant mode opératoire de la séparation entre l'assurance dommages et assurance de personne.

La notion de produit n'existe pas dans les textes. Toutefois, un produit d'assurance est un contrat vendu à un client pour couvrir un risque spécifique.

Tableau 01 : Classification des produits d'assurance

Assurance « Non Vie »			Assurance « Vie »
Assurances des Biens (Appartenant à l'assuré)	Assurance de Responsabilité (de l'assuré envers les tiers)	Assurance Santé (Accidents, maladie, invalidité, incapacité, frais médicaux)	Assurance vie (vie, décès, épargne, retraite)
Assurance IARDT			Assurance des Personnes

Source : Marcel Mulumba-Kenga T et Pierre Devoder, « l'organisation du marché des assurances et l'impact de l'industrie des assurances sur l'économie », Etude du Louvain School of Management Research Institute, 2011/1, p 18.

Les assurances des biens et de responsabilité les plus importantes sont¹ :

- L'assurance automobile,
- L'assurance des biens des particuliers,
- L'assurance des risques professionnels,
- L'assurance transport,
- L'assurance construction,
- L'assurance de responsabilité civile générale.

4.2.2. Mode de distribution :

La distribution de l'assurance se caractérise par la variété de ses réseaux. Dans sa forme de distribution traditionnelle l'assurance s'appuie sur des intermédiaires, notamment les agents généraux et les courtiers d'assurances. Ces intermédiaires en assurance sont des personnes physiques ou morales qui appartiennent à la catégorie des travailleurs non salariés. Ils sont rémunérés par des commissions.

- **L'Agent Général Agréé** : Au sens de l'ordonnance 95-07 (article 253), l'agent général est une personne physique qui représente une ou plusieurs compagnies d'assurance, il est lié à cette compagnie par un contrat de nomination portant son agrément. En sa qualité de mandataire, l'AGA met à la disposition du public sa compétence technique en vue de la souscription du contrat d'assurance pour le compte de son mandant, et à la disposition de la ou des sociétés d'assurance qu'il représente, ses services personnels et ceux de son agence, pour les contrats dont la gestion lui est confiée.

¹ GINIES Marie-Lorène et PAULIN Arthur, Les métiers de la banque finance assurance, édition Studyrama, p27

Sous forme de commission, la rémunération de l'AGA est calculée en pourcentage sur la prime nette émise des contrats souscrits. Cette commission rémunère le coût de la gestion et de l'apport des affaires réalisées.

- **Le courtier d'assurance :** Au sens de l'ordonnance 95-07 (article 258), le courtier d'assurance est une personne physique ou morale qui fait profession à son compte de s'entremettre entre les assurés et les sociétés d'assurance en vue de la souscription du contrat d'assurance.

Egalement, la distribution peut être réalisée par des réseaux salariés et les réseaux bancaires (réseaux de bancassurance).

Section 2 : Principes et fondements de l'assurance

Dans cette section, nous tâcherons d'apporter une présentation des principes et fondements sur lesquels se base l'assurance, à savoir les aspects juridiques et techniques à savoir : le contrat d'assurance, ses caractéristiques accompagnées d'une présentation des différentes obligations des contractants, tout en mettant en évidence les mécanismes mathématiques.

1. Le contrat d'assurance :

Le contrat d'assurance est le révélateur de la présence d'une assurance. Le terme contrat signifie très concrètement l'acte juridique passé entre un assureur et une ou plusieurs personnes habilitées à signer un engagement.

1.1. Définition : Le contrat d'assurance peut être défini comme suit :

« Un contrat par lequel l'assureur s'oblige, moyennant des primes ou autres versements pécuniaires, à fournir à l'assuré ou au tiers bénéficiaire au profit duquel l'assurance est souscrite, une somme d'argent, une rente ou une autre prestation pécuniaire, en cas de réalisation du risque prévu au contrat »¹ ;

« Une convention par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération, la prime, pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur qui, prenant en charge un ensemble de risques les compense conformément aux lois de la statistique² ».

Ainsi, le contrat d'assurance est considéré comme l'engagement passé entre l'assureur (une entreprise d'assurance) et l'assuré (individu ou collectivité), fixant à l'avance, pour une période déterminée, des charges financières en fonction d'un ensemble bien défini d'évènements aléatoires.

¹ Article N°02 de l'ordonnance n° 95-07 du 25/01/1995 relative aux assurances en Algérie

² Définition donnée par Hémar, Théorie et pratique des assurances terrestres, Tome 1, p 73

1.2. Principes généraux du contrat d'assurance : Ces principes tournent essentiellement autour des caractéristiques juridiques du contrat d'assurance en premier lieu et de sa formation en second lieu.

1.2.1. Caractères juridiques du contrat :

Le contrat d'assurance est un contrat : consensuel, synallagmatique, à titre onéreux, aléatoire, d'adhésion, réglementé, successif et d'exceptionnelle bonne foi.

- **Contrat consensuel¹ :** Il se forme par le seul échange de consentements et devient parfait dès l'accord des parties sur les conditions essentielles. Ce n'est pas un contrat solennel même s'il est exigé un écrit pour la preuve du contrat. D'ailleurs, dans le cas d'une proposition de modification d'un contrat existant, le silence de l'assureur pendant 20 jours vaut acceptation, ce qui confirme le caractère consensuel du contrat d'assurance.
- **Contrat synallagmatique² :** Il existe un engagement réciproque des parties, l'assuré s'engage à payer la prime et l'assureur à le couvrir contre le risque prévu au contrat, ceci est la contrepartie de cela.
- **Contrat à titre onéreux :** Chaque partie poursuit un avantage personnel qui est la contrepartie de celui qu'elle procure à l'autre. Il n'y a pas et ne peut y avoir d'intention libérale.
 - A l'égard de l'assuré : il n'y a pas d'assurance sans prime et il doit nécessairement s'acquitter de la contribution correspondant au risque couvert ;
 - A l'égard de l'assureur, il ne peut être question d'avantage gratuit : même dans le cas de non réalisation du risque, cela ne constitue pas pour lui un bénéfice gratuit, la prime est la contrepartie de la prise en charge du risque.
- **Contrat aléatoire³ :** Ce caractère s'applique aux rapports juridiques entre l'assureur et l'assuré, il y a chance de gain ou de perte pour les deux parties. Ce caractère ne s'applique pas du point de vue économique et technique : l'assuré contracte contre le hasard pour se mettre à l'abri du risque et l'assureur gère une mutualité de risques visant à compenser les sinistres qui surviennent à quelques assurés par la non survenance des sinistres pour les plus nombreux.
- **Contrat d'adhésion :** Les parties ne définissent pas à armes égales les clauses du contrat. Généralement, elles sont unilatéralement édifiées par l'assureur, et l'assuré se contente seulement d'y adhérer.
- **Contrat réglementé :** Le contrôle des sociétés d'assurance est venu donner aux assurés les garanties financières permettant de s'assurer qu'elles sont suffisamment solvables et en mesure de tenir leurs engagements.

¹ Frédéric MALAVAL, 1999, op-cit, p 22.

² François COUILBAULT, Les Grands Principes de L'assurance, Ed. L'Argus, 8^{ème} édition, Paris, 2007, p 80

³ F.MALAVAL, 1999, Op.cit, p : 22.

La réglementation des assurances, en grande partie impérative (une cinquantaine d'articles de l'ordonnance 95-07 est d'ordre public) rétablit, du point de vue juridique, l'égalité des parties et met obstacle à la plupart des abus antérieurs.

- **Contrat successif** : L'exécution du contrat d'assurance s'échelonne nécessairement dans le temps. Ainsi, l'assureur garantit l'assuré depuis un moment précis jusqu'à un autre moment précis, alors que l'assuré lui, doit payer, à intervalles réguliers, le prix du risque, maintenir dans le temps le risque conformément à la convention originaire et déclarer, en cours de contrat, toutes modifications et toutes aggravations de risques.
- **Contrat de bonne foi**¹ : En principe, tous les contrats sont de bonne foi. Ils doivent être interprétés, non pas strictement mais libéralement, suivant l'esprit plutôt que la lettre de la convention et ils doivent être exécutés de bonne foi, c'est-à-dire honnêtement et loyalement.

1.2.2. Formation du contrat d'assurance :

La formation du contrat d'assurance est généralement précédée de démarches et d'échanges entre la personne qui veut s'assurer et l'assureur ou des intermédiaires. Aussi, il est important de s'assurer de l'acceptation de ces parties.

Ce principe de l'accord de la volonté des parties indique que la proposition d'assurance n'engage l'assuré et l'assureur qu'après acceptation.

- Cas général de demande de devis émanant de l'assuré, c'est-à-dire la nécessité de la double acceptation, celle de l'assureur qui en fixe les conditions de couverture et celle de l'assuré qui les accepte à son tour.
- Cas de l'assureur en offre permanente, lorsqu'il reproduit sur les documents commerciaux toutes les conditions de couverture, y compris la prime : ici, l'acceptation de l'assureur suffit à la réalisation du contrat.

Il existe des pratiques liant la conclusion à une formalité, il s'agit de :

- Pratique liant la conclusion du contrat à la signature de la police par l'assuré : elle a l'avantage d'éliminer toutes contestations quant à l'existence du contrat.
- Pratique liant la perfection du contrat au paiement de la première prime : elle est surtout utilisée en assurance sur la vie où l'assureur, n'ayant pas d'action pour exiger le paiement des primes, ne s'engage que contre remise de la première prime.

2. Les documents contractuels :

La détermination des documents contractuels est à la base de la détermination du contenu contractuel comme de la preuve des obligations des parties. Il s'agit des documents suivants :

¹ F.COUILBAULT, 2007,op-cit, p 80.

2.1. La notice d'information :

La loi française oblige l'assureur à remettre à tout client potentiel une fiche indiquant le prix détaillé des garanties demandées accompagnée soit du projet de contrat, soit d'une notice d'information précisant les garanties, les exclusions et les obligations de l'assuré.

Pour des raisons pratiques, la notice d'information n'est pas exigée pour les assurances de courte période, par exemple : assurance des bagages ou voyage ou pour les assurances de risques professionnels et les grands risques.

En Algérie, la loi 06-04 modifiant et complétant l'ordonnance 95-07 a institué la notice d'information dans les assurances de personnes (article 17 complétant l'ordonnance 95-07 par un article 70 bis). Le contenu et la forme des notices d'informations sont définis par l'arrêté du 08/10/2013 du ministre chargé des finances¹.

2.2. Le questionnaire proposition :

Il doit être rempli par l'assuré avec le plus grand soin et la plus grande honnêteté car c'est à partir de ce document que l'assureur se fait une religion sur le risque et qu'il détermine les conditions de couverture, notamment la tarification.

La loi est très sévère pour le proposant qui répond de façon inexacte aux questions de l'assureur, mais il a été jugé que c'est à l'assureur de veiller à ce que le questionnaire comporte tous les renseignements utiles à l'appréciation du risque et que les questions soient suffisamment précises pour que les réponses soient sans ambiguïté.

2.3. Les conditions générales :

Il s'agit des conditions valables pour tous les contrats de la même catégorie d'assurance, dans le respect des exigences légales. Elles doivent définir les risques couverts, les exclusions, les obligations des parties, les dispositions relatives aux sinistres, les règles compétence et de prescriptions en cas de litige.

La rédaction et impression de ces conditions se fait par chaque compagnies d'assurance. Dans certains marchés, ces conditions, soit imposées par les pouvoirs publics, soit par une association professionnelle pour le compte commun de ses membres. Aussi, dans beaucoup de pays, les conditions générales sont contrôlées et autorisées par les pouvoirs publics préalablement à leur diffusion sur les marchés.

2.4. Les conditions spéciales :

Documents annexes aux conditions générales de certains contrats pour les adapter aux caractéristiques de certains risques, exemples : En annexe de conditions générales Incendie, on trouve les conditions spéciales pour les établissements d'enseignement, les établissements hospitaliers, etc. ;

¹ KPMG Algérie, « Guide Investir en Algérie », Ed. ELLIPSE, Alger 2015, p 280

Les conditions spéciales peuvent déroger sur certains points aux conditions générales pour les adapter au groupe de risques auquel elles sont destinées. Elles ne peuvent toutefois déroger aux clauses d'ordre public imposées par la loi.

2.5. Les conditions particulières :

Les conditions particulières est un document présent dans tous les contrats. Il est le seul document signé conjointement par l'assureur et l'assuré et il constitue la preuve de l'existence du contrat. Les conditions particulières doivent indiquer les mentions indispensables à la personnalisation des garanties¹ :

- Noms et domiciles de l'assuré, de l'assureur et s'il y a lieu de l'intermédiaire,
- Définition de la chose ou de la personne assurée,
- Nature des risques garantis,
- Date d'effet et la durée du contrat,
- Montant des garantis et des franchises éventuelles ainsi que les bases d'indexation s'il y a lieu,
- Montant de la prime et la date du paiement,
- Obligations particulières éventuellement imposées à l'assuré (mesures de prévention, déclarations périodiques, etc).

Il y a lieu d'indiquer que les conditions particulières peuvent déroger sur certains points aux conditions générales et aux conditions spéciales, sauf aux clauses d'ordre public imposées par la loi. En cas de contradiction, ce sont les conditions particulières qui prévalent sur les conditions générales et les conditions particulières.

Elles doivent préciser, sans ambiguïté, quels documents ont été remis à l'assuré pour constituer l'ensemble du contrat : notice d'information, conditions générales, conditions particulières et éventuels annexes (rapport médical, plan d'architecture, etc.). Elles sont établies en autant d'exemplaires que de signataires (assuré, assureur, intermédiaire, etc.).

2.6. Les clauses types :

Annexées aux Conditions Générales, Conditions Spéciales et parfois même aux Conditions Particulières, les Clauses types sont destinées à limiter ou modifier, voire exclure certaines garanties. Elles permettent l'insertion d'une clause modificative, dans tous les contrats couvrant une catégorie de risques donnée, en attendant que soit imprimé un nouveau stock de Conditions Générales ou de Conditions Spéciales.

2.7. Les notes de couverture :

Les notes de couverture, dites encore attestations de garantie provisoire, constatent qu'une garantie provisoire est accordée par l'assureur, à effet immédiat et pour une durée limitée. Elles sont émises dans deux cas :

¹ Article 07 de l'ordonnance n°95/07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances modifiée et complétée par la loi n°06/04 du 20 février 2006

- en attendant que le contrat définitif ait pu être rédigé ;
- En attendant que l'étude du risque ait pu être complétée.

2.8. Les avenants :

C'est un document signé par les deux parties qui indique des modifications apportées au contrat initial (art. 9 ord.95-07). A l'initiative de l'assuré ou de l'assureur, elle permet de modifier certaines dispositions relatives à : un changement d'adresse de l'assuré ou du risque assuré, changement de véhicule, augmentation de prime par suite d'une aggravation du risque ou d'un changement. Il permet de constater que le contrat est résilié avant sa date d'échéance initialement prévue. L'assureur doit répondre dans des délais rapides aux demandes des assurés : l'absence de réponse dans les 10 jours en France et dans les 20 jours en Algérie (Art.7, Al. 2 ord.95-07) vaut acceptation.

2.9. Les attestations d'assurance :

C'est un document qui permet à l'assuré de justifier, en cas de contrôle, qu'il est en règle avec la législation relative aux assurances obligatoires.

2.10. Les avis d'échéance

C'est un document par lequel l'assureur informe son assuré de la prochaine expiration de la période de garantie correspondant à la dernière prime payée. En outre, dans les contrats à tacite reconduction¹, l'avis d'échéance indique le nouveau montant de la prime à payer pour une nouvelle période de garantie. L'avis d'échéance indiquera dans le cas de polices indexées, la nouvelle valeur des nouveaux capitaux assurés, franchise et prime à payer.

3. Obligations de l'assureur et de l'assuré :

La signature du contrat d'assurance entre l'assureur et l'assuré, impose à ces derniers le respect d'un certain nombre d'obligations contractuelles spécifiques à chaque partie contractante.

3.1. Obligations de l'assuré² : Il y a lieu d'indiquer que la notion d'assuré recouvre trois (03) notions distinctes :

- Notion de souscripteur ou de contractant qui s'oblige à satisfaire aux obligations nées de sa signature au contrat (payer la prime, en particulier) ;
- Notion d'assuré qui est la personne sur qui repose le risque ;
- Notion de bénéficiaire qui est la personne percevant les prestations de l'assureur.

¹ Le contrat est souscrit pour une durée de 1 an, 3 ans, 6 ans, etc. à l'issue de laquelle, sauf dénonciation dans les conditions prévues, il se renouvelle d'année en année. Il peut alors être dénoncé à la fin de chaque année, pour la date anniversaire de sa prise d'effet ou pour celle de l'échéance principale.

² F.Couilbault, C.Eliashberg, M.Latrasse, 2003, op-cit, p114

La distinction est indispensable lorsque ces qualités correspondent à trois (03) personnes distinctes (souvent le cas dans l'assurance en cas de décès). Les obligations de l'assuré se résument dans les points ci-après :

- Obligation de déclaration initiale de risques à la conclusion du contrat ;
- Obligation de paiement de la prime ;
- Obligation de déclarations des modifications et des aggravations de risques en cours de contrat ;
- Obligation de prévention des risques ;
- Obligation de déclaration des sinistres dans les délais.

3.2. Obligations de l'assureur : Les obligations de l'assureur se définissent comme suit :

- Obligation d'émission du contrat ;
- Obligation de prise en charge des sinistres ;
- Obligation de prévention ;
- Obligation de lutte contre la fraude à l'assurance ;
- Obligation d'envoi des avis d'échéance.

4. Les lois fondamentales de l'assurance :

L'assurance repose sur le principe de mutualisation des risques par la prise en compte de l'aléa morale et des sinistres encourus dans chaque branche d'assurance sur l'évaluation des primes demandées. D'un point de vue quantitatif, ce principe est souvent relié à la loi des grands nombres, aux statistiques et prévision des probabilités futures de survenance des sinistres. Ils représentent les mécanismes de l'assurance¹. Le calcul des primes appliquées dans la tarification des garanties assurantielles reposent sur ces fondements déjà connus en mathématique que nous présenterons ci-dessous.

Dès l'apparition des activités d'assurance dans les économies modernes, le concept « mutualisation des risques² » a coexisté à côté du mot « assurance », signifiant ainsi que l'assurance ne relève pas uniquement d'un acte commercial mais recèle une dimension sociale non contestable.

En effet, peu importe leur statut, les organismes pratiquant l'assurance mutualisent ou compensent des risques pour que l'immense majorité des assurés ou des mutualistes qui échapperont aux sinistres payent pour les moins chanceux. L'assurance réunit un ensemble de personnes qui présentent la particularité d'être exposées aux mêmes risques, celle-ci acceptent de régler les primes calculées par l'assureur en proportion du risque qu'elles représentent, ces primes servent par la suite à payer les sinistres.

Ce mécanisme n'est possible que si la réalisation de risque présente un caractère aléatoire, dont la survenance n'est que probable et non certaine. Pour cela la compensation des risques

¹ Manuel de l'Assurance, op-cit, p27

² Frédéric MALAVAL, op-cit, p 29.

nécessite la maîtrise d'outils mathématiques pour quantifier la réalisation des sinistres et connaître la probabilité de réalisation d'un risque.

4.1. Loi des grands nombres :

Elle a été introduite par Jacob Bernoulli au XVIII^e siècle. Elle repose sur la notion que : « au fur et à mesure que le nombre des expériences augmente, les écarts absolus augmentent, mais les écarts relatifs diminuent jusqu'à devenir pratiquement nuls pour un nombre très élevé d'expériences »¹. En assurance, cette loi s'énonce de la manière suivante :

Soit une population composée de N individus ($i = 1, 2, \dots, N$) identiques, exposés à un risque d'une perte monétaire notée S, avec une probabilité notée P. Soit une compagnie d'assurance qui assure ces individus en contre partie d'une prime unitaire notée π .

On note X_i : variables aléatoires représentant l'indemnité payée par l'entreprise à l'individu i. Avec :

$$\left\{ \begin{array}{l} X_i = S \text{ si l'individu } i \text{ subit un sinistre (probabilité } P) \\ X_i = 0 \text{ si non (probabilité } 1-P) \end{array} \right\}$$

Si on considère que les X_i sont indépendants, on a :

$$\lim_{N \rightarrow \infty} \left(\frac{X_1 + \dots + X_N}{N} \right) = \pi$$

A cet effet, dans le cas des risques indépendants et le nombre N est assez grand, le remboursement moyen tend vers l'espérance mathématique du risque qui correspond à la prime actuarielle : ($\pi = \pi S$).

Donc, la loi des grands nombres permet de diminuer l'incertitude relative qui pèse sur les comptes de l'assureur. Elle signifie que, dans la réalisation des risques, il n'y aura pas une variation significative entre le nombre d'échecs par rapport à ce qui a été prévu initialement, ce qui permet donc la mutualisation des risques.

Cette loi n'est valable que si les risques assurés sont suffisamment nombreux, homogènes et indépendants. Toutefois, si tel n'est pas le cas, l'assureur doit se réassurer². Il ya lieu d'indiquer que les compagnies d'assurances algériennes détiennent des portefeuilles qui ne sont pas homogènes en raison de leur concentration sur la branche automobile³.

¹J.YEATMAN, Manuel International de l'Assurance, op-cit, p 31

² Alain TOSETTI et al. , « ASSURANCE Comptabilité Réglementation Actuariat », Ed. ECONOMICA, 2^{ème} édition, Paris, 2002, P 20

³ IFIDARD, Revue Semestrielle éditée par l'association des diplômés de l'IFID, N°01/Décembre 2013, p 10

4.2. Les statistiques :

Les statistiques sont à l'origine de tout mécanisme d'assurance puisqu'elles permettent de déterminer la probabilité de réalisation d'un risque et, par là même, de juger de son assurabilité.

Pour chaque police d'assurance, la prime est fonction de variables dites de tarification. Nous considérons des informations sur l'assuré, sur le bien assuré et des informations géographiques. Ainsi, l'assureur doit se réunir des statistiques portant sur le plus grand nombre possible de risques. Ces statistiques sont établies globalement sur la base de catégorie d'assurances, type de garanties d'assurances, régions d'émission des contrats, groupes d'assurés et caractéristiques physiques des biens à assurer.

Les compagnies d'assurances, même dans les marchés les plus importants, sont rares qui détiennent un portefeuille de contrats suffisants, de manière que cette propre expérience statistique leurs permette de calculer les primes, indiquer le nombre des sinistres et répartir les risques. Cette difficulté a poussé les entreprises d'assurance à créer des organismes professionnelles d'assurance pour garantir des statistiques suffisantes.

4.3. Les prévisions de probabilité de survenance des sinistres :

Afin de vendre un produit d'assurance, l'assureur doit prévoir son prix (tarification) étant donné que ce dernier peut être comme il ne pas être versé dans l'avenir. En assurance, les prévisions consistent à procéder aux calculs de probabilités sur la base des renseignements statistiques. Ces calculs sont destinés à fixer les taux de primes d'assurance en prenant en considération la fréquence du risque connu, à titre d'exemple : incendie, accident, vols...

Section 3 : Spécificités de l'assurance

La compréhension des spécificités du métier d'assurance est une condition nécessaire pour pouvoir analyser les performances de l'entreprise d'assurance. Nous évoquons dans la présente section ses spécificités principales.

1. Les cycles de l'assurance¹ :

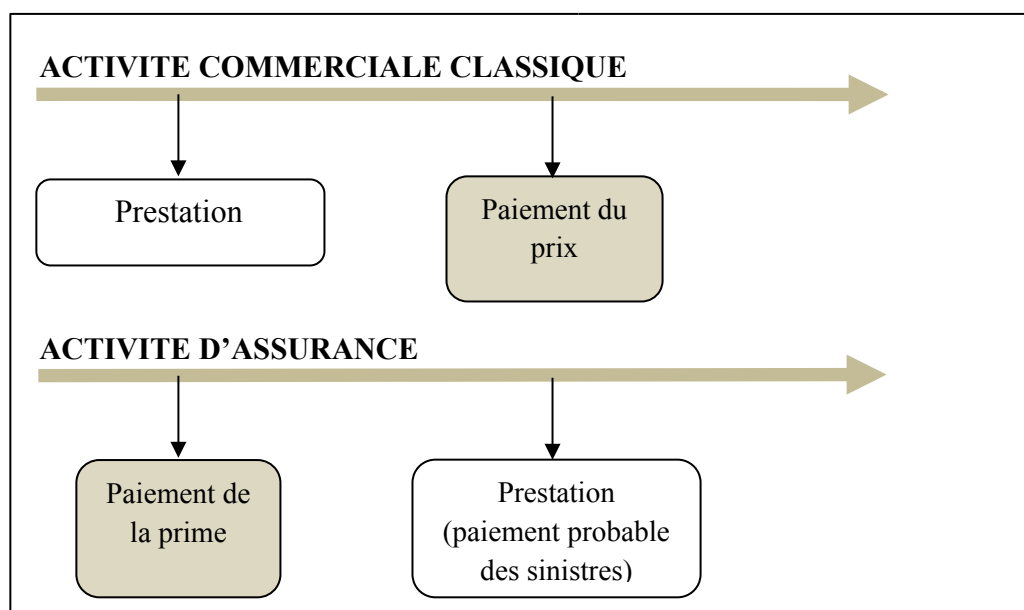
L'activité d'assurance est caractérisée par l'inversion du cycle de production, ainsi que son cycle tarifaire.

1.1. Spécificité du cycle économique de l'assurance :

L'assurance est un secteur très spécifique par rapport aux autres secteurs d'activité, dans la mesure où son cycle de production est inversé. La figure n° 01 illustre cette particularité.

¹ F. MALVAL, 1999, op-cit, p 36

Schéma 03 : L'inversion du cycle de production



Source : L'assurance : notions de base, cours école polytechnique d'assurance, IMA 2011 Claire PELTIER, 07/07/2012, p 4

En effet, les compagnies d'assurance définissent leurs tarifs et encaissent leurs primes avant de connaître le prix de revient de leurs prestations. La connaissance du coût réel des sinistres pourra même demander plusieurs années du fait du décalage existant entre la survenance d'un sinistre et le règlement de l'indemnité correspondante¹.

Généralement, en dehors du secteur des assurances, la plupart des entreprises livrent le produit ou assument la prestation avant que le prix leur en soit réglé². Il en découle les conséquences suivantes :

- L'assureur va détenir une masse de capitaux extrêmement importante, qu'il devra gérer, et qui lui permettra de dégager des résultats financiers. L'assureur doit constituer des provisions qui serviront à couvrir ses engagements vis-à-vis de ses assurés. Néanmoins le prix de revient réel (l'indemnité et les frais de gestion) ne sera connu qu'à long terme. Les assureurs devront être en mesure d'établir des résultats par exercice de survenance en plus de la comptabilité classique tenue en exercice d'inventaire (l'année civile).
- En outre, si à toute prime ne correspond pas obligatoirement un sinistre, à une prime faible peut correspondre un sinistre important, voire démesuré, d'où l'importance de la coassurance et de la réassurance.

¹ Youssef AIT IHYA, «L'Expert Comptable Face aux Risques d'Audit des Sociétés d'Assurance de Dommages au Maroc », ISCAE, 2003, P 6.

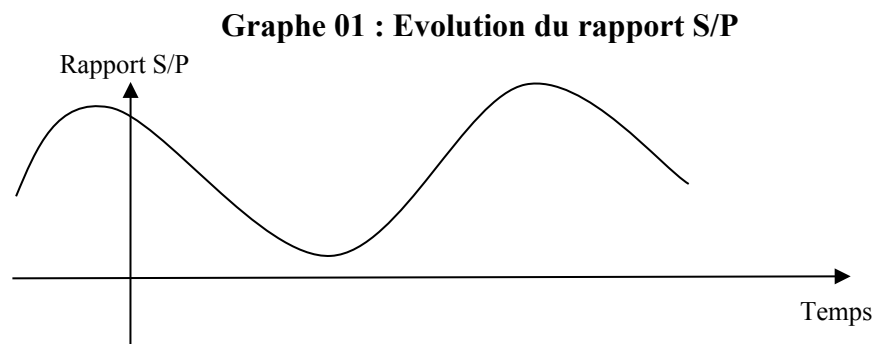
² François COUILBAULT, Constant ELIASHBERG et Michel LATRASSE, « Les Grands Principes de l'Assurance », l'Agurus de l'assurance, 5ème édition, Paris, 2002, P 451.

1.2. Le cycle tarifaire :

Pour rentabiliser les capitaux investis, les assureurs comptent sur les profits financiers issus des placements, mais surtout des résultats techniques, qui expriment le rapport entre les sinistres payés et les cotisations encaissées. Lorsque ce rapport est supérieur à un (01), la branche génère des pertes. Il n'y a alors plus de bénéfices.

Les branches d'assurance dégagant des bénéfices techniques sont aussitôt colonisées par des assureurs qui ne les pratiquaient pas auparavant. Quelques-uns de ceux déjà installés cherchent à conquérir des parts de marchés supplémentaires. Quant aux autres, soumis à une concurrence faisant valoir des taux de prime inférieurs au marché, ils sont obligés de suivre le mouvement pour conserver leurs affaires. Tout ceci aboutit à une baisse générale des primes avec comme corollaire une baisse des résultats techniques.

Face à la dégradation des résultats, des assureurs présents dans cette branche d'activité renforcent leurs critères de souscription et leurs taux de prime. Le rapport (Sinistre (S)/Prime(P)) diminue et les bénéfices techniques réapparaissent. Ceux-ci provoquent les mouvements exposés ci-avant, à nouveau, une baisse de ces résultats.



Source : Encyclopédie d'assurance, 1997.

2. Techniques de division des risques en assurances :

En pratique, quelle que soit la dimension et l'organisation d'une entreprise, le portefeuille de l'assureur ne présente pas des risques assez nombreux, ni assez homogènes, ni assez dispersés pour pouvoir effectuer la compensation sur laquelle repose toute technique d'assurance.

A cet effet, l'assureur fait appel à deux techniques de répartition de risques, à savoir : la coassurance et la réassurance. Ces deux types d'opérations techniques et juridiques permettent à l'industrie des assurances de réaliser les impératifs de division et de dispersion des risques conformément à la loi des grands nombres. Ces deux techniques sont indispensables et peuvent être mises en œuvre en même temps¹.

¹ Yvonne LAMBERT, Droit des Assurances, Ed. Dalloz, 10^{ème} édition, France, 1998, p 39.

2.1. La coassurance

La coassurance est l'opération par laquelle plusieurs compagnies garantissent un même risque trop important pour elles seules et en prennent une fraction convenue sans solidarité.

La coassurance consiste en un partage proportionnel d'un même risque entre plusieurs assureurs pour qu'en cas de sinistre majeur obligeant à utiliser le montant maximum de garantie, l'assureur leader ne soit pas engagé au-delà de ses capacités financières¹.

Chacun accepte un certain pourcentage du risque, reçoit en échange ce même pourcentage de la prime et, en cas de sinistre, sera tenu au paiement de la même proposition des prestations dues. La somme maximale qu'un assureur peut accepter sur un risque déterminé est appelé le « Le plein de souscription ». Chaque coassureur n'est tenu qu'à concurrence d'un pourcentage appelé « quote-part ». qu'il a accepté.

De plus, on désignera un coassureur chargé de représenter tous les autres dans les relations avec le client: il s'agit de l'apériteur ou société apéritrice. L'apériteur n'est pas nécessairement l'assureur qui a accepté la plus grosse quote-part, l'apériteur n'est tenu qu'à concurrence du pourcentage qu'il a retenu, bien que l'assuré le considère comme son assureur². Il existe deux grandes sortes de coassurance : la coassurance proprement dite et le consortium.

- **La coassurance proprement dite** : Chaque assureur est libre d'accepter ou de refuser tout ou partie des risques qui lui sont proposés.
- **Le consortium** : certains assureurs forment entre eux un contrat de coassurance obligatoire déterminant à l'avance les conditions et quotités auxquelles ils acceptent, d'une façon générale, de s'engager ensemble.

2.2. La réassurance :

La réassurance est une forme de répartition des risques. « C'est une opération par laquelle une entreprise d'assurance (la cédante) s'assure elle-même auprès d'une autre entreprise (le réassureur ou le cessionnaire) pour une partie des risques qu'elle a pris en charge ».³

Ainsi, la réassurance est l'opération par laquelle un assureur, le cédant, transfère, à un ou plusieurs réassureurs, directement ou par l'entremise d'un courtier de réassurance, une partie du risque qu'elle prend en charge, moyennant le paiement d'une portion de prime aux réassureurs. Deux parties en présence :

- L'assureur qui cède des primes au réassureur ;
- Le réassureur qui paie une partie des sinistres.

L'assureur et le réassureur sont liés par un contrat de réassurance appelé traité qui indique le type de réassurance pratiquée, le montant des primes cédées, les sinistres intéressant le réassureur, la couverture des provisions techniques, les taux de commission, etc.

¹ F. MALAVAL, 1999, op-cit, p 30

² François COUILBAULT, 2007, op-cit, p 53

³ F. Couilbault, C. Eliashberg et M. Latrasse, 2002, op-cit, P 55

Le réassureur peut se réassurer à son tour pour tout ou partie des risques qu'il a pris en charge auprès d'une compagnie appelée récessionnaire. Il existe trois sortes de réassurance : la réassurance facultative, la réassurance facultative obligatoire et la réassurance obligatoire.

3. Activité fortement réglementée :

Dans tous les pays du monde l'assurance est une activité très rigoureusement contrôlée et réglementée par l'Etat.

En effet, l'intervention publique sur les marchés d'assurance est presque aussi ancienne que l'activité d'assurance elle-même : dès 1434, le Comte de Barcelone, Jacques d'Aragon, édictait une réglementation des contrats d'assurance maritime.

Ainsi, la réglementation des assurances, partout dans le monde, définit un ensemble de règles et normes comptables prudentielles que doivent respecter les entreprises d'assurance, destinées à faire en sorte que celles-ci soient toujours en mesure de tenir leurs engagements envers les assurés et à contrôler la situation réelle et à mesurer la rentabilité financière et l'évolution des entreprises d'assurances, qui permet de connaître leur situation financière, et leur évolution pour pouvoir prendre des décisions à temps réel.

4. L'entreprise d'assurance :

Les sociétés d'assurance et/ou de réassurance sont des sociétés qui se livrent à la souscription et à l'exécution de contrats d'assurance et/ou de réassurance tels que définis par la législation en vigueur.¹

L'organisation des compagnies d'assurances présente des différences suivant les particularités de l'activité d'assurance, d'une part et les caractéristiques de ces entreprises d'autre part. On retrouve dans les compagnies d'assurances une structure générique partagée entre elle et qui n'est pas trop différente des unes aux autres. Généralement, les structures sont composées d'un directoire qui représente le conseil d'administration et la direction générale, vient ensuite les directions de chaque fonction de l'entreprise comme la fonction administrative et financière, la fonction commerciale et technique.

4.1. Les fonctions de direction :

Les compagnies d'assurance possèdent des organes de direction qui se composent d'un conseil d'administration ayant pour fonction, la surveillance et la fixation des orientations stratégiques. Or, il existe plusieurs formes d'entreprises et de modes d'élection du directoire comme pour les sociétés anonymes, où le conseil d'administration est élu par l'assemblée générale des actionnaires.

Le Directeur Général d'une compagnie d'assurance est nommé par le conseil d'administration, et il est chargé d'appliquer les décisions du conseil et la gestion de l'entreprise avec des objectifs de développement et de rentabilité.

¹ Article 203, de l'ordonnance N° 95/07.

La fonction de directeur général est très importante pour la bonne santé de l'entreprise dans la mesure où on exige du titulaire du poste des qualités managériales élevées, comme aussi des compétences techniques dans le domaine ainsi que de prudence dans la gestion des risques, sans oublier sa distinction dans le charisme de leadership à même de faire ressortir une bonne motivation pour le reste des collaborateurs.

4.2. Les fonctions classiques d'une entreprise d'assurance :

Les principales Fonctions d'une entreprise d'assurances sont les suivantes :

4.2.1. La fonction Technique :

La fonction technique dans une entreprise d'assurance est essentielle pour la bonne marche de l'activité car c'est elle qui prend en charge la constitution, la gestion et le maintien à l'équilibre de la mutualité des risques transférés par l'assuré. La fonction technique s'occupe donc des trois tâches suivantes¹ :

- La réduction et l'émission des contrats d'assurances ;
- La gestion et la liquidation des sinistres ;
- La surveillance du portefeuille, des statistiques et de la prévention.

Les tâches mentionnées ci-dessus sont confiées aux directions chargées de la production et ceux de la gestion des sinistres. Il se peut que les deux directions soient regroupées en une seule entité, ce qui dépendra de la taille de l'entreprise avec une supervision de la direction technique.

a. La fonction production :

L'entreprise d'assurance a une fonction principale productrice. De par son objet, elle couvre des risques, et donc la fonction production consiste essentiellement à la réalisation des produits d'assurance.

b. La fonction sinistre ou indemnisation :

C'est un autre volet de l'aspect technique de l'assurance (à savoir le règlement des sinistres), c'est-à-dire lorsque l'événement prévu au contrat d'assurance se réalise. L'entreprise est chargée d'évaluer immédiatement le coût total probable pour elle, de liquider et de régler les prestations dues par l'assureur.

4.2.2. La fonction financière :

La fonction financière gère les capitaux en les confiant à des spécialistes recrutés dans le but d'avoir le maximum de rendement sans mettre en danger la sécurité et la liquidité des entreprises, vu que l'impératif pour les entreprises d'assurances, nous l'avons décrit plus haut, est le maintien des fonds propres à la hauteur d'une proportion élevée du chiffre d'affaire pour la satisfaction des exigences légales.

¹ JEROME YEATMAN, Manuel International de l'Assurance, Op-cit, P227

En outre, pour une entreprise activant dans le domaine assurantiel, le rendement du capital investi est très important dans la mesure où il participe à l'amélioration du résultat d'exploitation, et par conséquent, l'amélioration des conditions de l'offre par des actifs plus avantageux que la concurrence. La fonction financière est une fonction double : comptable est financière.

➤ **Comptable** : les principales missions de cette fonction sont :

- Souscription d'une police d'assurance (comptabilité à l'émission).
- Perception d'une prime (comptabilité à l'encaissement, recouvrement).
- Réalisation d'un risque (paiement de l'indemnité).

➤ **Financière** : Cette fonction est un moyen pour répondre aux besoins de la clientèle : disposer de provisions pour répondre aux engagements restant à courir, mais aussi de fonds pour régler les sinistres déclarés ou en voie de règlement. Ces provisions doivent être représentées par des placements rémunérateurs et sûrs. Comme tout ceux qui investissent, l'entreprise d'assurances doit avoir une bonne connaissance des marchés de capitaux et de l'immobilier.

4.2.3. La fonction commerciale :

La fonction commerciale dans les entreprises d'assurances a pour mission, la recherche de nouveaux clients et le remplacement des départs concernant les assurés pour cause de décès ou de résiliation dans l'objectif d'un maintien d'un portefeuille homogène. Les tâches des responsables commerciaux sont plusieurs et ont comme principale préoccupation, l'accroissement du chiffre d'affaire par plusieurs moyens qui sont :

- ✓ La fidélisation des clients existant par l'amélioration de la qualité des services et des produits proposés ;
- ✓ L'augmentation du chiffre d'affaire par client en augmentant le nombre de garanties souscrites ou par le fait d'amener des assurés à opter pour de nouvelles couvertures ;
- ✓ L'augmentation du nombre de clients ;
- ✓ L'amélioration des modes de distributions des contrats et l'accroissement du réseau direct.
- ✓ la mise en place d'outils et de documentation destinée au support du réseau commercial et l'animation du réseau de distribution.

4.2.4. La fonction administration :

C'est une fonction importante dans une entreprise d'assurances car les exigences d'un service rapide et efficace nécessitent une infrastructure administrative sans cesse adaptée aux plus récentes techniques de gestion.

4.2.5. La fonction informatique :

Même si elle peut être considérée comme une fonction propre, l'informatique est en réalité un apport pour l'ensemble des autres fonctions ; dans ce sens que chaque fonction est utilisatrice du traitement de l'information. L'informatique, en plus des fonctions de gestion et leur implication commerciale (édition de contrats) intervient aussi en tant qu'outil de Marketing (à partir des fichiers clients automatisés, on peut procéder à des analyses de portefeuille, et des études de clientèle) L'informatique permet aussi de relier entre les différentes structure de l'entreprise.

4.2.6. La fonction contrôle de gestion :

Pour les deux raisons cycle inversé et cycle pluriannuel, l'assureur ne peut survivre que s'il anticipe en devinant ses coûts à l'avance. Ceci n'est possible que s'il dispose de modèles de prévision et s'il les applique à une population d'assurés bien sélectionnées. C'est là tout le travail d'un contrôleur de gestion dans l'assurance. Cette fonction voit son importance renforcée par l'existence de contraintes réglementaires (solvabilité, représentativité), qui obligent l'assureur à prendre en permanence les dispositions nécessaires au respect de ces critères.

Conclusion :

Le secteur des assurances constitue un acteur de premier plan dans l'économie. En raison de leur rôle apparaît sous plusieurs aspects. Que se soit en termes de moyen de crédit, méthode d'épargne et mode d'investissement. Aussi, il constitue un facteur de sécurité dont la garantie de la répartition et la favorisation de la création.

L'activité des assurances est une activité très particulière. Elle se distingue par rapport aux autres activités économiques par la nature de son cycle de production, sa grande hétérogénéité dans l'offre de produits et leurs modes de distribution, sa fonction technique, ses fondements, ses intervenants et la nature de son organisation.

Cependant, si le secteur de l'assurance est globalement solide, il est cependant confronté à des défis importants qui contribuent depuis quelques années à une montée en puissance de la fonction contrôle de gestion.

Chapitre 2 :

Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

Introduction :

Les changements du monde économique et particulièrement l'environnement d'assurance suite à la forte déréglementation, l'innovation accrue des nouveaux produits d'assurance ainsi que les crises financières qui en résultent, ont favorisé un climat de concurrence acharnée qui a rétréci les marges d'assurance.

En vu de faire face à ces nouvelles conditions, les compagnies d'assurances ont eu besoin d'une fonction qui permet d'assurer la maîtrise de la gestion. D'où l'apparition de la fonction contrôle de gestion comme une discipline permettant de prévoir les mutations de l'environnement, planifier les actions à mener et assurer leur coordination avec les objectifs globaux tout en suivant les réalisations de l'organisation afin d'assurer le pilotage de leur performance et de sa pérennité.

Dans ce cadre, un grand nombre d'évolutions et de progrès dans le secteur d'assurance ont permis au contrôle de gestion de s'enrichir et de devenir une fonction stratégique. Le contrôleur de gestion s'occupe ainsi davantage de systèmes d'information, de création de valeur et contribue à maîtriser la turbulence de l'environnement de la compagnie. Il déborde ainsi de plus en plus de ses missions traditionnelles. Ainsi, ce deuxième chapitre mettra en exergue l'apport du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance des compagnies d'assurance et pour ce faire nous allons suivre le plan suivant :

- **Section 1 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance**
- **Section 2 : Le contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance**
- **Section 3 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance**

Section 1 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance

L'évolution du contrôle de gestion est à la mesure de différents nouveaux enjeux. Actuellement, les professionnels parlent de plus en plus de « pilotage de la performance ». Derrière cette évolution se cachent de profonds changements, où la fonction elle-même et son intégration au processus de management jouent un rôle de plus en plus stratégique. La présente section met en évidence le lien existant entre cette fonction et le pilotage de la performance.

1. La notion du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une fonction au centre de la vie de l'entreprise où elle traite l'information, l'analyse et la transmet. La notion de contrôle de gestion subit depuis quelques années de profondes transformations.

1.1. Définitions du contrôle de gestion :

Le terme « contrôle » renvoie traditionnellement à la notion de « vérification » à but disciplinaire (contrôler pour sanctionner). Toutefois, cette définition semble aujourd'hui en voie de dépassement au profit de l'acceptation anglo-saxonne du terme (control) employé dans le sens de « maîtrise ». Ainsi, Il est plus satisfaisant de prendre le terme contrôle dans son sens de « maîtrise » (contrôler pour maîtriser sa propre conduite)¹. Donc, contrôler signifie également « piloter la performance recherchée par l'entreprise »².

Si l'on veut retourner aux origines du contrôle de gestion, il convient de rendre hommage à ceux qui ont véritablement formalisé les différents constituants de cette notion : Robert N. R.N ANTHONY et J. DEARDEN. C'est à eux que reviendrait la paternité de la création de cette fonction aux États-Unis dans les années soixante. Présentant le contrôle de gestion comme étant : « un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation »³.

Par ailleurs, de nombreuses définitions du contrôle de gestion ont été données par les experts dans ce domaine dont chacune développe un aspect spécifique de cette discipline en constante évolution. Longtemps considéré comme un contrôle de **l'utilisation des ressources « moyens »** assignées aux différentes divisions d'une organisation. L'activité du contrôle est actuellement envisagée comme une mission essentielle d'appui au **pilotage de la performance**. Nous pouvons retenir cette autre définition : « le contrôle de gestion est une

¹Hélène Lônia, et al., « Contrôle de gestion , des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », Dunod, 4^{ème} édition, paris, 2013, p 3

² Françoise GIRAUD et al., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », Gualino Editeur, 2^{ème} édition, France, 2005, p 19

³ Patrick Boisselier, « Contrôle de gestion : cours et applications », Vuibert, Paris, 1999, p 8

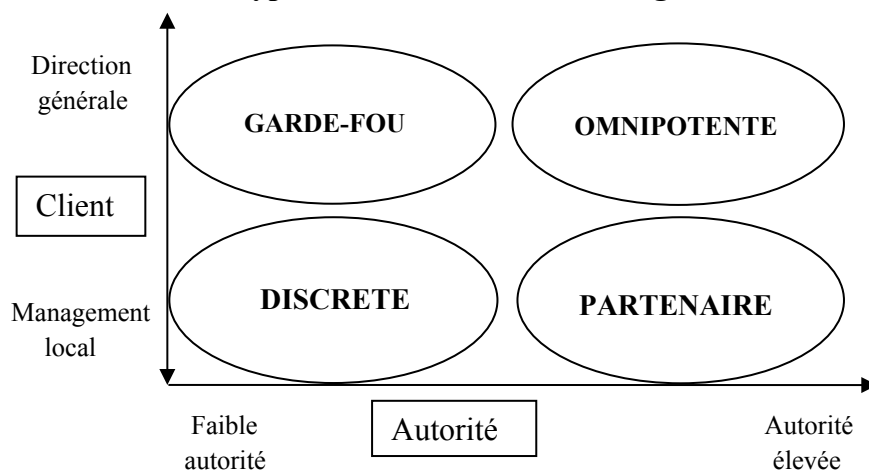
démarche de pilotage de la performance de l'entreprise, expression qui restitue toute sa richesse au terme contrôle et indique clairement la nature de l'objectif visé »¹.

Aujourd'hui, le contrôle de gestion n'est plus seulement considéré comme un ensemble de techniques pour mesurer, comparer des activités, mais comme un outil de pilotage permanent de variables de toute nature².

1.2. Typologie de la fonction du contrôle de gestion³ :

Le développement d'une entreprise ne peut être durable que s'il repose sur un pilotage adapté, c'est-à-dire axé sur la recherche de l'équilibre entre la stratégie, les outils et le relationnel. Selon HELLUY et DURAND⁴, la fonction contrôle de gestion a en charge l'animation du processus de contrôle. Ainsi, cette typologie montre que la fonction contrôle de gestion peut remplir des rôles divers : aide à la décision locale, surveillance discrète, centralisation du pouvoir, légitimation interne et externe des décisions et formation des managers.

Schéma 04 : Les idéaux-types de fonctions contrôle de gestion



Source : Caroline Lambert, Samuel Sponem. « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie. LA COMPTABILITE, LE CONTROLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE », France, 2008, p 30, disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00525395/document> (Consulté le 31/05/2015).

1.2.1. La fonction contrôle de gestion discrète :

Dans certaines entreprises, la fonction de contrôle de gestion est distinguée comme étant discrète, cela veut dire que la délégation de l'autorité n'est pas considérable pour les dirigeants et que ceux-ci exercent pleinement leurs responsabilités. La créativité et la réactivité des dirigeants sont donc exploitées à leur maximum. De ce fait, cette sorte de contrôle de gestion devrait être bien évaluée avant son utilisation puisqu'une bonne gestion

¹ Contrôle de gestion et pilotage de la performance, op-cit, p 21.

² Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI, DCG 11 contrôle de gestion - manuel et applications, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2010, P 406.

³ Nicolas Berland et Yves De Rongé, « Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales », 2^{ème} édition, Pearson, France, 2013, p 116

⁴ Arnauld HELLUY et Xavier DURAND, « les fondamentaux du contrôle de gestion pour une entreprise performante et durable », éditions d'Organisation, paris, 2009, p 119.

est dite essentielle pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Selon BERLAND et SIMON¹, cette fonction s'adresse aux opérationnels sans avoir réellement d'autorité sur eux. Les contrôleurs exercent dans ce cadre un mandat discret de vérification du respect des règles du contrôle interne.

1.2.2. La fonction contrôle de gestion partenaire :

D'un point de vue financier et marketing, la fonction contrôle de gestion partenaire est la délégation des études nécessaires à la prise de décision. L'activité opérationnelle doit pouvoir être appréhendée et modélisée par les outils du contrôle, et les opérationnels doivent accepter de partager avec les contrôleurs de gestion leurs connaissances de l'activité et les informer de leurs projets et de leurs activités en cours. Ce partenariat entre les managers opérationnels et les contrôleurs de gestion est source de bénéfices organisationnels. La fonction contrôle de gestion partenaire ou « business partner » jouit d'une grande autorité vis-à-vis des opérationnels².

1.2.3. La fonction contrôle de gestion garde-fou :

La fonction contrôle de gestion « garde-fou » est associée au changement fonctionnel. Les caractéristiques des marchés qui intègrent cette fonction font qu'ils ne permettent pas au conflit du contrôle de gestion de devenir essentiels. L'acceptation stricte du contrôle, prend ici tout son sens.

A cet effet, l'activité des contrôleurs de gestion est conditionnée par la nature des relations qu'ils parviennent à établir avec les opérationnels, notamment grâce à leur réseau et leur expérience. Cette fonction de « garde-fou » sert la direction générale, et les opérationnels n'ont pas besoin d'attendre leurs recommandations pour prendre des décisions³.

1.2.4. La fonction contrôle de gestion omnipotente :

Dans ce cadre, la fonction contrôle de gestion est organisée de manière à réaliser une surveillance et une mise sous tension permanente des opérationnels.

Ainsi, la fonction contrôle de gestion assure le suivi de l'ensemble des performances de l'entreprise. Donc, il ne s'agit pas de contrôle de la seule performance financière. De plus, elle contribue à son amélioration en vue d'accroître de façon permanente sa richesse. Elle permet de piloter la complexité et concrétise la vision stratégique par la mise en place et l'animation du système de régulation des comportements et d'alerte au service de celle-ci. Cette fonction de contrôle de gestion omnipotente est au service de la direction générale, elle dispose d'une autorité incontestable sur les opérationnels.

2. Notion de la performance :

¹ Nicolas Berland et François-Xavier Simon, « Le contrôle de gestion en mouvement État de l'art et meilleures pratiques », Editions d'organisation, ISBN : 978-2-212-54722-1, 2010, p 61

² Idem

³ Ibid

Plusieurs définitions de la performance sont retenues dans le langage courant tels le succès ou l'exploit. Cependant, dans le jargon des sciences de gestion aucune définition générique n'est identifiée. Comme le signale Lebas¹, il n'y a pas de définition exhaustive et universelle de la performance. Néanmoins, la notion de la performance en terme de gestion peut être définie comme la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Cette définition, nous mettons en exergue deux caractéristiques de la performance « d'une part, la performance est un critère multidimensionnel à l'image des buts organisationnels. D'autre part, la performance est subjective car elle consiste à quantifier et comparer le résultat, en l'occurrence la réalité, par rapport à un souhait »². Selon G.Lécrivain³, la performance peut être déterminée de deux manières : la performance en équation et la performance en schéma.

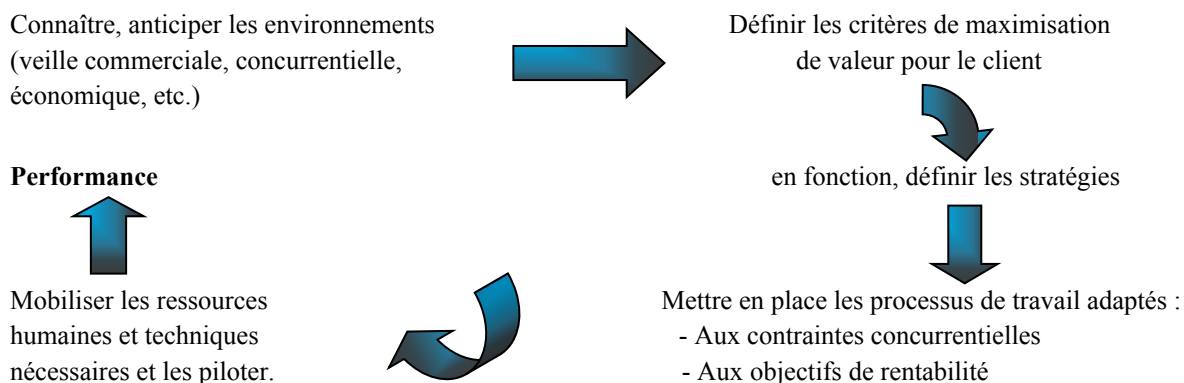
2.1. La performance en équation : La performance se présente comme suit :

$$\begin{array}{c}
 \text{Des objectifs et des indicateurs définis en fonction des stratégies} \\
 + \\
 \text{En fonction mobiliser les ressources humaines et techniques} \\
 + \\
 \text{En intégrant une culture du changement individuel et organisationnel.} \\
 \hline
 = \\
 \text{Performance}
 \end{array}$$

Selon cette équation, la performance se situe dans le triptyque : objectifs, moyens ou ressources et résultats.

2.2. La performance en schéma : elle se résume selon le schéma suivant :

Schéma 05 : Le cheminement de l'obtention de la performance



Source : G.Lécrivain, Op.cit. p 86

¹ Michel Lebas, « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, n°269, juillet-août, 1995, pp.66-71

²Feisthammel.Daniel et Pierre Massot, « Fondamentaux du pilotage de la performance », AFNOR, paris, France, 2005, p 95

³G.Lécrivain, « Management des organisations et stratégies », Université du Littoral, France, 2003, page 84

Suivant le schéma 05, nous constatons que l'obtention de la performance passe en premier lieu, par la définition des stratégies en fonction des besoins des clients, pour ensuite, mobiliser les ressources humaines et techniques afin de les mettre en œuvre, en tenant compte de la concurrence du marché.

2.3. L'aspect multidimensionnel et contingent de la performance :

La performance demeure un sujet controversé. Cette notion multiforme est considérée comme étant le concept clé du pilotage de l'entreprise. La performance est souvent présentée comme un concept multidimensionnel. Cette approche de la performance est plus élargie, elle admet la multiplicité des partenaires d'une entreprise ainsi que leurs objectifs contrairement à la performance unidimensionnelle, dont le but est de mesurer la performance globale de l'entreprise, et à répondre aux nombreux besoins de celle-ci.

Ainsi, la performance multidimensionnelle repose sur l'hypothèse selon laquelle il est inadmissible de mesurer la performance d'une organisation en prenant en compte qu'un seul indicateur unidimensionnel. Cependant, la définition de la performance globale ne peut se faire qu'après avoir défini les performances intermédiaires.

En particulier, deux types de mesures de la performance de l'entreprise peuvent être distinguées dans la littérature¹ : d'une part, les mesures financières ou encore objectives, d'autre part des mesures non-financières ou encore subjectives. Pour un bon pilotage de sa performance globale, l'entreprise doit procéder à sa classification en :

- **Performance économique et financière** : Elle concerne les résultats exprimés par la comptabilité et traités par la direction financière. Il s'agit principalement des différents soldes intermédiaires de gestion et des ratios qui en découlent. Il s'agit des résultats liés directement à l'activité de l'entreprise.
- **Performance commerciale** : Il s'agit de la prédisposition de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients habituels et ceux des clients potentiels. Cela se traduit par sa capacité à proposer des produits et services adaptés à leurs attentes. Elle est reflétée par les parts de marché occupées par l'entreprise, le nombre de clients fidèles, l'opinion de la clientèle sur l'entreprise et la rentabilité dégagée par client, secteur d'activité...etc. Elle regroupe les contributions de (Hax et Majloun 1983) en termes d'analyse des systèmes concurrentiels, le modèle de (Porter 1981) avec les cinq forces concurrentielles, et de (Ansoff 1968) à travers l'idée d'écart stratégique² ;
- **Performance managériale** : La capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue. Etre un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles.

¹ Ababacar Mbengue et Mohamed Laid Ouakouak, « Planification stratégique rationnelle et performance de l'entreprise : une étude internationale », *Management international*, vol. 16, n° 4, 2012, pp. 117-127

² L'analyse de l'écart existant entre les aspirations et l'issue probable des stratégies en cours.

- **Performance organisationnelle** : Cette dimension rend compte de l'impact que produit l'organigramme d'une organisation sur sa propre performance. Cette performance reste conditionnée par quatre points essentiels :
 - Le respect de l'organigramme officiel : pour ne pas provoquer des dérives et des conflits internes.
 - Les relations entre les services : créer un climat d'harmonie et de coopération.
 - Le transfert de l'information : doit traduire la bonne entente entre les différents services.
 - La flexibilité structurelle : elle signifie que l'organigramme doit être adaptable aux changements de l'environnement.

La performance est également contingente. Il y a donc une pluralité des stratégies possibles. Plus que de savoir quels sont ses véritables leviers d'action, il s'agit d'en évaluer leur pertinence.

3. Evolution du contrôle de gestion vers le pilotage de la performance :

Initialement, la performance était contrôlée. Les outils nécessaires étaient alors des outils de mesure, permettant de vérifier la conformité de la production par rapport à la norme établie. Dans ce sens le modèle de contrôle est un modèle de vérification *a posteriori* fondé sur l'allocation des ressources. Le contrôle de la performance a par la suite évolué vers un modèle d'anticipation des dysfonctionnements, le schéma 05 met en exergue cette évolution.

Nous passons à une préoccupation élargie non seulement à l'analyse des activités de production, mais aussi de celles hors production, au vu non seulement des coûts mais aussi de l'ensemble des critères liés à la valeur du produit. Désormais, la performance doit être pilotée. Ce pilotage multicritère englobe le contrôle et nécessite un certain nombre de points tels que :

- La fixation des objectifs ainsi que la déclinaison en sous-objectifs ;
- La détermination des variables qui permettent d'agir sur les systèmes ;
- La mesure des écarts puis leur appréciation, en vue de réagir en fonction des tendances.
- d'évolution des objectifs, du contexte ainsi que des actions en cours.

4. Missions actuelles du contrôle de gestion :

Actuellement, le contrôle de gestion étant mis en place pour répondre à deux dimensions de pilotages, essentielles, pour les entreprises aujourd'hui, à savoir : le pilotage du changement et le pilotage de la performance¹.

4.1. Le pilotage du changement :

P.Lorino² définit le contrôle de gestion comme étant « la gestion collective d'un système de représentation qui favorise une dynamique d'apprentissage organisationnel », de manière

¹ Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI, op-cit, P 27

² Diplômé de l'École Polytechnique, ingénieur en chef des Mines et docteur en Sciences de Gestion, est, depuis 1993, professeur à l'ESSEC en contrôle de gestion. Parmi ses principaux domaines de recherche figurent les

corrélée, le contrôle de gestion peut être compris comme un collaborateur de l'apprentissage organisationnel, voire du pilotage du changement du moment qu'il constitue une aide à la réactivité stratégique par la mesure permanente du couple valeur/coût, et à l'amélioration opérationnelle avec, notamment, la régulation des comportements.

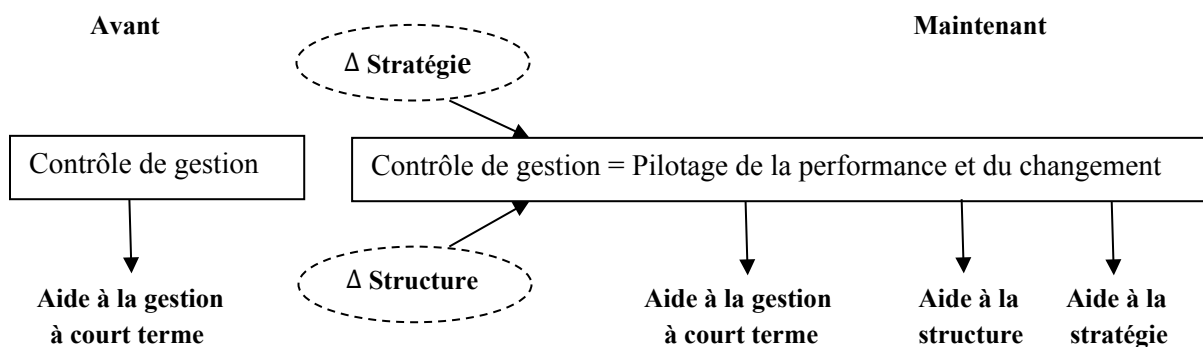
4.2. Le pilotage de la performance :

Habituellement et dans le cadre du pilotage de la performance, le contrôle de gestion au sein d'une entreprise doit remplir deux rôles, il s'agit du pilotage de l'efficacité et l'efficience. A travers ces deux dimensions, le contrôle de gestion doit aider à piloter la performance comme suit :

- **Aider à piloter l'efficacité** : c'est à dire à gérer les facteurs clés de compétitivité pour un ensemble de décisions et actions stratégiques. (Exemple : un tableau de bord pour maîtriser la qualité perçue par la demande d'un produit pour se différencier des concurrents).
- **Aider à piloter l'efficience** : c'est-à-dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés. Ainsi, maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier.

Un autre point de vue revient à H.Bouquin qui précise que les fonctions du contrôle de gestion en tant que pilotage de la performance consistent à modéliser la complexité, à organiser la division du travail du management et à réguler les comportements.

Schéma 06 : L'évolution du champ d'action du contrôle de gestion



Source : idem

A travers le schéma 06, le contrôle de gestion apparaît comme un processus articulant le long terme avec le court terme, de la stratégie à l'exécution. Ainsi, il apparaît deux fonctions essentielles synthétiques et complémentaires du contrôle de gestion :

- **Informers les décideurs** des coûts, des indicateurs, des tableaux de bord, pour aider aux décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles. Donc, mettre en relation les

approches du contrôle de gestion et de la gestion des compétences fondées sur l'analyse de l'activité collective (processus et activités) et les dynamiques organisationnelles d'apprentissage. Il a publié de nombreux ouvrages sur ces sujets.

objectifs et les ressources, autrement dit, gérer la performance par le couple valeur/coût ;

- **Aider à réguler les comportements** des acteurs, à gérer le changement organisationnel, à améliorer les processus de fonctionnement de la structure.

Section 2 : le contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance

Les compagnies d'assurance évoluent dans un monde ouvert, incertain et en perpétuel changement. Ainsi, toute compagnie devrait être soucieuse de son évolution en interne et de l'évolution de son environnement externe pour préserver sa continuité face à la concurrence accrue. Ainsi, le contrôle de gestion est né pour répondre à ce besoin.

1. Historique de l'introduction du contrôle de gestion dans les entreprises d'assurance

A l'origine, le contrôle de gestion s'est apparu à partir des années 30¹, aux Etats-Unis, exactement au sein des grandes entreprises industrielles. Il est apparu pour répondre à un souci de recherche permanente de l'efficacité et aux besoins des dirigeants de mieux maîtriser la gestion, compte tenu des contraintes organisationnelles telle que la nécessité de décentralisation des décisions. Il est également développé pour répondre à un besoin d'évaluation des performances des managers, des activités qu'ils gèrent, des produits qui en résultent et de celles des centres de responsabilité dans lesquels les décisions sont mises en œuvre.

Le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance trouve ses origines dans le contrôle de gestion industriel. Mais il n'est intervenu dans le monde assurantiel qu'à la fin des années 70. Il était courant d'entendre dire que les banquiers et les assureurs connaissent mal leurs coûts et ne s'en souciaient point, cela étant dû au fait qu'ils gagnaient aisément leur vie. Ce retard s'explique d'une part, par la limitation de la concurrence, due à l'encadrement réglementaire qui a longtemps marqué le secteur des assurances et, d'autre part, par la difficulté de mettre en place une comptabilité de gestion des activités assurancielles. Ces dernières, étant multiples et complexes, rendent délicates la fixation des objectifs et la mesure de performance. Néanmoins, ce retard par rapport aux entreprises industrielles s'est résorbé peu à peu grâce aux différentes mutations et évolutions qu'a connues le secteur des assurances.

En effet, depuis les années 80, le secteur financier a connu une mutation très rapide des conditions économiques et ce par sa déréglementation² qui a consisté en l'instauration de nouvelles lois engendrant une véritable concurrence. Parallèlement à cette dérégulation, il y a lieu de citer l'explosion de la consommation des services, l'innovation financière et la

¹ DONAT nobilé, « le contrôle de gestion dans une entreprise d'assurance et de réassurance », Editions Securitas, 1976, p 15

² Gérard Naulleau et Michel Rouach, « le contrôle de gestion bancaire et financier », 3^{ème} édition, banque édition, 1998, p1

production en masse des contrats d'assurance¹. Historiquement, le Contrôle de Gestion est apparu dans les grandes entreprises industrielles en réponse à une double exigence² :

- Maintenir et développer les préoccupations d'efficacité au plus près des opérations, c'est-à-dire auprès des premiers niveaux de responsabilité hiérarchique ;
- Assurer la cohérence et la coordination de structure devenant de plus en plus complexes à la suite du mouvement de décentralisation des responsabilités qui s'est opéré dans les grandes entreprises.

Le rôle du contrôle de gestion consiste donc à fournir aux responsables concernés les moyens de piloter, de prendre leurs décisions et d'assurer le devenir de l'organisation, en disposant de la connaissance la plus rapide et la plus fidèle de la situation de l'entreprise.

Dans notre univers d'incertitude, complexifié par l'émergence de nouvelles normes (IFRS, solvency 2³), la nécessité d'un contrôle de gestion performant apparaît sous un jour nouveau. Plus que jamais un contrôle de gestion efficace est celui qui permet de comprendre et mesurer tous les impacts de la stratégie de l'entreprise d'assurance en matière de résultat, de solvabilité et de création de valeur.

2. Le contrôle d'Etat et la nécessité d'évolution du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance :

L'importance des actifs gérés par les sociétés d'assurance et la volonté de soustraire l'industrie de l'assurance aux influences financières a conduit les pouvoirs publics à s'intéresser à ce secteur d'activité.

2.1. Les raisons d'être du contrôle d'Etat :

L'assurance est une activité très rigoureusement contrôlée et réglementée par l'Etat. Les raisons de ce contrôle sont multiples et peuvent être résumées dans les points ci-après :

- Les contrats d'assurance sont des contrats d'adhésion complexes, difficiles à comprendre généralement par les particuliers. Il importe de protéger les consommateurs devant les groupes financiers puissants que sont le plus souvent les compagnies d'assurance⁴ ;
- L'inversion du cycle de production en assurance permet aux assureurs d'encaisser les primes avant d'avoir à régler les sinistres, dont il faut empêcher des assureurs sans scrupules de disparaître sans tenir leurs engagements ;
- Sans même aucune intention de fraude, un assureur peut, de bonne fois commettre des erreurs de gestion techniques ou financière qui, non décelées à temps, finiront par la

¹ BERNARD DE GRUYSE, Monde changeant des assurances, Editions Larcier, Bruxelles 2007, p 20

² Gérard Naulleau et Michel Rouach. « Contrôle de gestion bancaire & direction financière ». 5^{ème} édition. Paris : REVUE BANQUE édition, 2009. P 44

³ Solvabilité II, est une réforme réglementaire européenne du monde de l'assurance. Son objectif est de mieux adapter les fonds propres exigés des compagnies d'assurances et de réassurance avec les risques que celles-ci encourent dans leur activité.

⁴ Article 209, Al.1 de l'ordonnance 95-07.

mettre en faillite et porteront ainsi un préjudice grave aux assurés et tiers bénéficiaire de contrats ;

- Les engagements pris à l'égard des assurés et bénéficiaires de contrats figurant au passif des bilans doivent être équilibrés à l'actif par des placements immobiliers et mobiliers dont la réalité et la solidité doivent être contrôlées à l'effet de vérifier la sécurité des contrats d'assurance ;
- Les pouvoirs publics ont pris conscience de l'importance sociale des assureurs et leur rôle moteur dans l'économie, favoriser le développement de l'assurance en multipliant les obligations d'assurance ou en créant les incitations fiscales pour les consommateurs.¹
- Enfin, dans beaucoup de pays, les gouvernements ont souhaités pallier les carences du secteur privé des assurances ou se substituer à lui en partie ou en totalité, ainsi ils ont créé des organismes publics pour gérer tout ou partie des risques d'assurance. Ces organismes sont évidemment l'objet de législations et de contrôles particuliers.

2.2. La nature du contrôle d'Etat² :

2.2.1. Le contrôle technique et financier des assurances :

En effet, comme le paiement des primes par l'assuré précède les indemnisations, l'assureur est tenu, donc, de s'engager pour le paiement des sinistres éventuels dans l'avenir. Ainsi, le contrôle technique et financier permet d'éviter le détournement des capitaux confiés par les assurés, de vérifier les conditions de souscription des contrats ainsi que la légalité des opérations d'assurance effectuées. Cette vérification par les pouvoirs publics porte sur le coût de l'assurance : trop faible, il est susceptible de mettre en danger et donc compromettre l'équilibre financier de la société d'assurance qui ne serait plus, alors, capable de tenir ses engagements vis-à-vis des assurés ; trop élevé, l'assurance perdrait sa notion de service social.

2.2.2. Le contrôle économique des assurances :

En effet, l'Etat peut, à la fois, imposer des clauses, faire appliquer des tarifs et orienter le marché des assurances. Ainsi, les entreprises d'assurance ne sont ni libres de fixer les tarifs³, ni de conclure un quelconque accord ni de créer de nouveaux produits. Ce sont les pouvoirs publics qui arrêtent la nomenclature des opérations d'assurances et déterminent les tarifs applicables.

Ils sont tenus au courant des activités de ces entreprises au moyen de documents de synthèses et de rapports périodiques qui servent à mieux exercer leur autorité.

2.3. Les moyens du contrôle de l'Etat⁴ :

2.3.1. Le contrôle lors de la constitution d'une société d'assurance :

¹ Article 209, Al.2 de l'ordonnance 95-07

² DONAT nobilé, op-cit, p 39

³En Algérie, il y a le Bureau Spécialisé en Tarification (BST), créée par le décret exécutif n°09-257 correspondant au 11 août 2009

⁴ DONAT nobilé, op-cit, P 41

Dans l'opération de constitution d'une société d'assurance, l'agrément représente le premier acte de contrôle. Celui-ci est conditionné par l'existence d'un certain nombre de garanties qui sont : une situation financière équilibrée, un capital social minimum et un plan financier détaillé des prévisions de recettes et de dépenses.

2.3.2. Le contrôle du fonctionnement de l'entreprise d'assurance : Dans le cadre de ce contrôle, nous constatons trois éléments importants, à savoir :

a. Le contrôle de l'exploitation de l'entreprise d'assurance :

La législation en matière d'assurance exige des compagnies d'assurance la tenue d'une comptabilité spéciale¹ ainsi que la fourniture d'un certain nombre de documents, au vu desquels il est possible de juger leurs résultats techniques d'exploitation et de vérifier leur équilibre financier. Parmi ces documents : le bilan, le tableau des comptes de résultats, le tableau des pertes et profits, les états annexes par branches et par succursales. Il est à noter ici qu'il existe des états modèle qui permettent de détailler les coûts et les résultats par catégories de branches d'assurance. Ces derniers font l'objet d'un contrôle externe effectué par l'état².

b. Le contrôle des contrats des tarifs et des modifications statutaires :

Dans ce cadre, les pouvoirs publics ont le pouvoir absolu en ce qui concerne le fond et la forme des contrats d'assurance, les tarifs et les statuts des compagnies d'assurances. Chaque contrat doit obéir à la législation en vigueur et doit être soumis au contrôle de bonne foi avant d'être émis. Quant à la tarification, elle diffère selon la branche d'activité. Le contrôle de l'état concerne aussi, le domaine juridique. Toute modification des statuts de la société d'assurance doit, préalablement, être communiquée au ministère de tutelle. Elle peut, même, requérir une autorisation, au préalable.

c. Le contrôle des placements des entreprises d'assurances :

Les placements procurent aux entreprises d'assurances des revenus financiers appréciables en plus des revenus tirés de l'activité principale qu'est l'assurance. Afin de préserver les droits des assurés et pour utiliser de façon rationnelle et profitable les primes encaissées par les entreprises d'assurance, les pouvoirs publics exigent des assureurs des placements admis en représentations des engagements envers les assurés.

Ainsi, en contre partie des engagements techniques inscrits au passif du bilan, l'entreprise d'assurance doit être en mesure de faire correspondre, à tout moment et à l'actif, des placements en valeurs mobilières ou immobilières dûment répertoriées et considérées par l'Etat comme représentant des valeurs sûres. Tel est le cas, à titre d'exemple, des placements en valeurs du Trésor qui constituent pour l'Etat des ressources pour le financement de l'économie.

2.4. Nécessité de l'évolution du contrôle de gestion dans une entreprise d'assurance :

¹ Voir le décret exécutif n°09/110 du 07/04/2009 fixant les conditions et modalités de tenue de la comptabilité au moyen de systèmes informatiques et l'Avis n°89 du CNC portant plan comptable des assurances.

²A titre d'exemple : l'Inspection Générale des Finances, la Cour des Comptes, Commissaires aux comptes...

Le souci de l'Etat, en exerçant un contrôle permanent et rigoureux de l'activité d'assurance, est d'assurer la solvabilité des assureurs en termes de sécurité financière vis-à-vis des assurés. Depuis les années 80, il y a eu une volonté d'attribuer à ce secteur des objectifs de rentabilité, de performance et d'efficience. Pour cela, les assureurs firent des propositions concrètes, entre autres la liberté d'actions des entreprises, leur participation active à l'élaboration de la législation et l'introduction des nouvelles techniques de gestion, telles que le marketing, la planification stratégique ... Cependant, le contrôle de gestion reste le moyen idéal pour atteindre ces objectifs.

Actuellement, le contrôle de gestion joue un rôle-clé dans les entreprises modernes en tant qu'avantage concurrentiel, il est devenu ainsi le cerveau d'une compagnie d'assurance¹. Il constitue une fonction indispensable qui, par son intermédiaire et son recours à un grand nombre d'instruments de gestion, sont définis et déclinés les objectifs, mesurés et diffusés les résultats et les performances, responsabilisés les différents niveaux hiérarchiques, etc. En octobre 2008, l'observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance² a mené une étude sur les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion.

Cette étude avait pour but d'actualiser une première étude publiée en mars 2001. En préambule de cette étude l'observatoire soulignait la grande diversité des activités décrites sous l'appellation contrôle de gestion. « Centré sur l'ensemble des contrôles et sur l'analyse des données comptables, ce terme par trop générique revêt des réalités diverses, voire une hétérogénéité certaine liée directement à la taille de l'entreprise, à son organisation et à son mode de management. Entre contrôle stratégique et contrôle opérationnel, la palette d'intervention est large ».

Ainsi, le contrôle de gestion à travers ces outils, joue un rôle primordial dans la définition des critères de mesure de cette performance sont propres à chaque entreprise, et cela est particulièrement vrai dans le secteur de l'assurance. Pour certaines entreprises la performance se mesurera par la rentabilité, pour d'autres par la croissance (dans le cas d'activités nouvelles, au détriment de la rentabilité immédiate). Pour d'autres la performance passe par le respect de ses valeurs (mutualisme). Il n'y a donc pas à priori de système type de contrôle de gestion.

Nous soulignons néanmoins que les évolutions réglementaires en cours tendent à généraliser la logique de performance financière (solvabilité) et d'autres évolutions économiques, organisationnelles, sociales,... insistent sur l'intégration des mesures et indicateurs non financiers.

3. Place et organisation interne du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance :

¹ Nabila EL HEDDA, Elyès JOUINI et Denis CHEMILLIER-GENDREAU, « LE CONTROLE DE GESTION DANS L'ASSURANCE : UNE REHABILITATION VITALE EN TUNISIE », 2010, l'ECONOMISTE de Tunisie, p 2

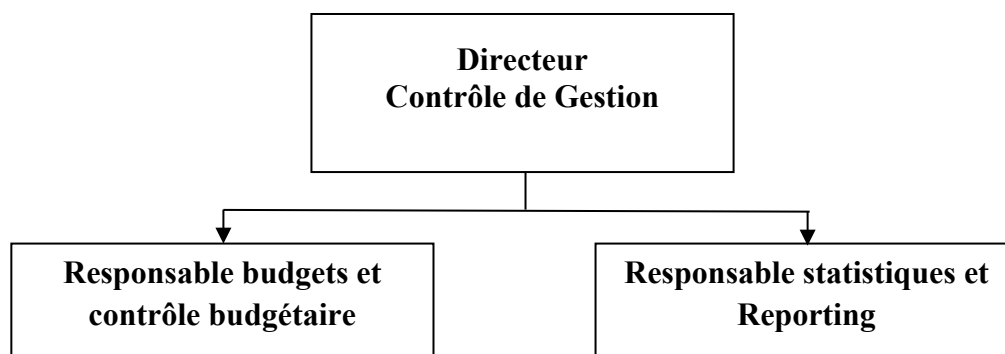
² L'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance est une Association Loi 1901. Elle a été créée en 1996 sous l'égide de la Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA) et du Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances (GEMA).

Le contrôle de gestion, à un champ d'application qui englobe¹ :

- Le niveau hiérarchique supérieur (direction générale) ;
- Le niveau hiérarchique inférieur (centre d'exécution).

Par conséquent, le contrôleur de gestion agit à tous les niveaux. Logiquement, donc, la place du contrôleur de gestion est auprès de la direction générale. Ceci est pour l'assister, la conseiller et à l'avertir en cas de besoin (hypothèses retenues inexactes, écarts trop importants...). L'organigramme de cette structure se présente ainsi :

Schéma 07 : Organigramme de l'entité Contrôle de Gestion²



L'efficacité du contrôle de gestion, dans toute entreprise, repose essentiellement sur trois éléments :

- L'état d'esprits qui anime la mise en place et le fonctionnement quotidien du système ;
- La valeur des hommes qui composent l'entreprise ;
- La qualité des outils dont dispose les gestionnaires.

La démarche qui doit présider la mise en place d'un système de contrôle de gestion doit prendre en compte donc chacun de ces trois éléments. Il faudra répondre à ces trois questions³ :

- Quel type de contrôle de gestion veut-on mettre en place à court, à moyen et à long terme ?
- De quels types d'hommes a-t-on besoin pour faire fonctionner le système efficacement et le faire évoluer progressivement ?
- De quels outils a-t-on besoin pour répondre aux demandes des gestionnaires qui vont utiliser le système ?

L'organisation interne de la fonction du contrôle de gestion impose aussi des conditions, nous citons⁴ :

¹ DONAT Nobilé, op-cit, P 134

² Cours IFID 2013, « contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance, Mounir GRADJA, p 3

³ DONAT Nobilé, op-cit, P 109

⁴ Idem.

- **Des mécanismes formalisés par des procédures :** le rôle des procédures et de facilité la traduction des idées, la formulation des procédures commence par une réflexion sur les méthodes de choix des objectifs, sur la méthode d'élaboration des plans d'action et des programmes, sur les méthodes de mesure des performances et de prise de décisions. Pour remplir cette condition, il est nécessaire : d'une part de se pencher longuement sur le choix des méthodes, des procédures et les outils. Et d'autre part, de pencher sur la participation des responsables intéressés.
Cela pour deux raisons : En premier lieu, pour que le système proposé soit perçu comme une innovation à laquelle ils ont contribué et non comme une contrainte à subir. En second lieu, afin qu'ils trouvent lors de la mise en place du système, les idées qui ont déterminés ce choix.
- **L'utilisation du système par le gestionnaire :** cette condition ne sera réalisée que si chacun a la certitude que le jugement de son supérieur hiérarchique sur lui-même, et pour une large part, influencé par le niveau des objectifs qu'il s'est fixé et par la manière dont il les a atteint. Cette condition implique d'une part que le système soit pleinement accepté par les niveaux hiérarchiques les plus élevés et que ceux-ci répercutent aux niveaux hiérarchiques les mécanismes nécessaires au bon fonctionnement du système, et d'autre part, un bon circuit d'information à tous les niveaux.
- **Profil du contrôleur de gestion :** Pour mener à bien sa mission le contrôleur de gestion dans une compagnie d'assurance doit :
 - Avoir une connaissance des mécanismes micro-économiques approfondie de l'entreprise d'assurance, pour qu'il ait une compréhension des points clés du bon fonctionnement et de la rentabilité de ses activités et de ses produits ;
 - Avoir une connaissance des techniques propres du contrôle de gestion : construction de programmes, élaboration des budgets, comptabilité analytique, tableau de bord... ;
 - Savoir animer un groupe de travail pour analyser des résultats et prendre des décisions afin d'aider le gestionnaire à établir les objectifs d'après des hypothèses justifiées.

4. Le processus et les missions du contrôle de gestion au niveau des compagnies d'assurance :

4.1. Les processus du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion peut être défini comme : « le processus d'aide à la prise de décision permettant une intervention avant, pendant et après l'action »¹. Ainsi, ce processus s'articule autour de quatre (04) étapes², à savoir :

¹ Isabelle de KERVILER et Loïc de KERVILER, « Contrôle de gestion à la portée de tous », Paris, 4^{ème} Edition, Economica, 2006, p 10.

- **La définition d'un référentiel** : la première étape du processus consiste à la définition d'un référentiel qui constitue un repère par rapport auquel les résultats seront analysés et comparés. Ce référentiel doit être inspiré des objectifs stratégiques, enrichis par l'historique des résultats obtenus par l'organisation ou encore par des entités comparables.
- **La mesure et l'évaluation des résultats** : cette deuxième étape valorise d'une part, la consommation de ressources et d'autre part, l'atteinte de résultats tout en mesurant les marges dans un but de responsabilisation. Elle s'avère fondamentale car elle conditionne la pertinence des analyses et le bien fondé des décisions palliatives.
- **L'analyse des écarts et le retour de l'information (feedback)** : en effet, il ne suffit pas de mesurer les « gaps » mais plutôt de les analyser et expliquer leurs causes et origines. Cette étape se caractérise par un feedback qui favorise la réactivité de l'organisation aux évolutions de l'environnement.
- **La prise des décisions palliatives** : ces décisions interviennent en cas de non correspondance entre le référentiel et les résultats obtenus dans le but de ramener les différentes entités sur les objectifs originaux. Les actions correctives peuvent être d'ordre opérationnel, d'ordre stratégique ou à un niveau intermédiaire entre la stratégie et l'opérationnel.

Avec la même démarche, la conception d'un système de contrôle de gestion peut se baser sur quelques principes qu'il faut essayer d'observer au mieux. Ainsi, le processus du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance se présenterait comme suit¹ :

- Définition de la politique générale de l'entreprise ;
- Fixation et quantification des objectifs à atteindre à court, moyen et long terme ;
- Etablissement des programmes d'action, évaluation des moyens à mettre en œuvre ;
- Elaboration des budgets dans le cadre de la gestion budgétaire. Transposition de programmes d'action en termes de recettes et de dépenses ;
- Confrontation des réalisations aux prévisions périodiquement et la détermination des écarts ;
- Analyse des écarts pour en recherche des causes ;
- Mise en œuvre des actions correctives pour atténuer les écarts ;
- Contrôle de la bonne exécution des actions correctives mises en œuvre.

4.2. Les principales missions du contrôle de gestion au sein d'une compagnie d'assurance² :

Les principales fonctions de la direction contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance, se résument comme suit :

² Gérard Naulleau et Michel Rouach, op cit, p 48

¹ DONAT Nobilé, op-cit, p 111

² Cours IFID, « contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance », op-cit, p 3

- ✓ Préparation des objectifs de l'activité annuelle.
- ✓ Participation à la mise en place de la stratégie de la compagnie.
- ✓ Assistance de la Direction Générale dans l'élaboration des études stratégiques et de développement et suivi de leurs réalisations.
- ✓ Centralisation et contrôle budgétaire.
- ✓ Analyse de l'activité de la compagnie.
- ✓ Mise en place et mise à jour du système statistique (tableaux de bords et indicateurs de gestion) de la compagnie.

Section 3 : Techniques de contrôle de gestion appliquées au pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

Dans cette section, nous tenterons de présenter les principaux outils qui contribuent au processus du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance. Ces outils sont, bien évidemment, reliés et articulés de façon appropriée dans le processus du contrôle de gestion. Il s'agit des dispositifs de recueil, de traitement, d'analyse et de diffusion de l'information de gestion ainsi que les instruments de pilotage de la performance et de suivi.

1. Dynamique du pilotage de la performance des compagnies d'assurance :

1.1. La création de valeur en assurance :

La création de valeur s'est imposée comme l'unité de mesure incontournable des performances des entreprises, de tous secteurs. Elle désigne la richesse économique produite par l'entreprise à partir des capitaux investis. En assurance, cette création de valeur repose à la fois sur la maîtrise de plusieurs activités dont le **contrôleur de gestion** doit donner plus d'attention car la compréhension de la performance repose sur l'identification des causes qui indiquent comment on peut agir sur les paramètres déterminants des résultats futurs.¹

En effet, selon PORTER M., la chaîne de valeur sert à décomposer la firme en activités pertinentes au plan stratégique. Elle est utilisée dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation². Ci-dessous, est présentée la chaîne de valeur d'une compagnie d'assurance, adaptée par à celle proposée par PORTER M. Elle met en évidence les occasions de création de valeur dans une compagnie d'assurance. Chaque activité crée de la valeur si :

- elle est dotée en ressources nécessaires et correctement organisée ;
- il y a une coordination effective entre les différents maillons de la chaîne.

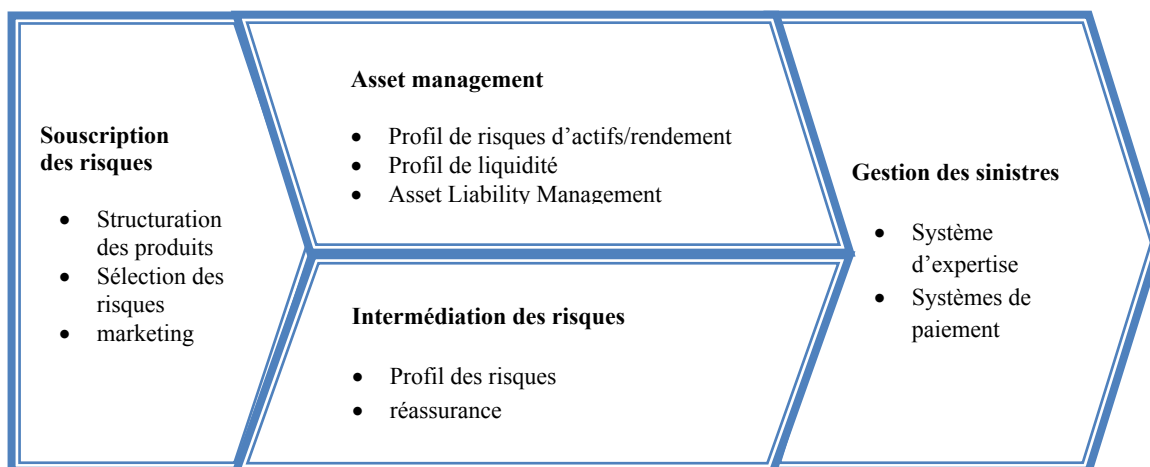
Les principes de mutualisation des risques et d'inversion du cycle de production, évoqués dans le premier chapitre, sont essentiels et expliquent la structuration de la chaîne de valeur

¹ BUGHIN-MAINDIAUX C. et FINET A., Les mesures non financières de la performance, Revue des Sciences de Gestion, n° 175-176, France, 1er trimestre, 1999, p 48.

² LORINO P., Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, 3ème édition, Paris, 1998, p.97

d'une entreprise d'assurance autour de quatre fonctions décisives illustrées dans le schéma ci-après :

Schéma 08 : La chaîne de valeur d'une société d'assurance



Source : F.MORLAYE, Risk Management et Assurance, Edition ECONOMICA, 2006, paris, p 13

1.1.1. La souscription des risques :

La création des produits et la souscription est la première étape dans la chaîne, elle consiste à structurer des produits d'assurance qui seront destinés à être commercialisés. Elle est essentielle dans la mesure où elle doit permettre de définir, au préalable, l'équilibre économique de contrats dont la chaîne de coûts ne sera connue qu'une fois la commercialisation effectuée. Elle se doit donc de s'appuyer sur des analyses statistiques et marketing très précises, afin d'anticiper le mieux possible les risques encourus et les sinistres susceptibles de se matérialiser, à la fois dans leur calendrier et dans leur ampleur.

1.1.2. La gestion d'actif et la gestion actif/passif :

Etant donné que les primes sont versées avant la matérialisation aléatoire des sinistres, l'assureur est, en général, structurellement en trésorerie positive et il doit placer les fonds dont il dispose afin de bénéficier d'un rendement d'actif. L'assureur, de par son engagement d'indemniser les sinistres à des moments et pour des montants aléatoires, doit disposer d'une certaine liquidité de ses placements. A cet effet, la problématique de la gestion d'actif et de la gestion actif/passif se pose de façon très différente pour une assurance vie et pour une assurance non vie et doit être appréhendée de façon très variée¹.

1.1.3. La gestion des sinistres :

La gestion des sinistres est un indicateur clé de performance d'une compagnie d'assurance. C'est la maîtrise de la gestion effective des aléas et des remboursements liés à l'activation des contrats d'assurances. Cette fonction recouvre naturellement une fonction de paiement et

¹ F.MORLAYE, Risk Management et Assurance, op-cit, p 15

une fonction dévaluation des dommages de recours juridiques éventuels contre des tiers, et de suivi de la relation commerciale¹.

1.1.4. La gestion des risques et réassurance :

C'est la dernière étape de la chaîne de valeur d'une société d'assurance. Les sociétés d'assurance, disposant d'une surface financière plus vaste que les assurés pris isolément, peuvent se permettre de couvrir des risques plus significatifs à un moindre coût apportant ainsi une valeur ajoutée à la société dans son ensemble. Cependant, les sociétés d'assurance s'engagent auprès de leurs clients mais ne couvrent pas la totalité des risques qu'ils souscrivent. De la même manière, les sociétés d'assurance ont recours à des contrats de réassurance en transférant les risques à des sociétés de réassurance.

1.2. Les enjeux des assureurs en matière de pilotage de leur performance :

Le pilotage de la performance d'une entreprise d'assurance n'est pas qu'un sujet technique, il s'inscrit avant tout dans une dynamique d'entreprise matérialisée par un cycle d'amélioration continue et doit permettre de comprendre et d'appréhender les facteurs environnementaux à l'origine des cycles de l'assurance. En matière de pilotage de la performance, les assureurs sont confrontés à de nombreux enjeux relatifs à leur environnement et la nature de leur cycle d'activité.

1.2.1. Comprendre l'environnement du marché de l'assurance :

Piloter la performance d'une entreprise d'assurance sans essayer de comprendre son macro-environnement et les facteurs sur lesquels l'entreprise n'a pas prise n'aurait pas de sens. L'activité d'assurance s'exerce en effet avec des capacités contraintes, sur des marchés concurrentiels et réglementés, et dans un macro-environnement complexe. A cet effet, les compagnies d'assurance doivent maîtriser ces données afin de mettre en évidence les points forts et faibles de l'entreprise par rapport à ses concurrents et à ses marchés. Ainsi, de disposer d'outils et les compétences nécessaires pour s'assurer de la qualité de l'information tirée.

1.2.2. Evaluer correctement les risques :

Les assureurs doivent évaluer correctement leurs risques pour souscrire des affaires rentables, diversifier ses risques dans son portefeuille et dans le temps.

1.2.3. Bien gérer les sinistres :

La gestion des sinistres constitue un enjeu majeur pour les compagnies d'assurances, ne serait-ce qu'en termes financiers, puisque un montant important des cotisations y sont affectés, tous coûts confondus (dédommagement, honoraires d'expertise, frais de gestion). Elle est un pivot dans la mesure où, en plus d'un critère d'ordre financier, elle met en cause la dimension externe que représente la relation avec la clientèle. Les compagnies ont intérêt à y

¹ Ibid

rechercher un ROI (return on investment¹) quantitatif et un ROI qualitatif, car l'un et l'autre se renforcent mutuellement.

De plus, la gestion des sinistres constitue aussi bien un enjeu qualitatif, et cela par le jeu de la satisfaction de la clientèle, de renforcer la fidélisation et de faciliter la conquête d'autres souscripteurs.

2. Outils de contrôle de gestion utilisés dans les compagnies d'assurance :

Les compagnies d'assurance doivent adapter leur dispositif de pilotage de la performance aux différentes mutations. A cet effet, le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service de management de l'organisation. Ces outils utilisés pour mener à bien ses activités peuvent être présentés comme suit :

2.1. La comptabilité spécifique d'une compagnie d'assurance :

La comptabilité est la première source d'information de chaque entreprise. La compréhension des règles comptables, spécifiques d'une entreprise d'assurance, est une condition nécessaire pour pouvoir analyser les performances financières de l'entreprise et comprendre les mécanismes propres à l'activité d'assurance. La réglementation économique et financière concernant les sociétés d'assurance revêt trois aspects fondamentaux :

- L'équilibre des opérations (couverture des engagements) ;
- La répartition des actifs (avoirs de nature différente) ;
- Le volume des capitaux propres (minimum de capitaux propres et marge de solvabilité).

La comptabilité des entreprises d'assurance est basée sur les mêmes grands principes que ceux étudiés en comptabilité générale. Cependant, compte tenu des spécificités de cette activité, il existe des comptes spécifiques qui leur sont propres.

En Algérie, les États Financiers (Bilan, Compte de Résultat, Tableau des Flux de Trésorier, Tableau de variations des Capitaux Propres, Annexe) sont établis et présentés conformément aux principes comptables généralement admis et en respect des textes et règlements en vigueur², ils se présentent ainsi :

2.1.1. Le bilan :

En effet, les compagnies d'assurance ne vendent pas des biens mais fournissent des prestations. Ainsi, les comptes « achat de marchandises » et « ventes de marchandises » ne sont pas utilisés et ils sont remplacés par des engagements pris envers les assurés et bénéficiaires de contrats « **provisions techniques** ». Ces engagements qui constituent une dette pour les assureurs envers les assurés doivent être représentés à tout moment par des

¹Cet indicateur matérialise la rentabilité du portefeuille d'actifs de l'entreprise. Il prend en compte l'ensemble des revenus financiers issus des portefeuilles par nature investissement.

² Voir Annexe -01-

actifs équivalents « **placements** ». Le compte client n'existe pas puisque la prime est payable d'avance. L'assureur dans ce cas n'a pas de créances envers ses assurés.

Donc, les principaux comptes spécifiques du bilan d'une compagnie d'assurance sont à l'actif : les placements, et au passif : les provisions techniques. Sont également à mentionner : les postes de créances et dettes nées d'opérations d'assurance et de réassurance¹.

Schéma 09 : La présentation générale d'un bilan d'une compagnie d'assurance²

Actif	Passif
Placements	Capitaux propres
Part des réassureurs dans les provisions techniques	Provisions techniques
Créances sur opérations d'assurance et autres actifs	Dettes sur opérations d'assurance et autres

Ainsi, afin de défendre les intérêts des assurés contre le risque de solvabilité que les compagnies d'assurance courent en raison de leur cycle de production inversé, celles-ci sont tenues par la réglementation comptable de constituer au passif de leur bilan **des provisions techniques** suffisantes pour le règlement intégral de leur engagement vis-à-vis des assurés. Le calcul de ces provisions est basé sur des méthodes comptables et statistiques³.

La qualité de l'évaluation de ses engagements repose sur l'exhaustivité du recensement des engagements futurs et sur la qualité de l'appréciation des paramètres clés : le nombre de sinistres attendus, leurs montants unitaires, la date de survenance...⁴

2.1.2. Le compte de résultat :

Comme les compagnies d'assurances n'ont pas de comptes « achats de marchandises » et « ventes de marchandises », ceux-ci sont remplacés, respectivement, par les sinistres et frais payés, qui constituent l'essentiel des charges, ainsi que les primes qui représentent le chiffre d'affaires (l'essentiel des produits).

Schéma 10 : La présentation générale du compte de résultat d'une compagnie d'assurance⁵

Charges	Produits
Sinistres	Primes
Les frais d'exploitation	Produits des placements
Autres charges	
Résultat (bénéfice)	Autres produits

¹ François EWALD et Jean-Hervé LORENZI, « ENCYCLOPEDIE DE L'ASSURANCE », Ed. ECONOMICA, Paris, 1999, P376.

² François EWALD et Jean-Hervé LORENZI, Op-cit, Paris, 1999, P376.

³ Antoine MERCIER, Philippe MERLE, « Mémento Pratique Francis Lefebvre : Audit et Commissariat aux Comptes 2011-2012 », Ed. Francis Lefebvre, Paris, 2010, P 1250

⁴ Antoine MERCIER, Philippe MERLE, op-cit, P 1251

⁵ DONAT Nobilé, op-cit, p 117

Aussi, la mise au point d'une comptabilité analytique¹ dans une compagnie d'assurance constitue un outil analyser a posteriori de la performance, ainsi chaque responsable suit ses coûts de revient, ses charges, son chiffre d'affaires et sa marge et sa rentabilité.

2.2. Le plan stratégique « Business plan » :

Le business plan constitue l'outil de contrôle le plus orienté vers l'avenir, il sera ensuite décliné dans le plan opérationnel. Planifier est une démarche anticipatrice organisationnelle indissociable de l'idée de gestion. Il a pour objectif de définir à long terme de façon concise et confidentielle, l'objectif global de la société, ses métiers, les stratégies qu'elle a adoptées vis à vis des concurrents

En effet, la réflexion stratégique va aboutir forcément à des choix pour l'entreprise. Ceux-ci doivent être énoncés clairement et communiqués à toutes les structures concernées par la mise en œuvre. De ce fait, Il faut formaliser l'ensemble dans un écrit. Ce travail se fait à l'aide du business plan (plan d'affaires)². Il est à la fois un outil de structuration et de présentation.

Dans ce cadre, une étude a été établie par Deloitte qui a pour objet : « pilotage de la performance dans l'assurance », cette étude se fonde sur l'analyse de 12 compagnies d'assurance, ayant un périmètre d'activité et un positionnement diversifiés, ce qui permet de disposer d'une base de comparaison significative. Celles-ci se répartissent en quatre grandes familles : 3 Sociétés anonymes, 4 bancassureurs, 3 mutuelles et 2 groupes de protection sociale. Suivant les résultats, le pilotage de la performance devra s'articuler avec un business plan revu régulièrement à la lumière des événements endogènes et exogènes à l'entreprise³.

2.3. Budget :

En matière de contrôle de gestion, prévoir c'est « se prononcer, à partir d'étude et d'analyse spécifique, sur l'évolution probable de l'environnement et des différents facteurs de gestion affectant l'entreprise, avant prise en compte de toute démarche volontariste »⁴. Le budget est une procédure de prévision à l'horizon d'un an, reposant sur des discussions et des choix de plans d'actions prévisionnels, traduits notamment sous forme de projections financières⁵. Ainsi, le budget constitue la liste des objectifs de la compagnie, à court terme, retenus pour l'exercice suivant au travers des investissements et de l'exploitation.

2.4. Le reporting :

¹ DONAT Nobilé, op-cit, p 119

² Anne CHANTEUX et Wilfried NIESSEN, « Les tableaux de bord et BUSINESS PLAN », l'Édition Professionnelle, Belgique, 2005, p 27

³ Claude Chassain et Norbert le Boennec, Etude « Pilotage de la performance dans l'assurance », panorama des pratiques de pilotage, Déloitte, mars 2015, p 2

⁴ BOISSELIER. P, « Le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF) », VUIBERT, Paris, 2005, p.25

⁵ GIRAUD Françoise et al.,, 2008, op-cit, p 137

Le reporting est défini comme : « le processus de remontée d'informations des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et in fine, vers la direction générale »¹. Nous distinguons deux types de reporting² : le reporting comptable et le reporting de gestion.

2.4.1. Le reporting comptable :

Il a pour rôle d'organiser la remontée de l'information comptable du bas vers le haut de la hiérarchie, dans le but d'élaborer des comptes consolidés dans un groupe constitué de plusieurs filiales. Ce type de reporting est généralement assuré par la fonction comptable.

2.4.2. Le reporting de gestion :

Il a pour objectif de fournir à la direction générale ainsi que les grandes directions les informations de gestion nécessaires au pilotage des activités. Les informations contenues dans ce type de reporting ont pendant longtemps été de nature comptable et financière (reporting financier), mais l'évolution des besoins en matière d'information de gestion, prise de décision et besoins d'anticipation du futur, ont poussé ce reporting dans le sens de ce type d'informations : celles de gestion. Ce type de reporting est assuré par le contrôle de gestion.

En assurance, le reporting consiste au :

- Contrôle et revue des rapports périodiques d'activité et leur transfert à la Direction Générale ;
- Assurer un Reporting sur les informations prévisionnelles établies et notamment les hypothèses ayant servies de base à leur élaboration ;
- Revoir les statistiques périodiques portant sur l'activité de la société et les soumettre à la Direction Générale ;
- Centraliser les statistiques et les informations externes concernant la conjoncture économique et financière, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale, en l'occurrence de l'activité d'assurance ;
- Réception, de la part du département comptabilité, de l'ensemble d'états réglementaire dont la compagnie se trouve dans l'obligation de communiquer aux instances réglementaires : Reporting des placements, Reporting des sinistres importants.

2.5. Les outils d'appui :

Les outils d'appui du contrôle de gestion concernant essentiellement le Benchmarking et la Réingénierie.

2.5.1. Le Benchmarking :

Le Benchmarking est une technique de marketing, elle peut être défini comme : « le processus qui vise à identifier les meilleures pratiques développées dans d'autres organisations pour en tirer des enseignements. C'est un outil puissant au service d'une

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., op.cit, p.86.

² BOISSELIER P., op.cit, P.70.

démarche d'amélioration continue »¹. Ainsi, le Benchmarking est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleurs pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

2.5.2. La réingénierie des processus :

Consiste à revoir les processus dans le but de les optimiser et de préserver la rentabilité à long terme. Aussi, la réingénierie consiste à repenser de manière fondamentale et reconcevoir de manière radicale les processus clés de l'entreprise afin d'obtenir des améliorations spectaculaires de performance².

2.6. Tableaux de bord :

Le tableau de bord constitue un outil essentiel afin de maîtriser, au sens large, la gestion d'une entreprise. Cette maîtrise passe par la fixation d'objectifs précis et par la définition de plans d'actions adaptés à ces objectifs.

2.6.1. Tableau de bord de gestion :

Un tableau de bord de gestion est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail³.

2.6.2. Tableau de bord prospectif :

D'essence largement comptable et tourné vers une mesure de la performance passée, le tableau de bord traditionnelle est rapidement apparu insuffisant pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, non seulement on lui reproche d'être trop financier mais les managers regrettent également qu'ils ne prennent pas en compte les multiples aspects de la performance.

Il s'agit de système d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance globale, notamment la performance financière s'appuyant sur le modèle de causalité existant entre les quatre axes: finance, clients, processus internes et apprentissage organisationnel⁴.

En assurance, la performance d'une activité essentielle, à titre d'exemple « l'évaluation et le chiffrage du risque » ne peut pas être évaluée avant que des sinistres se produisent et soient réglés. Il peut s'écouler de deux à cinq ans entre la survenue d'un sinistre assuré et son règlement ; dans certains cas, le délai est de plusieurs décennies. Dans un tel contexte, une

¹ Jacques Gautron et Alexandre Jardin, « Le guide du Benchmarking » ; Editions d'organisation, 2003, p 127

² LONING Hélène & al., « le contrôle de gestion : Organisation, Outils et Pratiques, 3^{ème} édition, Dunod, paris, P 304.

³ PIERRE VOYER, tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2^{ème} édition, 2006, P 39

⁴ROBERT S.KAPLAN et DAVID P.NORTON, « le tableau de bord prospectif-Pilotage stratégique : les 4 axes du succès », Editions d'Organisation, 1998, P 20

combinaison d'indicateurs avancés et a posteriori est indispensable pour mesurer et piloter la performance¹.

A cet effet, le TBP apparaît comme le principal instrument du redressement de la compagnie, et le meilleur moyen de communiquer sa stratégie au personnel et de disposer rapidement d'indication sur les effets du changement de cap.

La compagnie doit commencer par la définition des objectifs de leur stratégie, elle sélectionne ensuite des mesures de résultats pour piloter la mise en œuvre de chacun de ces objectifs, en posant une question : « Comme savoir si la compagnie a éteint cet objectif ? ». Des indicateurs a posteriori doivent être développés pour évaluer la performance visée par la direction sur chaque axe de la stratégie.

Tableau 02: Le TBP DE National Insurance²

Objectifs Stratégiques	Indicateurs Stratégiques	
	Indicateurs de résultat (a posteriori)	Déterminants de la performance (indicateurs avancés)
Axe « financier » F1- Répondre aux attentes des actionnaires F2- Améliorer la performance opérationnelle F3- Assurer une croissance rentable F4-Réduire le risque pour l'actionnaire	Retour sur investissement Ratio combiné Mix d'activités pertes exceptionnelles	
Axe « client » C1- Améliorer la performance par agence C2- Satisfaire les titulaires de polices ciblés	Acquisition/conservation (par rapport au plan) Acquisition/ conservation (par segment)	Performance par agence (par rapport au plan) Satisfaction des titulaires de polices (enquête)
Axe « processus internes » P1- Développer les marchés cibles P2- Souscrire des polices rentables P3-Améliorer le ratio sinistres/primes P4- Améliorer la productivité	Mix d'activité (par segment) Ratio de perte Fréquence des sinistres Gravité des sinistres Ratio charges/produits	Développement des activités (par rapport au plan) Contrôle de conformité des polices Audit qualité des sinistres Evolution des budgets de dépenses
Axe « apprentissage organisationnel » A1- Actualisation des compétences A2-Accès aux informations stratégiques	Productivité du personnel	Développement du personnel (par rapport au plan) Disponibilité des informations stratégiques (par rapport au plan)

Source : ROBERT S.KAPLAN et DAVID P.NORTON, op-cit, P 166

Suivant le tableau 02, les mesures de résultats présentait une image « équilibrée » de la stratégie, appuyée sur un ensemble d'indicateurs pour les axes « client » « processus internes » et « apprentissage organisationnel » en sus des indicateurs financiers classiques.

¹ ROBERT S.KAPLAN et DAVID P.NORTON, op-cit, P 165

² Compagnie d'assurance dommage

Il y a lieu de souligner que pour chaque indicateur stratégique, il est associé un déterminant de la performance qui le plus souvent, décrivait l'évolution d'un processus. Les indicateurs stratégiques du processus de souscription des polices, par exemple, sont¹:

- Le ratio de perte ;
- La fréquence des sinistres ;
- La gravité des sinistres.

En effet, l'amélioration de la performance mesurée par ces indicateurs passait obligatoirement par celle du processus. Les dirigeants ont défini les critères d'une « bonne » souscription, qui décrivaient la procédure à suivre pour vendre une nouvelle police. Les dirigeants ont introduit un nouveau processus : chaque vendeur contrôle périodiquement un échantillon des polices qu'il a établies afin de déterminer si elles sont conformes à ces critères. Cet audit produit une mesure de résultats indiquant le pourcentage de polices nouvellement souscrites conformes aux normes du nouveau processus, un chiffre qui constitue l'indicateur avancé de résultats - ratio de perte, fréquence et gravité des sinistres - qui apparaîtront beaucoup plus tard. En plus de cet audit, la direction a pris des initiatives similaires pour ses objectifs en matière de gestion des agences et de développement de nouvelles activités et de gestion des sinistres.

2.6.3. Principaux indicateurs propres à l'activité d'assurance :

Mettre en place une telle dynamique de gestion du cycle de pilotage nécessite donc de se concentrer sur un nombre réduit d'indicateurs, en sélectionnant les plus pertinents et les plus fiables pour mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques.

- Indicateurs de revue d'activité : variation des primes, variation des provisions techniques nettes de réassurance, taux de rétention.
- Indicateurs de performance opérationnelle et de profitabilité : ces indicateurs permettent de mesurer l'atteinte des objectifs métiers et financiers de l'entreprise, à savoir : Ratio de sinistralité, Ratio de frais, Ratio combiné...
- Indicateurs de structure du capital : ils permettent d'apprécier la solidité financière de l'entreprise au regard des différents risques qu'elle encourt. Nous citerons : risque de tarification, risque de crédit, ratio de solvabilité, ratio de rentabilité...
- Indicateurs du pilotage de la performance en assurance vie : nous constatons deux indicateurs principaux, à savoir : Résultat technique des portefeuilles Vie et L'Embedded Value ou Market.

3. Le système information et le contrôle de gestion :

Dans leur ouvrage « Mesurer la performance d'un système d'information »², David Autissier et Valérie Delaye énoncent que : « Le système d'information est l'ensemble des

¹ ROBERT S.KAPLAN et DAVID P.NORTON, op-cit, P 167

² Op-Cit, p 49

méthodes, techniques et outils pour la mise en place et l'exploitation de la technologie informatique nécessaire aux utilisateurs et à la stratégie de l'entreprise. ».

Dans le secteur de l'assurance le système d'information peut être défini comme un ensemble de ressources (personnel, procédures, données, équipements matériels et logiciels, technologies) permettant la souscription (front office), la gestion des contrats et des sinistres (middle office), et la production des comptes techniques (back office). En effet, la donnée et sa gestion sont généralement considérées comme des enjeux stratégiques pour le secteur des assurances pour les raisons suivantes :

- Le principe du cycle de production inversé et la durée des engagements obligent l'industrie de l'assurance à conserver, structurer, traiter, partager et analyser ces nombreuses données sur des périodes relativement longues à l'effet de répondre aux exigences quantitatives et qualitatives de la réglementation ;
- La disponibilité de données de qualité sur les clients aide à l'amélioration de la performance opérationnelle et du pilotage stratégique de l'entreprise en lui assurant un avantage concurrentiel inéluctable.

« L'objectif principal de cet outil est alors d'évaluer de façon continue et centralisée la performance et de repérer au plus tôt tout risque de dérapage au niveau opérationnel au travers d'indicateurs de synthèse. »¹.

Selon l'étude déjà citée de Deloitte, les systèmes d'information et les données sont au cœur des axes d'amélioration du pilotage de la performance des compagnies d'assurance. La moitié des entreprises rencontrées mentionne l'absence d'outil adapté comme difficulté majeure rencontrée et plus de 40% d'entre elles indiquent être pénalisées par la fiabilité limitée des données².

Les entreprises consultées considèrent que les données produites par le contrôle de gestion sont de bonne qualité. Les besoins d'évolution des systèmes d'information semblent être principalement dictés par la nécessité produire ces données plus rapidement et de libérer ainsi du temps pour leur analyse³.

En Afrique, malgré les difficultés, l'hétérogénéité et l'étroitesse de son marché, l'assurance possède ainsi, de l'avis de plusieurs professionnels du secteur, de réelles opportunités de croissance. Cependant ce développement peut être ralenti par des lacunes au niveau des systèmes d'information. Un état des lieux indique en effet que les SI des compagnies d'assurances en Afrique sont généralement vétustes, peu évolutifs, et donc inadaptés pour la gestion des risques et des contrats d'assurance.

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., et al., « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », GUALINO éditeur, Paris, 2002, P 229.

² Claude Chassain et Norbert, op-cit, p 7

³ ibid

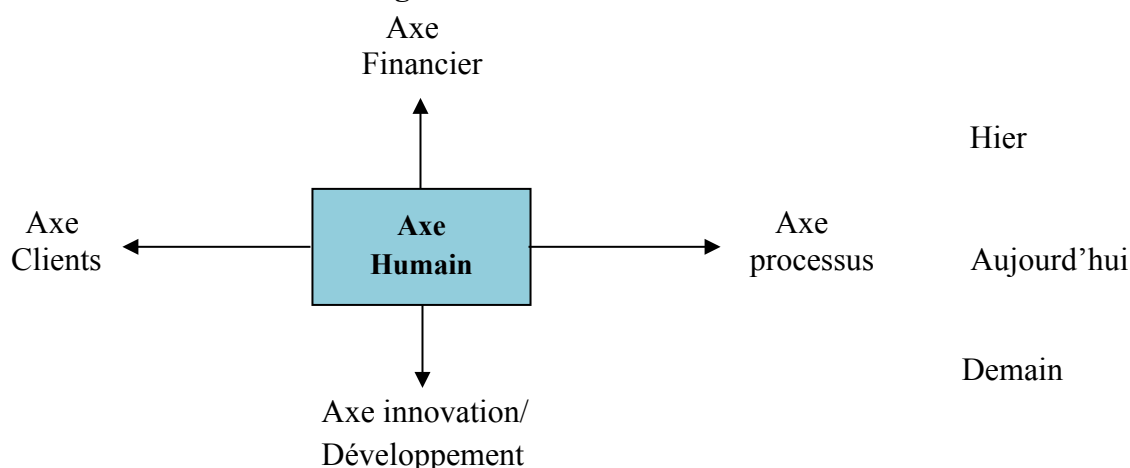
Monsieur Protais Ayangma, Président de la FANAF¹, l'atteste d'ailleurs dans l'interview paru dans la revue Les Afriques² « Obsolète. C'est un chantier sur lequel les compagnies doivent investir. Nous avons pris beaucoup de retard. Beaucoup de compagnies dans l'espace CIMA n'ont pas un système d'information fiable. ».

« Pour rester dans la course à la compétitivité, les organisations doivent aligner leur système d'information, véritable colonne vertébrale de l'entreprise, à leurs objectifs business. » affirmait Guy Bullen dans la préface de l'ouvrage Mesurer la performance d'un système d'information³. Cette assertion confirme, si besoin en était, le rôle central et incontournable du système d'information de nos jours dans la gestion stratégique et opérationnelle des entreprises d'assurance en raison de la particularité de leur activité.

4. Développement du potentiel humain de l'entreprise d'assurance :

Parmi les limites rapprochées au TBP, la non prise en compte des ressources humaines, elles sont comprises dans l'axe apprentissage tout comme les technologies de l'information. Ainsi L. Edvindsson s'inspirant du TBP, a produit un nouveau Tableau de Bord dénommé le « Navigateur Skandia » par rapport à la **société d'assurance suédoise « Skandia »**. Ce navigateur donne une place plus importante à l'aspect humain et social et l'ajoute aux quatre dimensions du TBP.

Schéma 11 : Le Navigator de SKANDIA



Source : Walid CHEFFI et Manel BORCHANI, L'intégration du capital humain dans un outil de pilotage de la performance : le cas du tableau de bord stratégique, 16e Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005, p 9

¹ FANAF : La Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines. <http://www.fanaf.org/>. (Consulté le 11/07/2015)

² Les Afriques, Journal en ligne n°178 du 10 au 16 novembre 2011, « Dans le monde entier, l'assurance se paie d'avance ». <http://www.lesafriques.com/dossier-special-assurance/dans-le-monde-entier-l-assurance-se-paie-dav-2.html?Itemid=308?articleid=30225> (consulté le 15/07/2015).

³ Mesurer la performance d'un système d'information, David Autissier et Valérie Delaye, Eyrolles - Editions d'organisation, 2008, page 10.

Dans ce cadre, la gestion des compétences (collectives et individuelles) constitue un levier important au service du développement de la performance de la compagnie d'assurance¹. Cette dernière peut être assurée par l'investissement en formation.

Conclusion :

Dans un contexte concurrentiel croissant, une situation économique incertaine et une réglementation accrue et plus complexe, l'apport du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance dans l'assurance revêt un intérêt capital. Ainsi, les entreprises d'assurance devraient se doter d'un système de pilotage et d'évaluation économique qui regroupe l'ensemble des données et interprète les performances de chacune de leurs activités par l'utilisation de différents techniques.

Les exigences liées à cette l'activité nécessitent des outils de pilotage toujours plus nombreux et adaptés pour s'assurer de la bonne mise en œuvre de la stratégie et prendre si besoin des mesures correctives, tels que : la comptabilisé analytique, la planification stratégique, les reporting, le bentshmarking, la réingénierie et les tableaux de bord,...

Il y a lieu d'indiquer, bien plus qu'un système de mesure de la performance, le tableau de bord prospectif est un système de planification et de contrôle stratégique. Il vise à générer des améliorations majeures dans des domaines critiques touchant aux produits, aux processus, à la clientèle et aux marchés. Les indicateurs pertinents du TBP réalisent aussi des améliorations souvent dans les domaines de la communication et de l'exécution du contrôle.

La contribution du contrôle de gestion dans l'amélioration du pilotage de la performance implique la maîtrise des principes comptables et financiers propres au métier de l'assurance, des systèmes d'informations et le développement de la gestion des compétences.

¹ Revue IFIDARD, op-cit, p 22.

Chapitre 3 :

Etat de développement du marché des assurances algérien

Chapitre 3 : Etat de développement du marché des assurances algérien

Introduction :

L'objectif de ce chapitre est de présenter la situation et les perspectives du marché des assurances en Algérie, que le contrôleur de gestion au niveau de la compagnie doit connaître afin de valoriser leurs activités. Il s'agit de dresser un état des lieux pour ce marché, et d'analyser ensuite ses forces et faiblesses ainsi que le potentiel dont il dispose.

Le rôle économique de l'assurance apparaît sous plusieurs aspects. Ce rôle s'est confirmé lors des dernières crises économiques et financières, notamment la crise de la dette de 2011. En effet, les assureurs ont amorti la crise en venant aux secours des Etats ayant bénéficié des placements des assureurs : la dette souveraine. En France, à titre d'exemple, les assureurs sont, parmi les résidents français, les premiers détenteurs de la dette de l'Etat.

Pour notre pays l'Algérie, l'assurance est loin de jouer pleinement son rôle et demeure, à des degrés divers, le maillon faible du secteur financier. Toutefois, toutes les analyses faites concernant ce secteur convergent vers un constat selon lequel le marché dispose d'un énorme potentiel demeurant sous exploité.

Dans ce qui suit, nous présenterons les principales caractéristiques du secteur des assurances en Algérie, à savoir : le cadre institutionnel, la position macroéconomique, structure, principaux indicateurs..., et ce, en se basant sur les statistiques de la période 2009-2014. Sur la base de ces éléments nous allons effectuer pour ce marché une analyse SWOT portant leurs forces et faiblesses, les opportunités dont il dispose et les menaces qu'il subisse. Cette analyse devrait permettre de déduire les perspectives relatives au secteur. Pour ce faire, nous allons opter pour un plan scindé en trois sections s'annonçant comme suit :

- **Section 1 : Aperçu sur le marché mondial des assurances**
- **Section 2 : L'état des lieux du secteur des assurances algérien**
- **Section 3 : L'analyse SWOT perspectives et axes de développement du secteur d'assurance algérien**

Section 1 : Aperçu sur le marché mondial des assurances

Avant d'aborder le marché des assurances en Algérie, nous avons jugé utile de rapporter quelques données chiffrées de ce secteur au niveau mondial et continental.

Il y a lieu d'indiquer que l'activité des assurances a pris une ampleur considérable dans les économies modernes de par le rôle économique et social qu'elle revêt. Cependant, des disparités sont à relever. Ces dernières dépendent du niveau économique, du degré de maturité de l'activité et équipements des ménages ainsi que l'intervention de l'Etat à travers des mécanismes de régulation.

1. Evolution du volume des primes au niveau mondial

Tableau 03 : Évolution des primes d'assurances au niveau mondial ¹

En millions USD

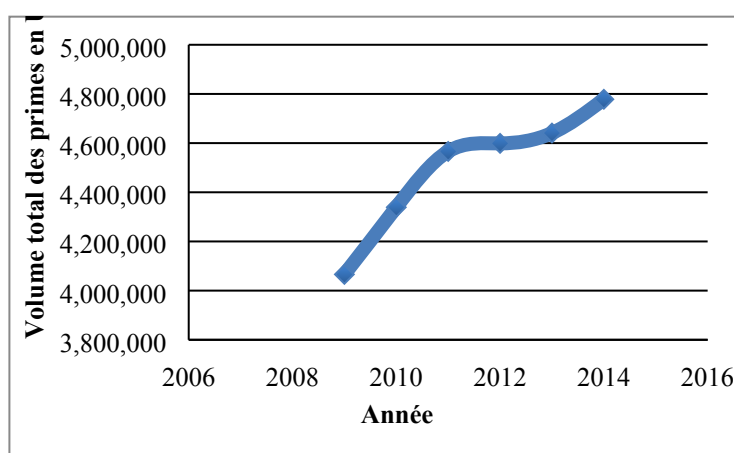
Années	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Primes	4 066 095	4 338 964	4 566 163	4 598 951	4 640 941	4 778 248
Taux de croissance réelle*	-3,6%	2,7%	-1,1%	2,5%	1,4%	3,7%

*Taux corrigé et affiché dans les rapports Swiss-Re

Source : établie par l'étudiante à partir des rapports Sigma Swiss-Re 2010-2015

Comme l'illustre le graphe ci-après, les primes d'assurance au niveau mondial est en nette évolution sur la période 2009-2014. Selon les chiffres de la dernière étude Sigma de Swiss-Re, éditée en 2015, le marché mondial de l'assurance en 2014, représente un volume de primes de **4 778 248** Millions de dollars, en croissance de **3,7%**, comparée à 2013 qui a connu une progression de **1,4%** et d'après la même source cette croissance s'explique principalement par la performance positive de l'assurance vie dans certains marchés développés.

Graphe 02: Evolution des primes totales d'assurance au niveau mondial



Source : élaboré par l'étudiante

¹ Swiss Re-Sigma n°4/2015: p 47, Swiss Re-Sigma n°3/2014: p 43, Swiss Re-Sigma n°3/2013: p 45, Swiss Re-Sigma n°2/2010: p 46.

2. Evolution des primes vie et non-vie dans le monde

En 2014, le montant des encaissements en assurances vie est de 2 654 549 millions USD, soit 55,55% du volume total des primes. Quant aux assurances non-vie, il est de 2 123 699 millions USD, soit une part de 44,45%.

Tableau 04 : Evolution des primes vie et non vie dans le monde

En millions USD

Catégorie/Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ass. VIE	2 329 872	2 520 938	2 611 718	2 630 274	2 608 091	2 654 549
Part (%)	57,30	58,10	57,20	57,19	56,20	55,55
Ass. Non Vie	1 736 223	1 818 026	1 954 445	1 968 677	2 032 850	2 123 699
Part (%)	42,70	41,90	42,80	42,81	43,80	44,45
TOTAL	4 066 095	4 338 964	4 566 163	4 598 951	4 640 941	4 778 248

Source : établie par l'étudiante à partir des rapports Sigma Swiss-Re 2009-2015

- La part des assurances vie a perdu un point (56% en 2013, 57% en 2012): en cause, la faiblesse constatée sur les économies avancées, notamment aux Etats-Unis (-7,7%)¹, conséquence directe sur le recul de la progression au niveau mondial. (1,4% en 2013, 2,5% en 2012).

Il y en est de même pour l'année 2014. En effet, au sein des marchés avancés, l'Océanie a démontré une croissance solide, l'Europe de l'Ouest et le Japon ont retrouvé leur dynamisme, tandis que les primes en Amérique du Nord ont continué à chuter. La croissance des primes s'est raffermie en Asie émergente mais a ralenti en Amérique latine et en Afrique. En Europe centrale et de l'Est, les primes ont de nouveau reculé².

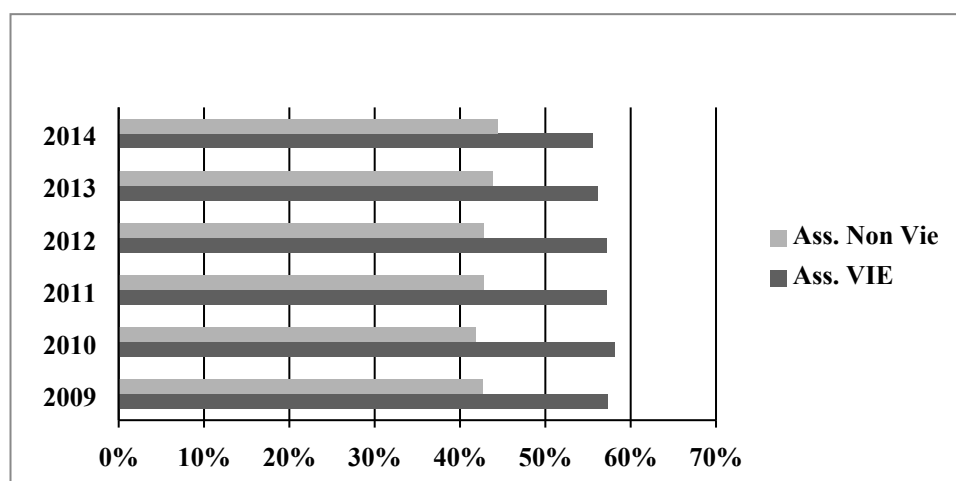
- Quant à l'assurance non-vie Moins que l'assurance-vie, les primes d'assurance non-vie ont progressé de 2,9 % dans le monde en 2014, pour atteindre 2.124 milliards USD, un léger mieux comparé au taux de croissance de 2,7 % réalisé en 2013³. Cette croissance s'explique, principalement, par les améliorations observées sur les marchés avancés, notamment en Amérique du Nord où l'amélioration était significative (+ 2,6 %) alors que l'Europe de l'Ouest a retrouvé une discrète croissance (0,6 %) après des années de recul et de stagnation. La croissance des primes du secteur non-vie a été significative dans toutes les régions, à l'exception de l'Europe centrale et de l'Est ainsi que de l'Afrique.

¹ Swiss-Re Sigma n°3/2014, op-cit, p1.

² Swiss Re-Sigma n°4/2015, op-cit, p 9.

³ Idem

Graph 03 : Evolution des parts des assurances vie et non vie



Source : élaboré par l'étudiante

3. Répartition du volume des primes par continent :

Avec 35,16 % des primes collectées en 2013, l'Europe occupe la première place dans le marché assurantiel mondial, secondée par l'Amérique avec 33,79 %. L'Asie occupe la 3^{ème} position avec 27,55%, suivie de très loin par l'Océanie avec 1,93 % et en dernière position, l'Afrique avec 1,56 %. A noter, qu'en 2013, le volume des primes du marché assurantiel dans le monde est généré à 69% par les pays avancés contre 31% des primes par les pays émergents. Comme l'illustre le tableau ci-après ce classement n'a pas été changé en 2014.

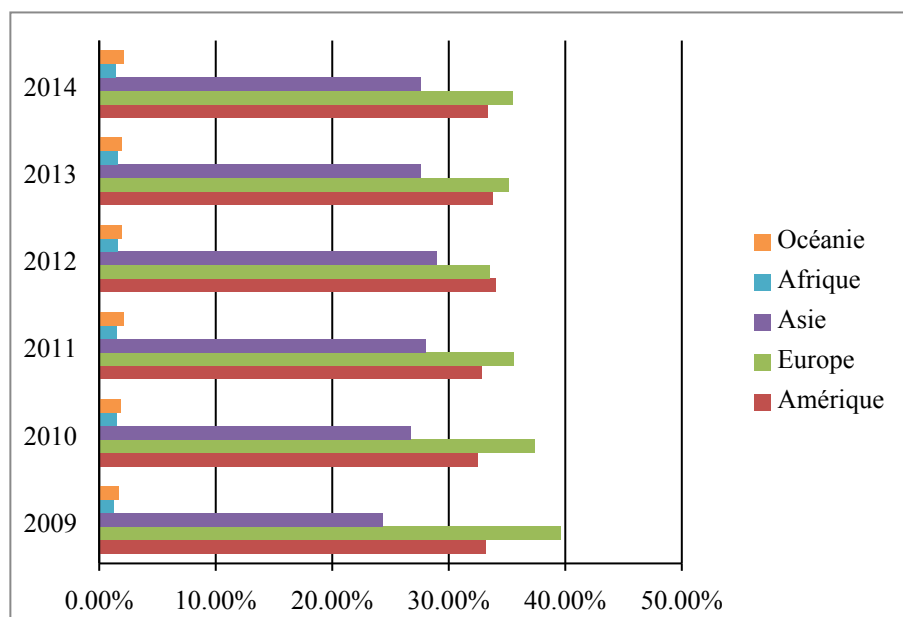
Tableau 05 : Evolution et part de marché de l'assurance par continent En Millions USD

Continent/Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Amérique	1 349 537	1 409 296	1 497 703	1 566 617	1 568 399	1 594 040
Part (%)	33,19%	32,48%	32,80%	34,06%	33,79%	33,36%
Europe	1 610 580	1 620 603	1 625 442	1 540 684	1 631 699	1 697 529
Part (%)	39,61%	37,35%	35,60%	33,50%	35,16%	35,53%
Asie	989 688	1 161 107	1 278 786	1 333 298	1 278 780	1 317 566
Part (%)	24,34%	26,76%	28,01%	28,99%	27,55%	27,57%
Afrique	49 200	66 820	69 274	71 472	72 425	68 974
Part (%)	1,21%	1,54%	1,52%	1,55%	1,56%	1,44%
Océanie	67 091	81 139	94 958	86 879	89 638	100 140
Part (%)	1,65%	1,87%	2,08%	1,89%	1,93%	2,10%
Monde	4 066 095	4 338 964	4 566 163	4 598 951	4 640 941	4 778 249

Source : élaboré par l'étudiante à partir des rapports Swiss-Re Sigma n°4/2015, n°3/2014, n°3/2013 et n°2/2010

L'analyse de l'évolution des primes d'assurance par continent sur la période 2009-2014 permet d'établir le graphique suivant :

Graph 04 : Evolution de la part des primes par continent



Source : élaboré par l'étudiante

En outre, Il y a lieu d'indiquer que l'agence de notation Standard & Poors dans une récente étude publiée en Avril 2014 que le secteur des assurances dans les trois pays du Magreb central (Maroc, Tunisie et Algérie) a de bonnes perspectives de croissance à long terme¹. En outre, l'agence de notation table sur une demande croissance en produits d'épargne, de prévoyance et de santé, mais également en assurance habitation. Le développement de projets d'infrastructures et les évolutions réglementaires récentes (renforcement des exigences de solvabilité, développement d'assurances obligatoires) sont autant de facteurs favorables au développement de l'assurance.

Section 2 : L'état des lieux du secteur des assurances algérien

La présente section portera sur la présentation du marché algérien des assurances en retraçant brièvement son évolution dans le temps, son organisation et sa structure actuelle, ensuite une lecture sera faite sur la progression de sa production durant la période 2009-2014.

1. Historique du secteur

Le domaine des assurances en Algérie s'est confondu durant la période coloniale avec la pratique de l'assurance en France. Cela conduit après l'indépendance à l'héritage des lois et des règlements antérieurs qui n'ont pas été abrogés qu'en 1975. Après cette période, de nouvelles lois sont apparues permettant à l'assurance de connaître un nouveau sort.

1.1. Durant la période coloniale

¹ Rapport publié par Standard & Poor's sur le secteur de l'assurance au Maghreb, « Long-Term Growth Prospects Look Good For The Maghreb Insurance Industry », 29/04/2014, p 3

Cette période était caractérisée par le monopole des compagnies françaises sur le secteur d'assurance en Algérie. Cela se confirme en 1861 par la création d'une mutuelle incendie spécialisée pour l'assurance en Algérie et dans les colonies. Afin de répondre à la demande des colons-agriculteurs, des mutuelles sont constituées ; c'est le cas de la Mutuelle Centrale Agricole en 1933 qui fait partie de la Caisse Centrale de Réassurance des Mutuelles Agricoles laquelle a été créée en 1907 et qui regroupe les mutuelles de Tunisie, du Maroc et d'Algérie.

Des textes métropolitains étaient adoptés par le législateur pour réglementer l'assurance en Algérie dont les principaux sont :

- La loi du 13 juillet 1930, réglemente l'ensemble des contrats d'assurance ;
- Le décret du 14 juin 1938, unifiant le contrôle de l'Etat sur toutes les sociétés d'assurance ;
- Le décret du 19 août 1939, fixant la comptabilité des assurances de toute nature et de capitalisation ;
- Le décret du 19 août 1941, concernant l'agrément spécial des sociétés ou assureurs étrangers et les garanties auxquelles ils peuvent être astreints ;
- L'ordonnance du 04 octobre 1945 qui enlève aux sociétés d'assurance la gestion des accidents du travail pour les confier à la sécurité sociale.

Jusqu'à la veille de l'indépendance, les activités d'assurances relevaient exclusivement de la compétence des compagnies étrangères dont la majorité était de nationalité française. Ces compagnies étrangères n'étaient soumises qu'à un contrôle purement formel. Elles se contentaient de développer uniquement les branches qui leur procuraient le maximum de profit.

1.2. Après l'indépendance

En 1962, le nombre de sociétés d'assurances titulaires d'un agrément d'exercer en Algérie était de 236, moins de 25% d'entre elles activaient de façon permanente, les autres s'empressaient de décrocher les contrats importants à des fins bien connues de tous. Cela avait pour incidence la fuite en dehors des frontières du pays d'une masse importante des capitaux par le biais de la réassurance, ce transfert des devises était grandement préjudiciable à la politique économique et financière du pays.

Pour permettre à l'Algérie de se doter provisoirement d'une législation relative aux assurances, le législateur algérien par la loi 62.157 du 31/12/1962, a reconduit provisoirement tous les textes français, en attendant la mise en œuvre d'une réglementation destinée à la sauvegarde des intérêts nationaux. Il y a lieu de noter qu'à cette époque, l'Algérie était confrontée dans le domaine des assurances à trois problèmes cruciaux :

- Le manque de cadres nationaux spécialisés dans les techniques d'assurance ;
- L'inexistence de législation proprement algérienne en matière d'assurance ;
- Le contrôle total des opérations d'assurance par les compagnies étrangères notamment françaises.

2. Evolution du cadre réglementaire du secteur

Pour mettre fin à cette situation préjudiciable à l'économie naissante, les pouvoirs publics ont institué deux textes de loi fondamentaux réglementant l'exercice de l'activité d'assurance en Algérie :

- Loi N° 63/197 du 08/06/1963 instituant la réassurance légale et obligatoire sur toutes les opérations d'assurances réalisées en Algérie au profit de la CAAR (fondée à cet effet par cette même loi) suivant l'arrêté du ministère des finances du 15/10/1963 ; toutes les entreprises d'assurances sont tenues de céder à la CAAR 10 % des primes encaissées,
- Loi N° 63/621 du 08/06/1963 : Toute entreprise désirant exercer ou continuer d'exercer en Algérie doit demander l'agrément au ministère des finances.

La promulgation de ces deux lois était considérée comme une tentative de nationalisation. Cependant, seulement 17 sociétés parmi les compagnies étrangères ont accepté cette nouvelle réglementation.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'assainissement pour l'organisation et de la maîtrise progressive du secteur des assurances, les pouvoirs publics ont promulgué un certain nombre de textes destinés chacun à préciser et réorganiser, selon les besoins et les priorités des problèmes rencontrés, la pratique de certaines catégories d'opérations d'assurances, dont l'ordre chronologique se présente comme suit :

- En 1963 et après la promulgation des deux textes cités auparavant, il a été décidé la création d'une société mixte Algéro-Egyptienne dénommée (société algérienne d'assurance) et au mois d'octobre de la même année, il y a eu le retrait des sociétés étrangères ;
- En 1964, entrée en scène des compagnies d'assurances ; la STAR (compagnie tunisienne) la CAAR, la SAA, la CRMA (mutuelle agricole, l'actuelle CNMA) et la MAATEC (mutuelle des enseignants) ;
- En 1966, précisément le 27 mai, institution du monopole de l'Etat sur les assurances avec la nationalisation de la SAA et le 21 juin de la même année, le traitement des accidents de travail a été confié à la sécurité sociale ;
- En 1972, fin du recours aux intermédiaires étrangers ;
- En 1973, création de Compagnie Centrale de la Réassurance (CCR) ;
- En 1974, promulgation de l'ordonnance 74-15 du 30 janvier 1974 relative à l'obligation d'assurance des véhicules automobiles et au régime d'indemnisation des dommages corporels subis par les victimes des accidents de la circulation ;
- En 1976, spécialisation des sociétés par décision n° 828 du 21 mai 1975 du ministère des finances avec prise d'effet dès le 1^{er} janvier 1976, la SAA s'est spécialisée en

assurance automobile et les assurances de personnes, alors que la CAAR se chargeait uniquement des risques industriels et le transport ;

- En 1980, promulgation du décret 80/34 du 16/02/1980 fixant les conditions d'application de l'article 7 de la loi 74/15 ;
- En 1985, création de la CAAT par décret n° 85/82 du 30/04/1985, société spécialisée en assurance de transport à la place de la CAAR ;
- En 1989, passage à l'autonomie et à la déspecialisation de la SAA, CAAR et la CAAT ;
- En 1994, le 24.04, création de l'union algérienne des sociétés d'assurance et de Réassurance (UAR), ayant pour mission de représenter les intérêts des assureurs, promouvoir les activités du secteur, asseoir et préserver la déontologie de la profession ;
- En **1995**, le 25.01, promulgation de **l'ordonnance 95-07** relative à l'ouverture du marché, la levée du monopole sur l'activité des assurances, la libéralisation des pratiques d'assurance toutes branches par toute société de droit algérien de statut SPA et la réintroduction de l'intermédiation par le biais des courtiers agréés par le ministère des finances et les agents généraux agréés par les sociétés d'assurance ;
- En 1996, promulgation de l'ordonnance n° 96-06 du 19 Chaâbane 1416 correspondant au 10 janvier 1996 relative à l'assurance-crédit à l'exportation et ses textes d'applications;
- En 2003, promulgation de **l'ordonnance n° 03-12** du 27 Joumad Ethani correspondant au 26 août 2003 relative à l'obligation d'assurance des catastrophes naturelles ;
- En **2006**, le 20.02, promulgation de la **loi 06-04** modifiant et complétant l'ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995, relative à la séparation des assurances de dommages et celles de personnes ;
- En 2009, publication du **décret exécutif n° 09-375 du 16 novembre 2009**, relatif à la fixation du capital social (ou fonds d'établissement) minimum des sociétés d'assurance et/ou de réassurance :
 - **Un milliard de DA**, pour les SPA exerçant les opérations d'assurances de personnes et de capitalisation ;
 - **Deux milliards de DA**, pour les SPA exerçant les opérations d'assurances de dommages ;
 - **Cinq milliards de DA**, pour les SPA exerçant exclusivement les opérations de réassurance ;

Le fonds d'établissement des sociétés à forme mutuelle est fixé à :

- **Six cent millions de DA**, pour les sociétés exerçant les opérations d'assurances de personnes et de capitalisation.

- **Un milliard de DA**, pour les sociétés exerçant les opérations d'assurances de dommages.

- Depuis 01 juillet 2011, la séparation définitive des sociétés d'assurances (dommages et Assurances de Personnes). Cette séparation constitue une refonte structurelle du secteur des assurances devant permettre l'émergence d'un segment de marché dédié, spécifiquement, aux assurances de personnes. Elle vient compléter le dispositif de réforme engagé à la faveur de la loi N°06-04 du 20 février 2006 précitée.

Cette réforme a déjà permis, entre autres, la mise en œuvre de la bancassurance, la mise en place du fonds de garantie des assurés, le lancement du bureau de tarification et le relèvement des capacités financières des sociétés d'assurances. Elle s'est traduite, au plan organisationnel, par une modification substantielle de la composante du marché des assurances.

- En mars 2013, afin d'adapter les règles prudentielles des assurances à la nouvelle organisation du marché, deux décrets exécutifs ont été promulgués, il s'agit :

- du décret exécutif n° 13-114 du 28 mars 2013 relatif aux engagements réglementés des sociétés d'assurance abrogeant le décret exécutif n°95-342 du 30 octobre 1995, relatif aux nouvelles provisions introduites pour marquer la spécificité des assurances de personnes et de quelques branches particulières telles que l'assurance grêle et l'assurance crédit ;
- du décret exécutif n° 13-115 du 28 mars 2013 modifiant le décret exécutif n°95-343 du 30 octobre 1995, relatif à la marge de solvabilité des sociétés d'assurances.
- Trois arrêtés encadrant l'activité liée aux assurances de personnes :
 - Arrêté du 08 octobre 2013 fixant les modalités de calcul de la valeur de rachat du contrat « d'assurance-vie » ;
 - Arrêté du 08 octobre 2013 fixant les tables de mortalité applicables ainsi que le taux minimum garanti aux contrats d'assurance de personnes ;
 - Arrêté du 08 octobre 2013 définissant le contenu et la forme des notices d'informations relatives à la police d'assurance de personnes et de capitalisation.

3. Les intervenants du secteur des assurances :

Le cadre institutionnel du marché Algérien des assurances est composé de 04 institutions, 23 compagnies d'assurances¹. D'autres acteurs interviennent dans le marché Algérien des assurances, à l'image des agents généraux, les courtiers et les banques. Il y a lieu d'indiquer que, tous ces intervenants sont sous la tutelle du Ministère des Finances.

3.1. Ministère des Finances :

¹ Voir Annexe -02-

Les sociétés d'assurance et/ou de réassurance ne peuvent exercer leur activité qu'après avoir obtenu l'agrément du ministère des Finances. Ce dernier veille à la protection des droits des assurés et des bénéficiaires des contrats d'assurance, à la solidité de l'assise financière des entreprises d'assurance et de réassurance ainsi qu'à leur capacité à honorer leurs engagements. De ce fait, le ministère des Finances a un rôle de régulateur et a pour mission de protéger les droits des assurés et veiller à ce que les entreprises d'assurances et de réassurances honorent leurs engagements et respectent les réglementations en vigueur.

La direction des assurances (**DASS**), est le principal acteur du secteur, elle intervient pour délivrer l'autorisation préalable pour l'ouverture de succursales d'assurances étrangères ainsi que l'ouverture de bureaux de représentation des sociétés d'assurances et/ou de réassurance. Elle agréé une association professionnelle d'assureurs de droit algérien à laquelle les sociétés d'assurances et/ou de réassurances étrangères sont tenues d'adhérer. Elle agréé, pareillement, une association professionnelle des agents généraux et des courtiers, elle établit, aussi, la liste des documents que les sociétés d'assurances et/ou de réassurance doivent fournir à la Commission de Supervision des Assurances (**CSA**).

3.2. Compagnies d'assurance :

Il existe deux types de compagnies d'assurance : publiques et privés. Il existe 23 compagnies d'assurance dont 13 sociétés de dommages, 07 sociétés de personnes, les trois (03) autres sont spécialisées, respectivement, en réassurance, en assurance du crédit à l'exportation et en assurance du crédit immobilier.

3.3. Institutions :

3.3.1. Conseil national des assurances (CNA) :

Le CNA se définit comme le cadre de concertation entre les diverses parties impliquées dans l'activité de l'assurance : les assureurs et intermédiaires d'assurance, les assurés, les pouvoirs publics et enfin le personnel exerçant dans le secteur. Mais aussi comme force de réflexion et de proposition, organe consultatif des pouvoirs publics et centre de conception et de réalisation des études techniques. Les attributions, l'organisation, la composition et le fonctionnement du CNA sont définis par les dispositions du décret exécutif n° 95-339, modifié et complété par décret exécutif n° 07-137 du 19 mai 2007.

3.3.2. Union algérienne des sociétés d'assurances et de réassurance (UAR) :

Elle est régie par la loi N° 90-31 et qui regroupe toutes les sociétés d'assurances exerçant en Algérie. Son rôle est reconnu comme important par les professionnels et les institutions du secteur. Elle est représentée à la Commission juridique, à la Commission des agréments et à l'assemblée du CNA. Par ses statuts, elle a pour missions de développer l'activité de l'assurance, d'améliorer la qualité de prestation des assureurs, de coordonner les actions communes des membres et de représenter les intérêts de la corporation aux niveaux national et international.

3.3.3. Commission de supervision des assurances (CSA)

La Commission de supervision des assurances (CSA) exerce le contrôle de l'Etat sur l'activité d'assurance et de réassurance. Elle agit en qualité d'administration de contrôle au moyen de la structure chargée des assurances au ministère des Finances (DGT/DASS). La CSA, instituée par l'article 209 de l'ordonnance 95-07 modifiée et complétée, a deux principaux objectifs :

- Protéger les intérêts des assurés et bénéficiaires de contrat d'assurance, en veillant à la régularité des opérations d'assurance ainsi qu'à la solvabilité des sociétés d'assurance :
- Promouvoir et développer le marché national des assurances, en vue de son intégration dans l'activité économique et sociale (art.209.ord 95-07). La CSA a pour missions essentielles¹ :
 - Veiller au respect, par les sociétés et intermédiaires d'assurance agréés, des dispositions législatives et réglementaires relatives à l'assurance et à la réassurance ;
 - S'assurer que ces sociétés tiennent et sont toujours en mesure de tenir les engagements qu'elles ont contractés à l'égard des assurés ;
 - Vérifier les informations sur l'origine des fonds servant à la constitution ou à l'augmentation du capital social de la société d'assurance et/ou de réassurance (art.210.Ord 95-07).

3.3.4. La Centrale des Risques (CR)

La centrale est rattachée à la structure chargée des assurances au ministère des Finances. Elle a pour mission la collecte et la centralisation des informations afférentes aux contrats d'assurance-dommages souscrits auprès des sociétés d'assurance et les succursales d'assurance étrangères agréées.

3.4. Fonds de Garantie

3.4.1. Fond de Garantie des Assurés (FGAS)

Le décret n°09-111 du 7 avril 2009, fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement ainsi que les conditions financières du Fonds de Garantie des Assurés par abréviation (FGAS)² a été publié sur le Journal officiel n°21 du 08 Avril 2009. Sa principale mission est l'indemnisation des assurés, des bénéficiaires ou de leurs ayants droit, née des contrats d'assurance d'une société d'assurance en situation d'insolvabilité et ce dans un délai maximum de six mois. Enfin, il faut souligner que la gestion du FGAS est confiée au Fonds de Garantie Automobile (FGA) sur la base d'une convention de gestion entre le Ministère des Finances et le FGA.

¹ Les missions de la CSA sont fixées par voie réglementaire par le décret exécutif n° 08-113 du 09 avril 2008 (J.O. n° 20 du 13 avril 2008).

² L'arrêté du 28 octobre 2009, publié sur le journal officiel n°05 du 20 janvier 2010, fixe le taux de cotisation annuel des sociétés d'assurance et/ou de réassurance et des succursales de sociétés d'assurance étrangères agréées au fonds de garantie des assurés ainsi que les modalités de son versement et le délai de son recouvrement.

3.4.2. Fonds de Garantie Automobile (FGA) :

Le Fonds de Garantie Automobile trouve son origine et son développement avec l'essor constant de la circulation automobile et l'augmentation des accidents qui en résulte. L'idée est de permettre à des victimes de recevoir l'indemnisation qu'elles ne pouvaient pas obtenir d'un assureur du fait d'un auteur non assuré, non garanti ou inconnu. La naissance du Fonds de Garantie Automobile a été consacrée par le décret exécutif n°04-103 du 05 avril 2004. A l'origine, dénommé Fonds Spécial d'Indemnisation (FSI), a été institué par l'article 70 de l'ordonnance 69/107 du 31 décembre 1969 portant loi de finances pour 1970 et qui a été modifié par l'ordonnance 74/15.

3.5. Organismes spécialisés :

3.5.1. Bureau Spécialisé en Tarification (BST) :

La composition, l'organisation et le fonctionnement du BST sont fixés par le décret exécutif n°09-257 correspondant au 11 août 2009 publié par le Journal officiel. Pour assurer ses missions, le bureau est doté d'un secrétariat dont l'organisation et le fonctionnement sont fixés par le règlement intérieur du bureau, qui a pour objet, notamment, d'élaborer des projets de tarifs, d'étudier et d'actualiser les tarifs d'assurance en vigueur.

3.5.2. Bureau Unifié Automobile Algérien (BUA)

Le Bureau Unifié Automobile Algérien est une Société par actions (SPA), pourvue d'un capital social de 13 millions de dinars. Il a pour principale mission la délivrance de la carte orange, et ce, pour la prise en charge des sinistres automobiles causés ou subis par des Algériens au cours de leurs déplacements dans les pays arabes signataires de la Convention collective des sociétés d'assurance de 1975. Jusque-là, la gestion des dossiers de ces sinistres était prise en charge par l'UAR.

3.4.3. Société Algérienne d'Expertise et du Contrôle Technique Automobile (SAE-EXACT)

La Société Algérienne d'Expertise et de Contrôle Technique Automobile par abréviation SAE/EXACT a été créée le 1^{er} Février 1998 sous la forme juridique de EUR, avec un capital social de 450 MDA et un seul actionnaire la SAA. Elle a pour mission l'expertise technique pour les assurances et le contrôle technique de véhicule.

3.4.4. Expertise Algérie (EXAL)

La création de la Société « EXPERTISE ALGÉRIE » en 1997 s'inscrivait dans le cadre de la restructuration du secteur des assurances. L'activité d'expertise, qui était auparavant exercée en partie par les Bureaux Techniques de la CAAR et la CCR et par les experts privés en ce qui concerne la CAAT, a été filialisée en vue d'une meilleure maîtrise et une bonne prise en charge. Ses missions principales sont :

- Prise en charge valablement de toutes sortes d'expertises d'assurance ou autres prestations nécessaires à l'assurance, telles que les visites de risques, l'actualisation de valeurs d'assurance, le Contrôle technique réglementaire, l'assistance et conseil ;

- Assistance, le cas échéant, des entreprises d'assurance et de réassurance vis à vis des experts agissant pour le compte des réassureurs étrangers.

3.4.5. Association Algérienne de Défense des Consommateurs de l'Assurance (AADCA)

A pour mission d'intervenir pour défendre les intérêts des assurés et de les assister en cas d'abus ou de litige.

3.4.6. Ecole des Hautes Etudes d'Assurance (EHEA)

L'Ecole des Hautes Etudes d'Assurance (SPA) a été créée en 2010 par 14 compagnies membres de l'Union Algérienne des sociétés d'Assurance et de Réassurance (UAR). L'EHEA est la première école algérienne de formation supérieure en assurance, elle offre des formations de haut niveau en partenariat avec l'Institut de Formation de la Profession de l'assurance (IFPASS) et l'Institut du Conservatoire National des Arts et Métiers (cnam). Ses principales missions :

- Assurer des formations fondamentales préparant les diplômes de licence et master en assurance et management de l'assurance destinées aux cadres du secteur ;
- Assurer des programmes de perfectionnement en techniques d'assurance et en management de l'assurance de niveau international ;
- Organiser les manifestations et rencontres scientifiques dans le domaine des assurances ;
- Développer la coopération et la coordination avec les sociétés d'assurances nationales et les institutions nationales (Ministère des finances, UAR, CNA).

Schéma 12: Intervenants du secteur des assurances

3.6. Les canaux de distribution :

La réglementation algérienne en matière d'assurance définit les réseaux de distribution dominés par l'agence directe. La promulgation de l'ordonnance 95-07 a ouvert le champ d'intervention aux agents généraux agréés et les courtiers. Par la suite, élargi aux banques à partir de 2006.

Tableau 06 : Composante du réseau de distribution des assurances

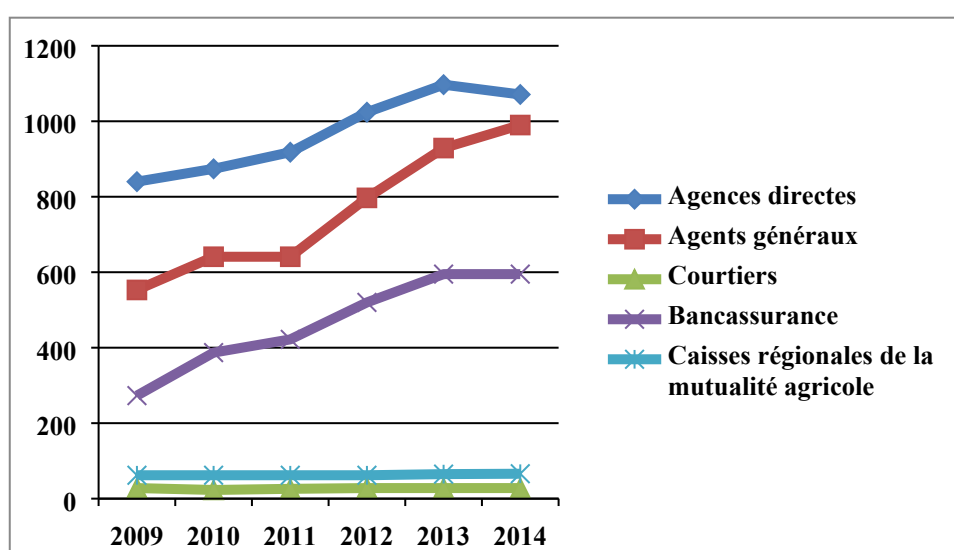
En nombre

Type de Réseau	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agences directes	840	874	918	1 024	1 097	1071
Agents généraux	553	641	641	797	929	990
Courtiers	28	23	26	28	28	28
Bancassurance	273	387	422	520	595	595
Caisses régionales de la mutualité agricole	62	62	62	62	65	66
TOTAL	1 756	1 987	2 069	2 431	2 714	2 750

Source : rapports annuels du ministère des finances 2009-2014

Le réseau de distribution du secteur est passé à 2750 points de vente en 2014 contre 1756 en 2009, traduisant un taux d'évolution moyen de 9,5%. Cette évolution est due, principalement, à la progression de 13% en moyenne du réseau des agents généraux et la bancassurance qui passe de 273 guichets en 2009 à 595, soit une progression moyenne de 18% par an. Le graphe ci-dessous illustre cette évolution.

Graphe 05 : L'évolution du nombre d'agences par type de réseau de distribution



Source : élaboré par l'étudiante

4. Evolution de la production

4.1. Evolution de la production par catégories :

Le tableau ci-après retrace l'évolution globale de la production par les catégories : dommages et personnes.

Tableau 07: production globale du secteur

En millions de DA

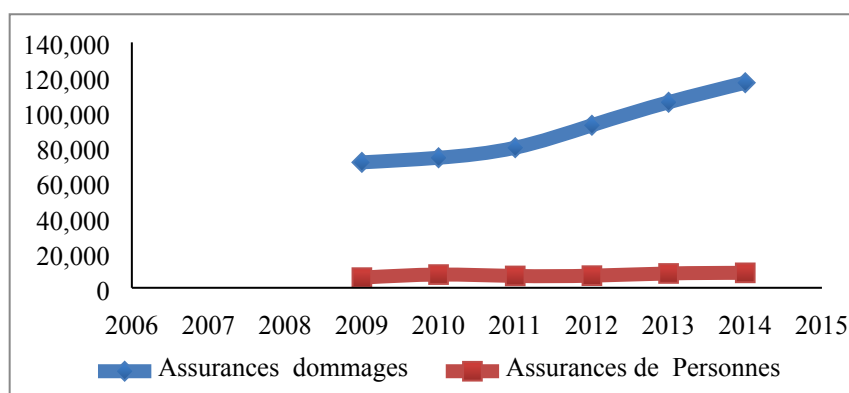
Catégorie/Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Evol 09/13	Part moyenne
Assurances dommages	71 550	74 180	79 914	92 714	105 827	116 979	63%	
Part %	92,51%	90,78%	92,20%	93,06%	92,83%	93,21%		92,43%
Assurances de Personnes	5 789	7 533	6 761	6 916	8 168	8 527	47%	
Part %	7,49%	9,22%	7,80%	6,94%	7,17%	6,79%		7,57%
Total Général	77 339	81 713	86 675	99 630	113 995	125 506	62%	

Source : Rapports annuels du Ministère des finances 2010-2014

Depuis l'avènement de la séparation des assurances de personnes des assurances dommages et dans le souci d'une meilleure visibilité, l'analyse présentée des données chiffrées tiendra compte de cette donnée.

La tendance remarquée de l'évolution du secteur des assurances fait apparaître une progression continue. Du point de vue quantitatif, le marché algérien des assurances a enregistré un taux d'évolution de 62% durant les cinq dernières années, passant de 77 milliards de DA à 125,5 milliards de DA soit un taux considérable. Cette progression trouve son origine dans l'engagement de l'Etat dans les grands projets de réalisation des infrastructures de base, notamment dans le domaine du bâtiment, le transport...etc. Ainsi, le taux de croissance de 2009 à 2014 est respectivement de 5,66%, 6,07%, 14,95% et 14,42% et 10,09%, avec une moyenne de 10,23%.

Graphe 06: Evolution de la production globale.



Source : élaboré par l'étudiante

Le graphe 06 illustre la progression du chiffre d'affaires globale. Un fléchissement des assurances de personnes est observé en 2011, due aux perturbations survenues lors de la séparation des deux catégories.

4.2. Répartition de la production par branches

Tableau 08 : Production du secteur par branches

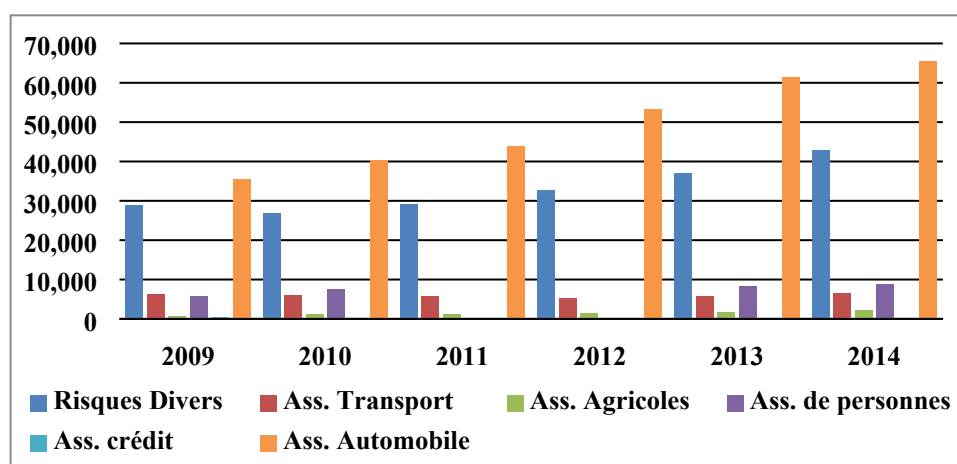
En millions de DA

Branche /Année	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	Montant	Part %	Montant	Part %	Montant	Part %	Montant	Part %	Montant	Part %	Montant	Part %
Ass. Automobile	35 433	46	40 329	49	43 958	51	53 118	53	61 286	54	65 360	52
Risques Divers	28 868	37	26 708	33	29 215	34	32 559	33	37 030	32	42 850	34
Ass. Transport	6 109	8	6 045	7	5 679	7	5 262	5	5 749	5	6 406	5
Ass. Agricoles	762	1	1 051	1	1 047	1	1 398	1	1 758	2	2 052	2
Ass. de personnes *1	5 789	7	7 533	9	6 761*	8	7 290*	7	8 168	7	8 834	7
Ass. Crédit	378	0	47	0	14	0	3	0	4	0	3	0
Total	77 339	100	81 713	100	86 674	100	99 630	100	113 995	100	125 505	100

Source : élaboré par l'étudiante à partir des Rapports annuels du Ministère des finances

L'évolution du chiffre d'affaires global est tirée en grande partie par la branche automobile qui domine la structure du marché, contrairement aux autres branches qui enregistrent une stabilité en termes de contribution.

Graphe 07 : Evolution du chiffre d'affaires par branches d'assurances



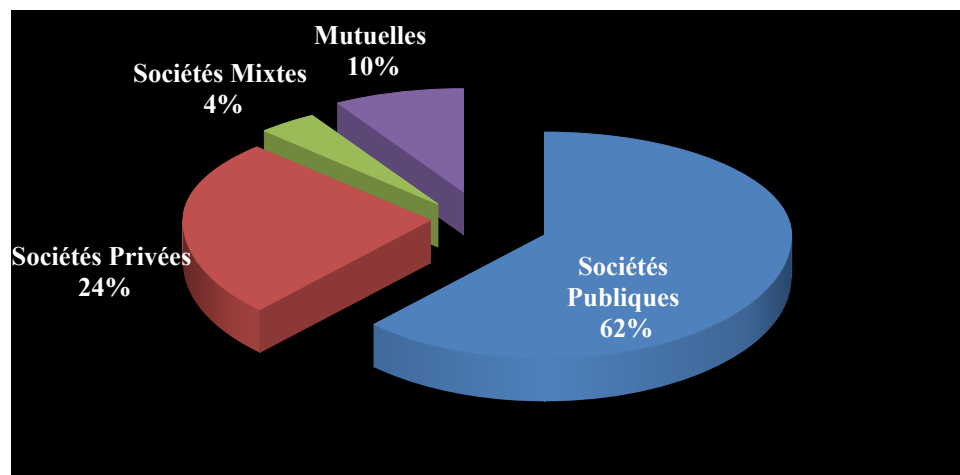
Source : élaboré par l'étudiante

¹ Pour la période 2011-2014, les montants des assurances de personnes regroupent des primes maintenues dans les assurances dommages.

4.3. Production par type de sociétés d'assurances

Durant la période 2009-2014, l'ensemble des sociétés d'assurance, selon l'origine des capitaux, affiche une progression en valeur. Toutefois, il est à noter que la part des sociétés publiques connaît une tendance à la baisse d'année en année et ce, au profit des sociétés privées, mixtes et les mutuelles qui enregistrent un taux de progression supérieur à celui du marché. Cependant, les sociétés publiques dominent largement.

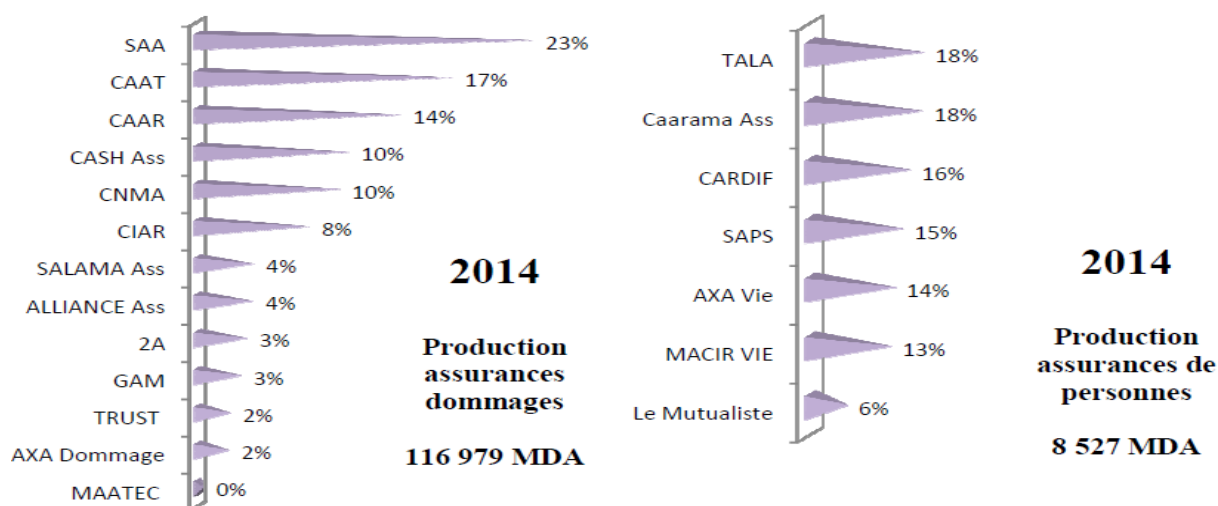
Graphe 08 : Répartition du C.A par type de sociétés en 2014



Source : établi par l'étudiante sur la base du rapport du ministère des finances 2014

4.4. Structure de la production par société :

Graphe 09 : Parts des sociétés d'assurance dans la production par catégorie en 2014



Source : rapport du ministère des finances, op-cit, p 8

Par société, le marché garde la même structure de la production, se caractérisant par une relative concentration. Toutes les sociétés sont en progression, mais leurs parts demeurent stables et la SAA demeure la première compagnie sur le marché.

Section 3 : Analyse SWOT Perspectives et axes de développement du secteur

Après avoir présenté le secteur des assurances en Algérie, sa position, sa structure et ses principaux indicateurs. Dans la présente section nous effectuons une analyse SWOT portant forces et faiblesses, opportunités et menaces relatives au dit marché. Nous terminerons par une présentation des principales perspectives et des réformes devant y être conjugués et que le contrôleur de gestion doit connaître afin de mieux valoriser ses activités.

1. Faiblesses :

1.1. Faible position macroéconomique :

En dépit d'un potentiel important, le marché algérien des assurances est très loin des attentes. Le taux de pénétration du secteur n'a pas évolué et reste inférieur à 1%. La part des assurances dans le PIB est estimée, pour 2014, à 0,73% contre 0,68% en 2013.

Cette contreperformance explique sa position inférieure par rapport au Maroc et à la Tunisie. En revanche, le Maroc, premier pays du Maghreb en termes de pénétration au PIB, affiche un taux fluctuant autour de 3%. La Tunisie, avec un taux de pénétration inférieur à celui du Maroc mais supérieur à celui de l'Algérie, (1,8 %), tire son épingle du jeu et occupe une position intermédiaire et ce, en dépit des récentes perturbations qu'a connues le pays.

1.2. Une forte concentration de la branche automobile :

En 2014, le marché des assurances a enregistré une croissance de 10% contre 14% en 2013, soit une diminution de quatre (04) points. Une régression qui s'explique par la contreperformance ayant touché la branche d'assurance automobile¹.

Cette branche représente 52% des assurances dommages en 2014². Elle connaît un taux de sinistralité très élevé et en évolution (72% des totales indemnités³). La contreperformance du marché est ressentie, essentiellement, au niveau de cette branche d'assurance qui demeure la première branche du secteur avec un niveau de primes de 65 milliards DA. Cette augmentation traduit le nombre, de plus en plus important, des accidents de la route. Cette branche a connu, en termes absolus, une augmentation de 4,2 milliards DA par rapport à 2013 et ce, contrairement aux exercices précédents où les augmentations enregistrées par l'assurance automobile avaient atteint 9 milliards DA en 2013 et 8 milliards DA en 2012.

La garantie RC automobile est déficitaire à cause d'un tarif administré très faible, l'origine du faible taux de rentabilité du secteur.

1.3. L'assurance personne peine à se développer à cause d'un marché financier quasi inexistant :

Le développement de l'activité personne (notamment vie) se heurte à l'insuffisance des produits d'épargne (marché financier quasi-inexistant), au contrôle de changes qui interdit les

¹ Rapport ministère des finances sur l'activité des assurances en algérie 2014, op-cit, p 60

² Rapport ministère des finances « Activité des assurances en Algérie : 2014 », op-cit, p 3

³ Ibid

placements à l'extérieur et à l'imposition par l'Etat d'un rendement minimum sur les produits d'épargne difficile à atteindre avec les instruments disponibles (bons du trésor principalement).

1.4. Une assurance agricole sous exploitée :

Ceci est dû essentiellement à l'absence d'une politique commerciale agressive. A signaler cependant que sa faible contribution (1%). Ce secteur a connue entre 2010 et 2014, en absolue, un taux d'évolution de 100%. Et cela, grâce à la commercialisation des produits agricoles par les guichets de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural (BADR), dans le cadre de la bancassurance (depuis 2008).

1.5. Un réseau de distribution à renforcer :

En Algérie, il y a un point de vente pour environ de 28.000 habitants alors que la moyenne mondiale est de 5.000 habitants pour un seul point de vente¹.

1.6. Faible rôle de la bancassurance² :

Après sept (07) ans de son entrée en vigueur, la contribution des banques dans la totale souscription ne dépasse pas 1,5%.

En 2014, les sociétés d'assurance ont réalisé, par le biais de la bancassurance, un chiffre d'affaires de 1,9 milliard DA contre 1,6 milliard DA en 2013, soit une évolution de 17%.

En effet la relation conventionnelle liant le banquier et l'assureur, dans le système de bancassurance mis en place en Algérie, peut être un frein pour la création d'une véritable alliance entre les banquiers et les sociétés d'assurance. Dans les expériences réussies, les banques détiennent généralement une part importante du capital³ de la société d'assurance pour consolider l'alliance entre les deux parties. au Maroc, les participations croisées entre banques et sociétés assurances ont été à l'origine de la réussite de la bancassurance qui a permis au secteur des assurances d'enregistrer des taux de croissance élevés.

1.7. Une faible culture d'assurance :

Cette faible culture en matière d'assurance est conjuguée par l'absence d'une stratégie de marketing offensive de la part des assureurs.

¹ Médafco Consulting, <http://www.medafco.org/article/05/11/2014/bancassurance-des-performances-encore-loin-du-potentiel-du-marche> , (consulté le 25/11/2015)

² Décret exécutif n°07-153 du 22 mai 2007 fixant les modalités et conditions de distribution des produits d'assurance par les banques, établissements financiers et assimilés et autres réseaux de distribution. Jo n°35 du 23 mai 2007.

³ En Algérie, il existe l'arrêté du 20 février 2008 fixant le taux maximum de participation d'une banque ou d'un établissement financier dans le capital social d'une société d'assurance et/ou de réassurance. Jo n°17 du 30 mars 2008.

1.8. Des règles prudentielles trop prudentes :

La représentation des engagements réglementés se base sur le placement d'une quote-part minimale de 50% de ces engagements en valeurs d'Etats, valeurs sûres mais à faible revenu, ce qui pose un énorme problème pour assurer un rendement acceptable et rendre les assurances de personnes attractives. La fixation d'un minimum de 50% en valeur d'Etats est une contrainte qui a été levée dans la majorité des marchés développés ou émergents.

L'élargissement des instruments financiers à utiliser et le niveau plafond sont aussi des contraintes qui doivent être assouplies pour permettre aux assureurs de contribuer davantage dans le financement de l'économie telles que les PME, les grands projets... tout en imposant une gestion des risques efficace, voire optimale.

2. Forces :

2.1. Cadre juridique évolutif :

Depuis l'ordonnance 95/07 du 1995, le législateur algérien a, à maintes reprises, adapté le cadre réglementaire aux besoins du marché. C'est ainsi que la loi de 2003 a porté obligation de l'assurance CAT NAT (après le séisme de 2003), ainsi que la loi de 2006 portant réforme du marché des assurances, séparation obligatoire des activités Dommages et Vie, la mise en œuvre de la bancassurance, la mise en place du fonds de garantie des assurés, le lancement du bureau de tarification et le relèvement des capacités financières des sociétés d'assurance.

2.2. Le Conseil National des Assurances :

Comme on l'a déjà cité, cet organe très actif et joue un rôle primordial dans le marché (www.Cna.dz)

2.3. Dynamisme du secteur privé :

Malgré sa récente présence sur le marché, le secteur privé ne cesse de grandir à un taux moyen supérieur à celui du secteur (il a atteint 24%¹ en 2014), son apport pour le marché est incontestable. En effet, les sociétés privées ont été à l'origine du développement de plusieurs produits tels que le produit assistance ou les produits Takaful grâce à leur initiative et leurs efforts en matière d'innovation.

2.4. Forte croissance du marché et une solidité financière appréciable :

Le marché affiche un taux de croissance sectoriel moyen de 13% sur la dernière décennie et un niveau de marge de solvabilité égal à 8 fois le minimum requis. En outre, les compagnies d'assurances ont cumulé, au 31/12/2014, un encours de placements de 216,9 milliards DA en hausse de 8% par rapport à 2013. Les valeurs d'Etat, avec 93,5 milliards DA, représentent 43% suivis par les dépôts à terme avec 34%.

L'activité financière, même si elle reste fragilisée par la baisse des taux de rémunération, a permis aux compagnies d'assurances de dégager des revenus financiers de 3,8 milliards DA,

¹ Rapport ministère des finances, op-cit, p 8

en augmentation de 21% par rapport à 2013 et de renforcer, par ailleurs, leur solvabilité. En 2014, les actifs financiers couvrent à hauteur de 111% les engagements réglementés des assureurs directs. En matière de marge de solvabilité, les assureurs directs cumulent un montant de 109 milliards DA, en hausse de 2% par rapport à 2013¹.

3. Opportunités :

3.1. Croissance des risques des entreprises :

Cette croissance est la résultante de la politique économique des pouvoirs publics, principalement le programme de création de 200.000 PME durant la période 2011-2014, et le programme quinquennal de 286 milliard de dollars lancé en 2009. Cela constitue pour le marché des assurances une occasion pour augmenter son chiffre d'affaires dans les risques d'entreprises.

3.2. Croissances des risques des particuliers :

En effet, les différentes mesures gouvernementales dans le domaine social notamment l'augmentation des salaires et la lutte contre le chômage vont entraîner l'augmentation de l'épargne des particuliers qu'il y a lieu de prendre en charge par les produits d'assurance adéquats notamment dans les assurances de personnes.

3.3. Un marché très favorable aux assurances CAT NAT et Temporaire décès :

La politique nationale dans le domaine du logement qui a favorisé l'acquisition des logements par les particuliers, par autofinancement ou par financement bancaire, doit induire un effet direct sur l'augmentation des souscriptions des polices multirisques habitation et surtout, de l'assurance obligatoire CAT NAT, ainsi que sur l'assurance crédit et l'assurance de personnes à savoir : Temporaire Décès.

3.4. Croissance de la demande en Assurance de personnes :

Le repli qu'a connu l'assurance personnes cette année ne reflète la réalité du secteur qui a affiché un taux de croissance moyen de **7,57%** durant la période 2009-2014. En effet, il s'agit d'un marché vierge à grand potentiel grâce notamment à :

- La dégradation des prestations de la sécurité sociale par rapport au coût réel des soins, ce qui représente une opportunité pour développer les assurances santé complémentaires ;
- L'augmentation du revenu d'une catégorie de la société qui est à la recherche des produits d'épargne adéquats pour placer ses excédents de revenus. En effet, l'augmentation de la rémunération des salariés est passée de 970,6 milliards de dinars en 2001 à 3.817,8 milliards de dinars en 2011 suite aux relèvements du salaire national minimum garanti (SNMG) qui est passé de 8.000 DA à 18.000 DA en septembre 2010 pour une population occupée de plus de 9,74 millions.
- Une population à majorité jeune (60%)².

¹ idem

² ONS

3.5. Intérêt croissant pour la Micro-finance et la finance islamique :

3.5.1. La micro finance :

Avec des formules diverses (ANSEJ, ANDI, ...), l'Etat algérien ne cesse de mettre en place des dispositifs de soutien aux TPE. A cela s'ajoutent un nombre important des personnes à un revenu faible, exclues du système bancaire, pour lesquelles l'assurance doit proposer des produits adéquats.

3.5.2. Les assurances Takaful :

les assurances Takaful, actuellement commercialisées par une seule société (SALAMA Assurances), ont enregistré en 2014 un taux de croissance de 12%, sachant que la société algérienne est à majorité conservatrice, ces produits Takaful (notamment Takaful Family) répondent aux besoins d'un segment important du marché considérant les principes de l'assurance conventionnelle comme non conformes à la charria islamique.

4. Menaces :

4.1. Sécurité juridique :

Une réglementation évolutive est nécessaire pour accompagner le développement du marché. Cependant les changements réglementaires fréquents pourraient être dissuasifs à l'arrivée de nouveaux investisseurs.

4.2. Pression sur les primes :

En effet, la concurrence accrue entre sociétés d'assurance a conduit à un problème de sous tarification certes, des solutions ont été apportées concernant certaines branches (Automobile, RC Décennale) ayant pris la forme d'entente multilatérale ou d'une organisation en pool, mais le problème continue de se poser avec acuité.

4.3. Le recours à la solidarité communautaire et l'existence d'un système de sécurité sociale soutenu par l'état :

Il y a lieu d'indiquer que le déficit des caisses de sécurité sociale (CNAS, CASNOS) est comblé par une subvention de la part de l'état (03% du FRR¹). Il y a lieu de signaler, que FRR a connu une forte baisse en fin 2014, il était de 4408 mds de dinars. La ponction intégrale du déficit budgétaire de 2015, soit 1828,8 mds de dinars réduirait le montant du FRR à 2 579,2 mds de dinars².

4.4. Manque d'images :

Le comportement d'une grande partie de la population lié à la culture de prévoyance n'est pas encore bien ancré dans leurs habitudes. En effet, l'assurance, notamment obligatoire, est

¹ Fonds de Régulation des Recettes

²Raouf Boucekkine, Rafik Bouklia-Hassane et Nour Meddahi, « L'Algérie en état d'urgence économique, un an après le contre-choc pétrolier : Un agenda de réformes inexorable », 06/07/2015, p 2 http://www.amse-aixmarseille.fr/sites/default/files/actu/algerie_etat_urgence.pdf (consulté 11/11/2015).

toujours perçue comme étant des impôts supplémentaires. Il appartient aux compagnies d'assurances et à un degré moins, aux autorités publiques d'améliorer l'image de l'assurance.

Dans ce cadre, l'autorité de contrôle a inscrit parmi ses priorités l'assainissement des dossiers de recours inter-compagnies, en matière d'assurance automobile. Pour accélérer ces opérations, neuf compagnies d'assurances du marché ont signé une convention portant sur « l'assainissement des recours au coût moyen ».

La convention, validée par la Commission de Supervision des Assurances, a pour objet d'assainir les dossiers sinistres matériels automobile au titre des recours entre les sociétés d'assurance, selon une méthode forfaitaire basée sur le coût moyen d'un sinistre automobile et ce, pour les exercices 2010, 2011 et 2012. Elle s'applique aux dossiers dont la valeur est supérieure à 10 001 DA et inférieure à 300 000 DA. Les dossiers dont le montant dépasse les 300 000 DA, seront traités au cas par cas¹.

5. Perspectives et axes de développement :

Conscients du potentiel existant dans le secteur, les acteurs (notamment le CNA) continuent de proposer des pistes de réflexions pouvant apporter des réponses aux insuffisances entravant le développement du secteur. Nous citons ci-après celles que nous avons jugées pertinentes :

5.1. Développement des métiers « de base » et des métiers « support » :

Le secteur des assurances souffre d'un manque de compétences notamment en matière de technologie, de gestion de relations clients et de gestion des risques. Le développement du marché dépend fortement ; et prioritairement, de la formation des ressources humaines, d'où la nécessité de création instituts donnant des formations, en assurance, de qualité voire de haut niveau.

On outre, certains métiers techniques méritent une attention particulière de par leur importance :

- **Actuaires** : une profession devant être normalisée conformément aux pratiques internationales en la matière. D'où la nécessité de la création d'une association des actuaires algériens.
- **Gestionnaire des risques** : un métier crucial dans le domaine des assurances.
- **Comptables et financiers** : la comptabilité des assurances est spécifique qui nécessite une formation spécifique. à titre d'exemple, les techniques d'évaluation prévues par le SCF, exige plus de connaissance actuarielles et mathématiques spécifiques.

5.2. Amélioration de la gouvernance des sociétés d'assurance :

Si l'augmentation du capital réglementaire minimum, introduit par la loi de 2006 a permis de consolider la solidité financière du secteur, elle reste cependant insuffisante et nécessite d'être

¹ Rapport ministère des finances relatif aux assurances 2014, op-cit, p 61

appuyée par l'imposition, ou du moins la vive recommandation, des règles de bonne gouvernance. il s'agit notamment d'imposer la mise en place :

- Des comités du conseil d'administration : comité des risques, comité de placement et de gestion des actifs...
- Un dispositif de contrôle interne : à l'image à celui imposé aux banques depuis 2011¹.

5.3. Réforme la réglementation prudentielle :

La réglementation prudentielle doit s'adapter aux nouvelles réalités et aux nouveaux défis du secteur des assurances, notamment celles relatives à la solvabilité des sociétés d'assurances et de la représentation des engagements réglementés.

5.4. Généraliser principe de « l'organisation en pool » :

Cela dans l'objectif de commercialiser une gamme plus large de produits. Ceci permettra surtout d'améliorer davantage le taux de conservation national et évitera les dérapages tarifaires (à titre d'exemple la Décennale).

5.5. Réforme de la branche automobile :

Le tarif à la garantie RC fixé administrativement à un barème très faible sans aucune étude .il rend la branche déficitaire et contribue, indirectement, à détériorer encore l'image perçue de l'assurance. Une proposition de tripler le tarif a été soulevée par l'UAR aux pouvoirs publics et qui devrait améliorer les perspectives de cette branche.

5.6. Améliorer l'image de marque de l'assurance :

Moyennant la mise en place d'un plan de communication entre assureurs dans le cadre de l'UAR par exemple visant à promouvoir leurs actions citoyennes et leur responsabilité sociale.

5.7. Le partenariat avec les PME :

A la fin du premier semestre 2013, le paysage économique national comprend 747.934 PME² qui offre un nombre important des emplois, par conséquent, avoir un traitement adapté par les assureurs (stratégie de marketing offensive, produits adaptés et innovés...) pour répondre au mieux à leurs attentes et connaître avec précision leurs besoins.

5.8. Mettre en place un cadre juridique pour la micro-finance et la l'assurance Takaful :

L'Algérie accuse du retard par rapport aux pays voisins en termes de mise en place d'un cadre réglementaire approprié à la micro finance, la finance islamique en générale et l'assurance

¹ Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au « Contrôle interne des banques et établissements financiers »

² Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement, « Bulletin d'information statistique de la PME n°23, novembre 2013, p 4

Takaful en particulier. En effet, les institutions financières pratiquant ce type de produit craignent de s'adapter au cadre réglementaire existant relatif à la finance conventionnelle.

A ce titre, il s'agit notamment :

- Pour la micro-finance, d'assouplir règles prudentielles notamment le capital social minimum, pour le micro-assureur et pour l'institution de micro finance.
- Pour l'assurance Takaful, d'éclaircir le statut de la société, la gestion du fonds des excédents, la composition, le rôle et la source doctrinale du comité de la charia (shariahboards), et généralement les aspects liés à la gouvernance et à l'activité opérationnelle de la société d'assurance Takaful.

Conclusion :

Le marché algérien des assurances demeure très faible comparativement à l'énorme potentiel dont il dispose. Il se trouve sur une courbe ascendante soutenue notamment par les grands projets d'infrastructure lancés par l'Etat. Il est appelé à connaître encore une forte croissance dans les années à venir compte tenu de l'ensemble des opportunités existantes.

Toutefois, le secteur présente des perspectives de développement prometteuses sur le moyen et long terme et ce, compte tenu des opportunités considérables du marchés et du potentiel assurable qui ne cesse d'évoluer.

Le degré de cette croissance dépendra des efforts à engager de la part des assureurs et des pouvoirs publics afin de combler les insuffisances actuelles, tels que : la forte concentration du marché, marché financier quasi-inexistant, manque d'image, ... et faire en sorte d'évoluer vers un marché ouvert, diversifié et consolidé. Dans ce cadre, les compagnies d'assurances algériennes doivent mettre en place une stratégie d'entreprise et s'assurer de sa performance.

Chapitre 04 :

Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance de la Société Algérienne des Assurances SAA

Chapitre 04 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance de la Société Algérienne des Assurances SAA

Introduction :

La revue de littérature nous a permis d'assimiler une certaine connaissance du contrôle de gestion au niveau des assurances, également, de mettre en évidence sa contribution à travers son positionnement et ses différentes techniques, dans le pilotage de la performance de la compagnie.

Dans ce dernier chapitre, nous procéderons à une brève présentation de la SAA, puis nous allons faire la description et l'analyse du système de contrôle de gestion au sein de cette compagnie d'assurance. Afin de proposer un système adéquat permettant un meilleur pilotage de la performance de la compagnie.

En somme, le modèle d'analyse est un outil fondamental de notre démarche méthodologique pour la cohérence de notre travail. Il est bâti autour de deux axes principaux : le système de contrôle de gestion et le pilotage de la performance. Les outils de collectes des données que nous avons retenues pour ce modèle sont : les questionnaires, l'entretien, l'analyse documentaire, l'observation etc. Toutes ces techniques devraient, nous permettre d'évaluer la contribution du système de contrôle de gestion au pilotage de la performance de la SAA et de l'améliorer.

Section 1 : Analyse de la performance de Société Algérienne d'assurance SAA

Dans la présente section nous présenterons la SAA à travers son organisation et sa position dans le marché des assurances, et cela à travers l'examen de son organigramme actuel et l'étude de l'évolution des indicateurs clés.

1. Présentation de la compagnie :

1.1. Historique :

La Société Algérienne d'assurance par abréviation « SAA » a été créée le 12/12/1963, sous forme de société mixte Algéro-Egyptienne dont le capital détenu à hauteur de 61% par l'Algérie et de 31% par l'Egypte. Mais dans le cadre de la nationalisation initiée par l'Algérie, la SAA est devenue le 27/05/1966, 100% Algérienne par l'ordonnance n° 66-127 à l'occasion de l'institution du monopole de l'état sur les opérations d'assurance.

Avec l'avènement des réformes économiques, la SAA a été transformée en Société Par Actions en date du 27/01/1982. Cette transformation s'est accompagnée de la levée de la spécialisation des compagnies d'assurances et la pratique de nature différente, ce qui a élargie son champ d'activités aux autres risques. Actuellement, la SAA pratique tous les domaines d'assurances. A la fin de l'année 1988, les sociétés des assurances ont été admises au passage de l'autonomie des entreprises. La SAA, A été transformé en EPE (entreprise publique économique) sous la tutelle des fonds de participation. Mais avec leur dissolution, les compagnies ont été placées sous la tutelle du trésor public. Son capital social est de l'ordre de 20 Milliards de DA.

Enfin, la promulgation de la loi n°06-04 relative aux assurances a sommé la séparation des activités des compagnies (dommages, personnes), la SAA a par conséquent crée en partenariat avec la MACIF, la BADR et la BDL, la première compagnie d'assurance de personne en Algérie baptisée « Société d'Assurance, de Prévoyance et de Santé, (SAPS) », avec un capital social détenu à 41% par la MACIF, 34% la SAA, 10% BADR et 15% BDL¹. Concernant le volet bancassurance, des conventions ont été établies en 2008 avec la BADR, la BDL et la BNA², en conformité avec la loi n°06-04 du 20 Février 2006.

¹ Document interne de la SAA

² Idem

1.2. Organisation de la SAA :

Dans cet axe, nous présenterons l'organisation générale de la compagnie, en se basant sur les structures chargées de la mise en œuvre des activités relatives au contrôle de gestion. En 31/12/2014, la SAA se présente sur tout le territoire national avec un total d'effectif de 4.584 employés, pour un réseau de distribution composé de¹:

- Quinze (15) directions régionales : Alger I, Alger II, Alger III, Mouzaia, Tizi-ouzou, Oran, Relizane, Tlemcen, Sidi bel Abbes, Constantine, Annaba, Sétif, Batna, Ouargla et Béchar. Ces direction gèrent 650 agences, dont :
 - 292 agences directes.
 - 199 agents généraux agréés (AGA).
 - 137 agences bancassurances
 - 22 courtiers.
- Une filiale (01) d'expertise composée de 25 centres.
- Une filiale (01) imprimerie.
- Trois (03) centres de formation.

❖ La Direction Générale :

Le Siège constitue la cellule centrale ayant pour but la synthèse des objectifs attendus au cours de l'exercice par l'ensemble des Directions Régionales et Agences, que ce soit en production ou en sinistre. En plus, le siège dirige et conseille les agences par le biais des Directions Régionales à travers des contrôles.

L'administration de la société est assurée par le conseil d'administration composé de 11² élus nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires. Ce conseil, présidé par le Président Directeur Général, a pour principale fonction le développement des orientations pour la société.

❖ Les Directions Régionales :

Elles constituent les organes décentralisés d'animation, de contrôle, de coordination, de gestion administrative et d'appui pour l'ensemble des agences. Donc, elles sont l'intermédiaire obligatoire entre le siège et leurs agences. Ainsi, les directions régionales assument deux fonctions :

- **La fonction administrative** : consiste à la mise en œuvre du partage territorial de chaque agence et de mettre à leur disposition tout le matériel et le mobilier nécessaire à leur bon fonctionnement.
- **La fonction technique** : consiste à prêter assistance aux agences pour les affaires dépassant leur pouvoir de gestion et le contrôle strict de la tarification et des règlements en matière de sinistres.

¹ Rapport d'activité SAA 2014

² Rapport annuel SAA 2014

❖ **Les Agences :**

Mise directement sous la responsabilité des directions régionales, l'agence est la base de chaque entreprise et l'organisme responsable de la vente des produits de la société. Elle est structurée en trois services : Service production, service sinistres et service comptabilité. Ainsi, elle remplit deux fonctions principales :

- **La fonction administrative :** elle se matérialise par la tenue des registres démission et d'annulation de contrat, des échéanciers et des états statistiques et décennaires.
- **La fonction technique :** la gestion technique se définit par la réalisation des contrats et avenants, le contrôle des garanties que l'assuré a souscrit et la tarification de celles-ci.

Il y a lieu d'indiquer quelle est soumise au contrôle du chef d'agence qui a pour tâche de superviser le travail et de veiller à la bonne organisation des services. Il doit être en mesure de relever les erreurs possibles et qui peuvent engager sa responsabilité et celle de l'agence.

La macrostructure de la SAA est composée des divisions et directions fonctionnelles de soutien suivantes¹ :

¹ Document interne SAA

Organigramme

A travers cet organigramme, nous constatons que la direction générale est organisée en « staff and line » autrement dit nous avons une double organisation : l'une « en line » ou hiérarchique et l'autre « en staff » ou fonctionnelle. L'organisation « en line » est constituée de trois (03) pôles importants d'activité :

- un pôle technico-commercial ;
- un pôle chargé de la gestion des ressources humaines, matérielles, des services du Siège, du contrôle général, de la Formation et des œuvres Sociales de l'entreprise, en application de la politique de développement retenue par l'entreprise ;
- un pôle Comptable, financier et du système d'informations, chargé de l'organisation, de la rationalisation et de la modernisation de la gestion au sein de l'entreprise.

Une telle organisation permet au Président Directeur Général de disposer de trois (03) cadres dirigeants au niveau central, représentant les 03 Directeurs Généraux Adjoints et de sept (07) chefs de divisions suivantes : **Division audit et contrôle, division marketing, division finances et comptabilité, division système d'information, division automobile, divisions risques d'entreprise et Division des risques professionnels et particuliers.**

Pour des besoins d'adaptation et de recherche d'une meilleure efficacité, la SAA a effectué d'importants changements dans l'organisation conçue en 1990. Plus récemment, la mise en œuvre du plan stratégique et l'implémentation du système intégré de gestion, ont fait apparaître des besoins organisationnels nouveaux. La réorganisation en profondeur de l'entreprise s'est avérée nécessaire pour satisfaire à de nombreux déterminants et impératifs.

2. Les objectifs de la SAA :

Actuellement, la SAA pratique toutes les opérations d'assurance et de réassurance de dommages. Face à une organisation forgée dans la tradition, orientée vers les métiers et à un diagnostic alarmant et l'implantation d'un système intégré de gestion, la SAA a élaboré un plan de développement à moyen terme 2014-2016 quelle a fait validé par son Conseil d'Administration. Ce plan de développement qui est mis en œuvre à compter de 2014, s'appuie sur une batterie d'actions et de mesures visant à développer, quantitativement et qualitativement les branches « Non Auto » à un rythme plus accru que celui de la branche « Auto ». Les résultats de ce plan seront ajustés, annuellement, au moyen des plans annuels de gestion prévisionnelle. Ainsi, afin de maintenir sa position de leader du marché, les objectifs de la SAA se résument comme suit :

- Croissance continue du chiffre d'affaires,
- Constituer un portefeuille aussi diversifié que possible, tant en taille de risques qu'en matière de segments d'activité,
- Améliorer le niveau d'encadrement et assurer la relève des cadres partant à la retraite
- Poursuivre l'opération de la mise en place du système d'information,
- Réorganisation afin d'atteindre un niveau d'organisation adapté aux nouvelles conditions du marché.

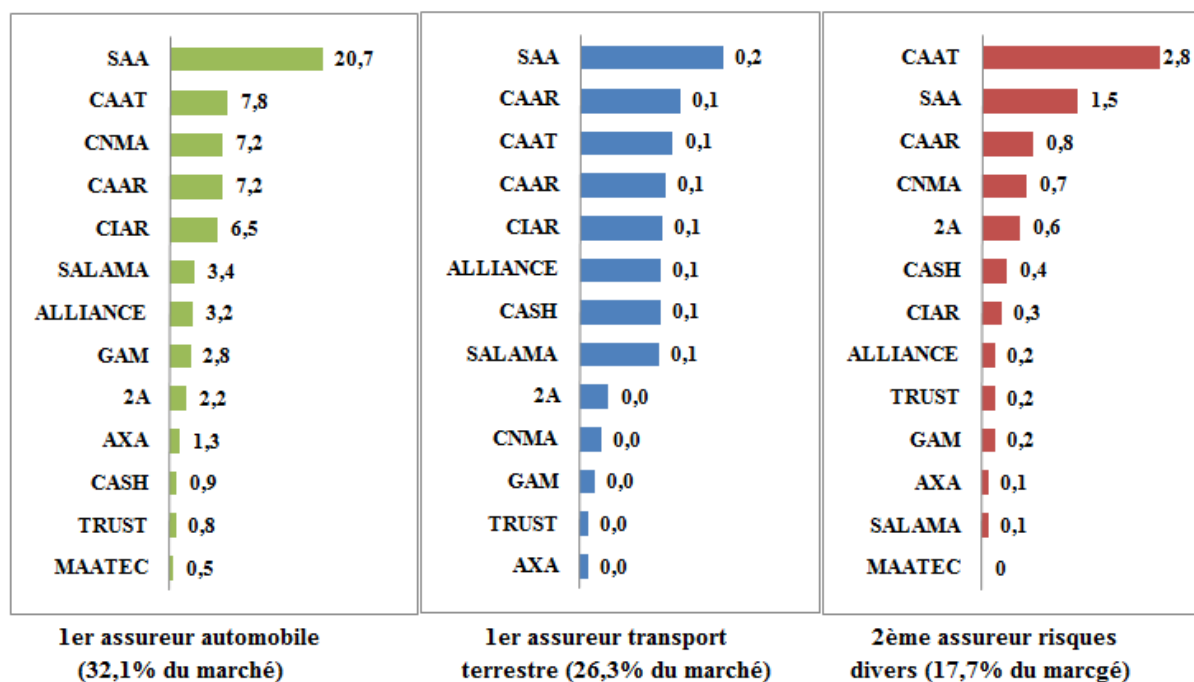
3. Positionnement et performance de la SAA sur le marché des assurances :

Le développement futur de chaque entreprise ne peut se faire si elle méconnaît les forces et les faiblesses de ses ressources ainsi que son positionnement vis-à-vis de son environnement concurrentiel.

3.1. La place de la SAA au sein du marché :

En dépit d'une croissance moins importante que celle du marché en 2014, la SAA a réussi à conserver ses parts de marché et demeure le 1^{er} assureur de la place. Ainsi, elle occupe le haut classement dans bon nombre de branches d'assurance.

Graph 10 : classement de la SAA dans les branches d'assurance en 2014 (en Milliards DA)

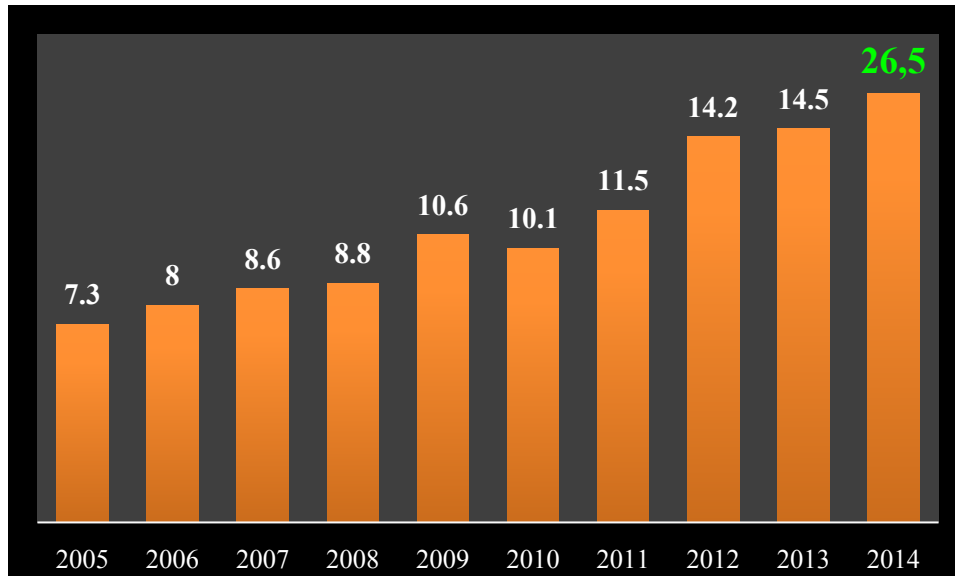


Source : rapport annuel SAA 2014, op-cit, p 10

3.2. L'évolution du chiffre d'affaires de la SAA :

Le chiffre d'affaires représente le montant des primes émises pendant un exercice. Il reflète le dynamisme de l'activité de la compagnie. A lui seul, le chiffre d'affaires ne permet pas dévaluer l'activité de la compagnie. En revanche, sa variation est un indicateur analytique intéressant. A cet effet, le graphe suivant résume l'évolution du chiffre d'affaires de la SAA durant la période 2005-2014 :

Graph 11 : Evolution du chiffre d'affaires de la SAA (en milliards DA)



Source : rapport annuel de la SAA 2014, op cit, p 12

Le graphique illustre bien que la SAA a réalisé une évolution remarquable dans son chiffre d'affaires. En 2014, elle a réalisé un chiffre d'affaires en assurances dommage de 26,5 milliards DA, en progression de 864 millions DA (+3,38%) par rapport à 2013, grâce notamment à la souscription de près de 68.000 contrats supplémentaires.

La production en assurances de personnes (pour le compte de la SAPS), se chiffre à 118,88 millions DA.

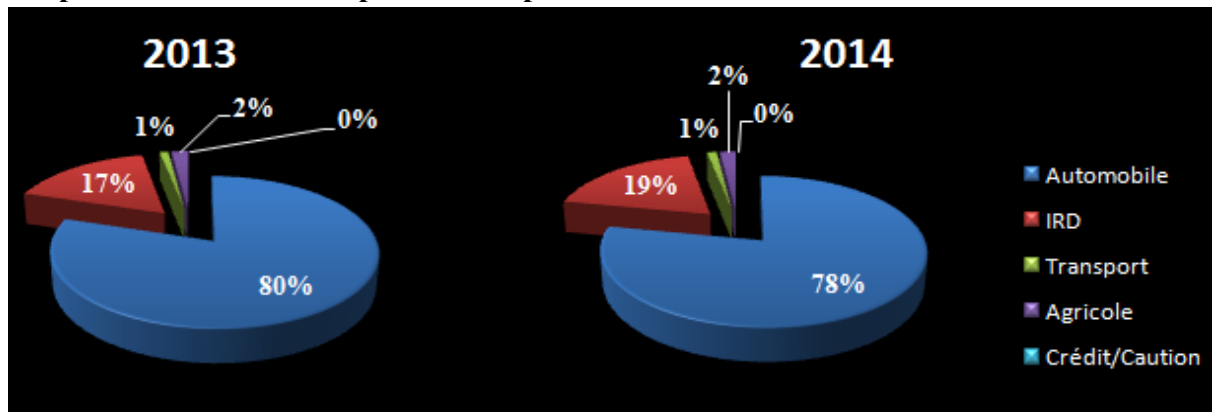
3.3. Analyse du portefeuille actuel de la SAA :

Conformément à l'arrêté du 29 Mai 2005 modifiant l'arrêté du 6 Avril 1998 portant agrément de la Société Nationale d'Assurance, les produits commercialisés par la SAA sont :

- Assurance incendie et risques annexes ;
- Assurance pertes d'exploitation après incendie et bris de machines ;
- Assurances des risques de la construction (RC Décennale, RC construction, Tous Risques Chantier et Montage) ;
- Assurance engineering (Bris de machines, Engins de Chantier, Tous Risques Matériel Informatique et Electronique, Pertes de produits en frigo...) ;
- Assurance transport (Aérien, Maritime, Terrestre faculté et corps-) ;
- Assurance des Risques Agricoles (Toutes spéculations, Multirisques Avicole, Bétail, Grêle, Incendie, Plasticulture, matériel Agricole, Multirisques Exploitants...) ;
- Assurances des risques des particuliers (Professions libérales, collectivités, Vol, Bris de Glaces, Dégâts des eaux...) ;
- Assurances des responsabilités ;
- Assurance automobile ;
- La bancassurance.

Le portefeuille de l'assurance de personnes a été cédé pour la Société d'Assurance de Prévoyance et de Santé (SAPS), créée en 2011 par le biais de la séparation des activités vie et non vie sous l'impulsion de la loi n°06-04 du 20 Février 2006, de ce fait la SAA ne pratique plus cette activité. Et donc sa vocation principale est la commercialisation des produits dommages. Son portefeuille se présente ainsi :

Graph 12 : Structure du portefeuille par branche de la SAA en 2014



Source : élaboré par l'étudiante à partir du rapport annuel 2014 de la SAA

Du graphique supra, il ressort que de 78% du chiffre d'affaires de la SAA, en 2014, est réalisé par la branche Automobile. Le rééquilibrage du portefeuille de la SAA devrait être un vecteur dans l'élaboration des prochains plans de développement stratégique.

Toutefois, il a y lieu d'indiquer qu'en terme de profil de portefeuille et par rapport à 2013, les risques d'entreprise, des particuliers et professionnels ont gagné deux (02) points au détriment de la branche automobile dont la part est passée de 80% à 78% .

3.4. Sinistres et indemnisations :

En termes de fréquence des sinistres, **385.989** réclamations ont été enregistrées en 2014, en recul par rapport à 2013 (-6.549 sinistres).

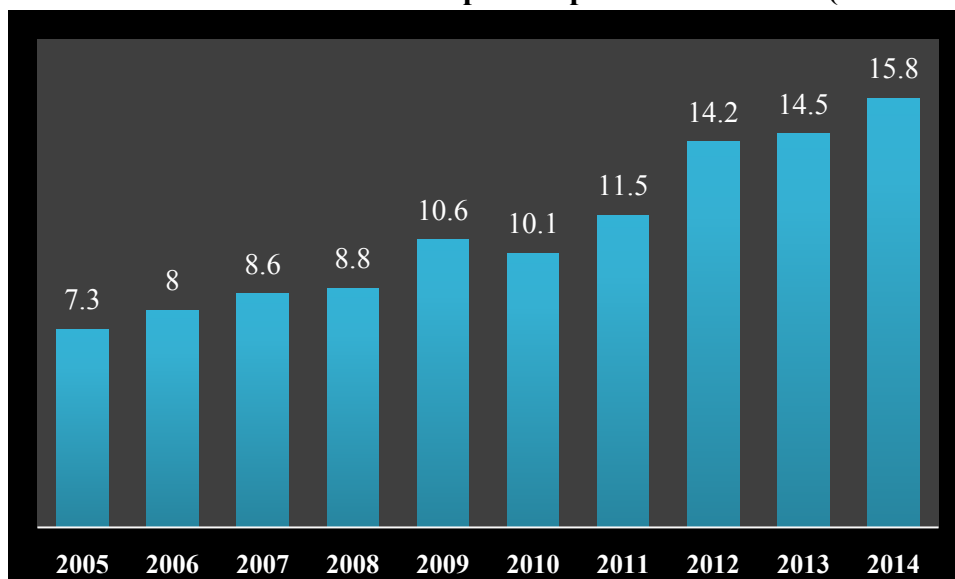
Les sinistres en suspens ont diminué de **12.872** dossiers, en passant de 153.054 dossiers à l'ouverture de l'exercice, à 140.182 dossiers à la fin 2014.

Cette performance peut être expliquée par les efforts de l'entreprise en matière de liquidation des dossiers, essentiellement dans la branche automobile et de l'assainissement effectué dans les autres branches, notamment dans les assurances de personne.

La cadence de règlement des sinistres automobile a connu une sensible amélioration et s'établit à plus de 03 indemnisations au courant de l'année, pour 04 sinistres (75%).

Avec : **Cadence de règlement = (règlements définitifs + dossier classé sans suite) / (stock initial + dossiers déclarés en N + dossiers repris après classement sans suite).**

Graph 13 : Evolution des indemnisations pour la période 2005-2014 (Milliards DA)



Source : élaboré par l'étudiante à partir des rapports annuels de la SAA 2005-2014

3.5. La rentabilité financière :

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit. Elle est calculée selon la formule suivante : $Rentabilité\ financière = Résultat\ net / Fonds\ propres$

Tableau 09 : Evolution de la rentabilité financière 2010-2014. (En Millions DA)

	2010	2011	2012	2013	2014
Fonds propres	23 057	25 112	26 264	28 989	30 614
Résultat net	3 142	2 534	1 658	3 225	3 229
Rentabilité financière	13,63%	10,09%	6,31%	11,12%	10,55%

Source : établie par l'étudiante à partir des états financiers de la SAA 2010-2014

Le tableau ci-dessus montre un taux de rendement des fonds propres nettement meilleur que celui observé en 2012 qui passe 6,31% à 11,13%, en 2013. Toutefois, ce taux a connu une baisse en 2014 pour atteindre 10,55%, à cause de l'augmentation des provisions¹ pour primes à reporter ainsi que l'augmentation des règlements des sinistres.

3.6. Ratio de solvabilité :

Le calcul des ratios de solvabilité donne les résultats suivants :

¹ Voir décret exécutif n° 13-114 du 28 mars 2013 relatif aux engagements réglementés des sociétés d'assurance

Tableau 10 : Evolution des ratios de solvabilité pour la période 2011-2014

En millions DA				
Désignation	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres admis	25112	26264	28989	30614
Chiffre d'affaires net de réassurance	18934	21309	25758	26500
1/ Fonds propres sur chiffre d'affaires	132,63%	123,25%	112,54%	115,52%
Provisions techniques	27120	28214	28444	28700
2/ Fonds propres sur dettes techniques	92,60%	93,09%	101,92%	106,67%

Source : établie par l'étudiante à partir des états financiers de la SAA 2011-2014

A la lecture du tableau ci-dessus, il apparaît que le ratio de solvabilité de l'entreprise est respecté, sachant, pour rappel, que les minimas exigés par la réglementation sont respectivement de 20% et 15%. La SAA est donc largement solvable.

L'analyse de ces chiffres montre une forte assise financière de la SAA à travers des fonds propres assez important comparé aux autres concurrents du secteur, avec un rendement qui dépasse les taux proposés sur le marché financier, une marge de solvabilité très au-dessus de la norme réglementaire, des provisions techniques respectés, l'ensemble de ces résultats ainsi que d'autres ont permis à la SAA de réaliser le plus gros chiffre d'affaires du marché et ce pendant plus d'une décennie grâce à un réseau de distribution le plus dense du marché des assurances Algérien.

Cependant, pour consolider sa place de leader sur le marché qui représente l'axe fondamental de la SAA, il est recommandé à cette dernière de promouvoir des outils stratégiques lui permettant de mesurer et piloter sa performance à travers son système de contrôle de gestion.

Section 2 : Les pratiques du contrôle de gestion au niveau de la SAA

Dans la présente section, nous décrivons l'ensemble des pratiques du contrôle de gestion à la SAA. Ainsi, nous présenterons les aspects du contrôle de gestion exercé dans cette compagnie.

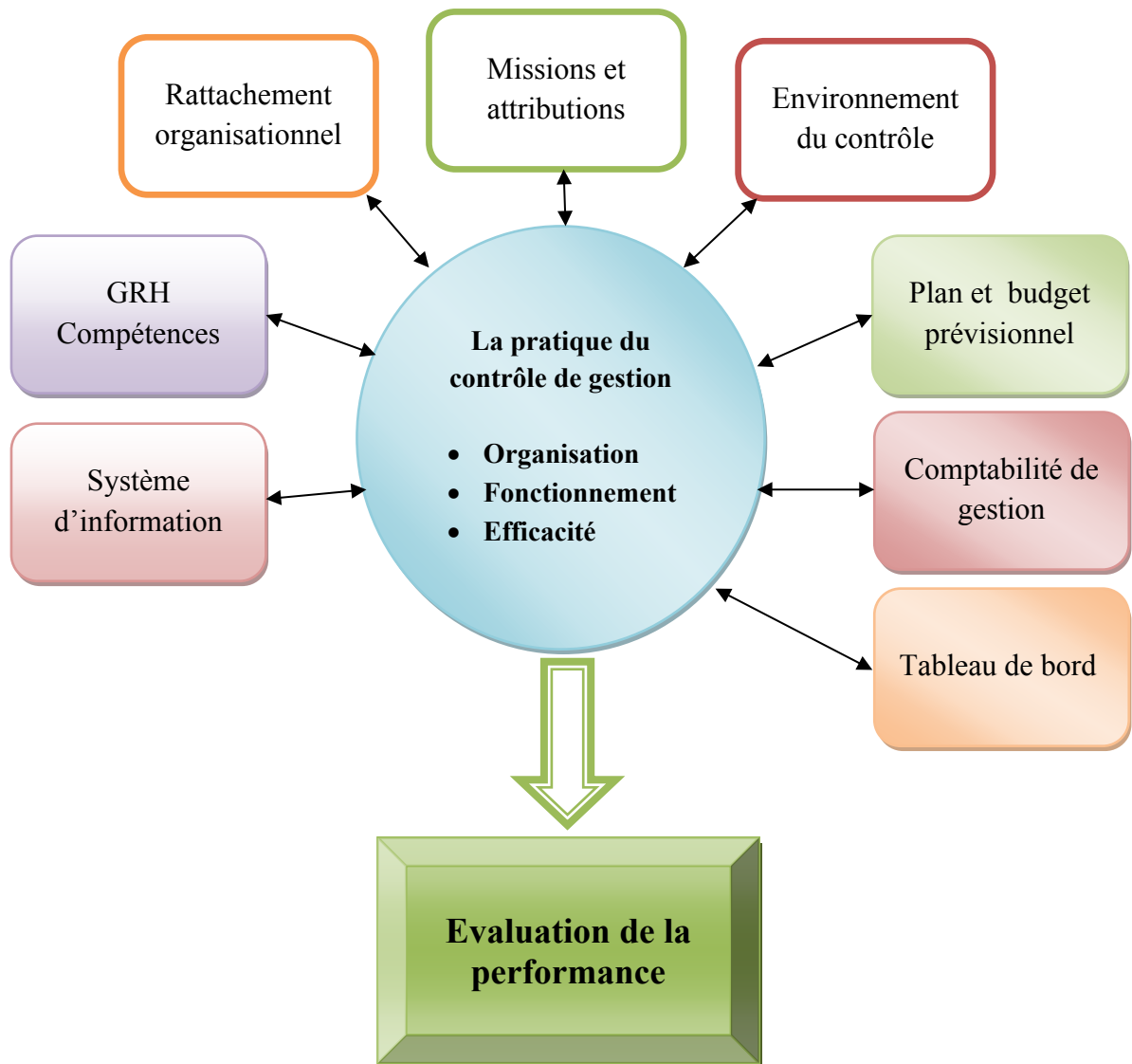
1. Méthodologie de travail :

L'objectif de cet axe est d'illustrer la démarche que nous avons suivie dans l'étude du système de contrôle de gestion au sein de la SAA. La garantie de la mise en place d'un système de contrôle de gestion efficace n'est pas une opération aisée, elle nécessite une bonne connaissance des activités, de l'organisation ainsi que de la stratégie de l'entreprise.

1.1. Schéma d'analyse de la pratique du contrôle de gestion dans la SAA

L'établissement du schéma d'analyse tiendra compte des aspects théoriques que nous avons étudiés auparavant et des variables de la pratique du contrôle de gestion. La méthodologie suivie pour l'analyse du système de contrôle de gestion actuel de la SAA se présente ainsi :

Schéma 13 : Schéma d'analyse de la pratique du contrôle de gestion dans la SAA



Source : élaboré par l'étudiante

1.2. Echantillon et technique de collecte des données :

Pour identifier et évaluer la performance des pratiques de contrôle de gestion de la SAA, nous utiliserons l'observation, l'entretien, l'analyse documentaire et des questionnaires.

1.2.1. L'observation :

Notre présence au sein de la SAA nous a permis de comprendre le fonctionnement des pratiques liées au contrôle de gestion à travers ses outils, tels que : le plan stratégique, la conservation des rapports d'activité, élaboration du Plan de Gestion Prévisionnel, le tableau de bord, la procédure d'élaboration du budget, son suivi et comment les objectifs sont assignés.

Nous avons pu également observer le climat social qui régnait, la relation qu'a les chargés de ces pratiques de contrôle de gestion avec la direction générale, les directions techniques et supports.

1.2.2. L'entretien :

Des entretiens nous ont été accordés afin de mieux comprendre le système de contrôle de gestion de la SAA. Ils nous ont aussi permis de rapprocher les réponses issues du guide d'entretien à ceux des questionnaires distribués (Voir le guide d'entretien¹)

1.2.3. L'analyse documentaire :

Nous avons consulté durant notre stage le plan stratégique (business plan) étalé sur trois (03) ans de la SAA pour la période (2014-2016), le rapport annuel, le Plan Général Prévisionnel, les états financiers et comptables de la compagnie.

1.2.4. L'échantillon :

Les agents de la SAA seront la population à étudier. Aussi, nous allons particulièrement nous intéresser aux acteurs du système de contrôle de gestion au niveau de la compagnie.

1.2.5. Les questionnaires :

La technique de collecte de données qui nous permettra d'analyser les critères de notre échantillon est le questionnaire. Dans ce cadre, deux questionnaires ont été établis :

- **Le premier questionnaire²** : il est destiné aux acteurs du système de contrôle de gestion au niveau de la SAA. L'objectif est de répertorier l'ensemble des activités du contrôle de gestion, prise de connaissance de la relation agent/direction, des compétences métiers et d'apprécier son adaptation à l'activité réelle de l'organisation.
- **Le second questionnaire³** : il est adressé aux agents de la SAA, à travers ce questionnaire nous essayerons de mettre en lumière l'intérêt porté par les différentes structures pour l'échange d'information avec le contrôle de gestion, leur adaptation par rapport au système tableau de bord et sa contribution à l'évaluation de la performance et à la prise de décision.

2. Les pratiques du contrôle de gestion au sein de la SAA :

Notre stage nous a permis de situer les structures chargées du contrôle de gestion, ainsi de visualiser l'ensemble des pratiques dans la matière exercées par la SAA.

¹ Annexe -03-

² Annexe -04-

³ Annexe -05-

2.1. Rattachement, missions et attributions des structures chargées du contrôle de gestion :

L'examen de l'organigramme de la compagnie, montre bel et bien l'absence d'une structure chargée du contrôle de gestion. Toutefois, au cours de notre passage et suite aux différents entretiens effectués avec les premiers responsables, il a été constaté que les activités du contrôle de gestion sont partagées entre la direction « **développement et planification** » et la « **direction finances** ».

2.1.1. La direction « **développement et planification** » :

a. Organisation :

Cette direction est rattachée à la Division Marketing. Cette dernière est conçue comme une structure de soutien à l'activité technique et commerciale des divisions de branches et de marchés. L'organisation de la Division Marketing comporte les deux (02) Directions suivantes :

- La Direction « **Développement et Planification** »,
- La Direction « Réseaux de Distribution ».

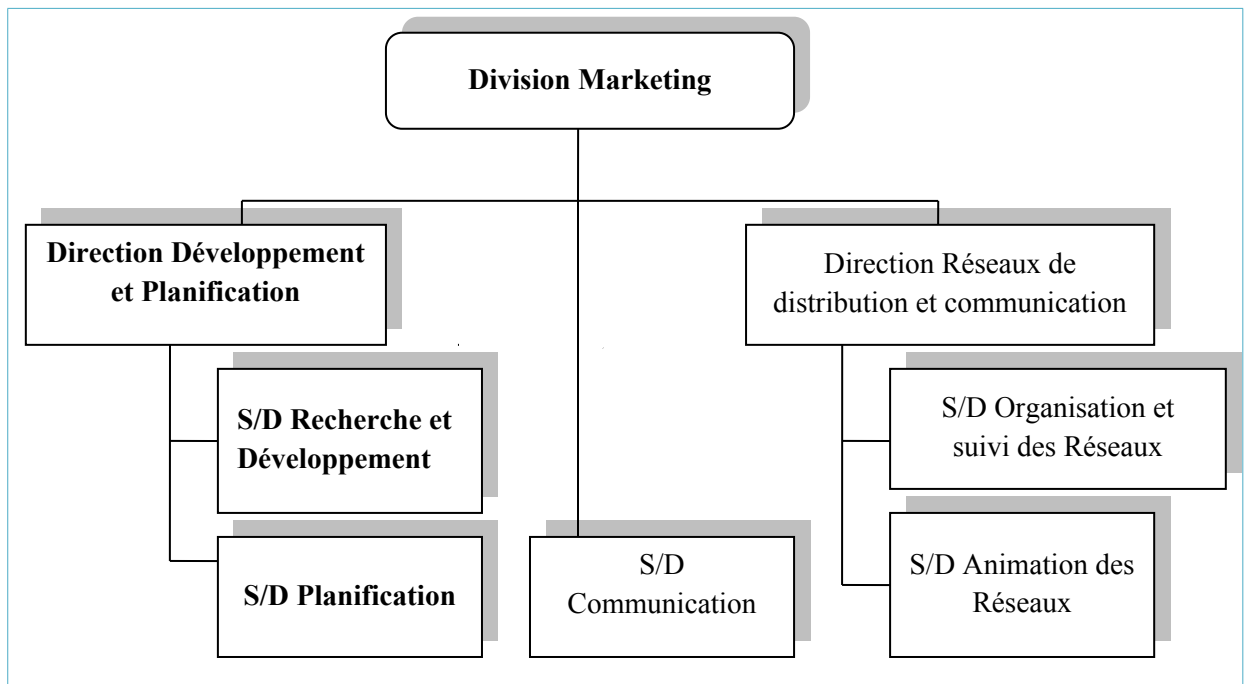
Dans le cadre de ce schéma, les organigrammes des Directions rattachées à la Division Marketing se présentent comme suit :

- La Direction « **Développement et planification** » comprenant la :
 - Sous Direction « **Recherches et Développement** » ;
 - Sous Direction « **Planification** ».
- La Direction « Réseaux de Distribution » comprenant :
 - Sous Direction « organisation et suivi des réseaux » ;
 - Sous Direction « Animation des Réseaux ».

La Sous Direction « Communication » est rattachée directement au Chef de Division.

Son organigramme se présente comme suit :

Schéma 14 : Organigramme de la division « Marketing »



Source : document interne de la SAA

b. Missions:

La Direction « Développement et de la Planification » est chargée, à travers les missions des structures qui la composent, de :

➤ **Sous Direction « Planification » :**

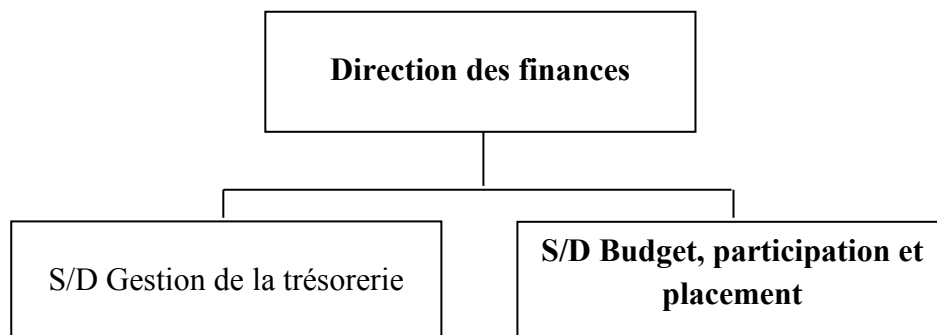
- Elaborer les Plans de Gestion Prévisionnelle de l'entreprise à court, moyen et long termes ;
- Assister les structures opérationnelles dans l'élaboration de leurs plans de gestion prévisionnelle annuels ;
- Assurer le suivi décadaire, mensuel et trimestriel de l'exécution des plans de gestion prévisionnelle annuels de l'entreprise et des structures régionales;
- Procéder à la consolidation des rapports d'activités des Directions Régionales et des agences ;
- Analyser et contrôler les résultats par structure et rédiger les rapports d'activités périodiques de la société,
- Organiser et encadrer les réunions trimestrielles des agences et des D.R., élaborer et suivre les plans de rattrapage éventuels et faire assurer leur réalisation avec les autres divisions, les D.R. et les Agences ;
- Participer, en relation avec la structure chargée de la Formation, à tous séminaires, stages de perfectionnement, etc. et animer des séminaires au profit du réseau et de la clientèle ;
- Participer à tous groupes de travail et à toutes études entreprises par les organismes sectoriels ou institutionnels (UAR, CNA, Ministère des Finances, etc.).

➤ **Sous direction « Recherches et Développement » :**

- Mener des études de marché et de comportement à l'effet d'anticiper sur les évolutions et d'améliorer les produits de l'entreprise ;
- Effectuer des sondages d'opinion sur l'entreprise et ses produits à l'effet d'améliorer la qualité de service et des produits proposés ;
- Améliorer les produits existants en améliorant la rédaction et la présentation des produits en fonction de la demande des clients, des observations des intermédiaires, de l'évolution de la jurisprudence et des pratiques des sociétés concurrentes ;
- Veiller à ce que la tarification appliquée aux différents produits soit en phase avec le marché et proposer des arbitrages entre les exigences techniques et les considérations commerciales ;
- Participer à la conception de nouveaux produits ;
- Mener la réflexion sur les stratégies de développement de l'entreprise à moyen et long termes;
- Anticiper par rapport à la concurrence sur la pénétration de nouveaux marchés et sur l'utilisation de nouveaux modes de distribution ;
- Participer, en relation avec la structure chargée de la Formation, à tous séminaires, stages de perfectionnement, etc. et animer des séminaires au profit du réseau et de la clientèle ;
- Participer à tous groupes de travail et à toutes études entreprises par les organismes sectoriels ou institutionnels (UAR, CNA, Ministère des Finances, etc.).

2.1.2. La direction des finances :

a. Organisation :



b. Missions :

Notre étude au sein de cette direction s'est déroulée à la sous Direction « **Budget, participation et placement** » qui est chargée de :

- L'élaboration des budgets et suivre les exécutions budgétaires ;
- Analyser les rendements des placements ;
- Analyser les états financiers de l'entreprise ;
- Analyser les résultats par branche d'activité ;

- Elaborer les procédures internes en matière de gestion budgétaire et de trésorerie ;
- Savoir mieux organiser ses ressources disponibles.

Il y a lieu de signaler, à travers l'étude de l'ensemble des attributions de ces deux sous directions, que la sous direction « planification » est rattachée à la division Marketing et la structure « Budget » est rattaché à la Direction Financières, alors qu'elles devraient être au plus haut niveau hiérarchique, englobées dans la même direction de « contrôle de gestion ». Ceci leurs permettra à la fois de négocier souverainement le budget prévisionnel de toutes les divisions et/ou directions, de fixer les objectifs à atteindre par direction, de suivre leurs réalisation et de fournir à la direction générale des outils d'aides aux décisions.

2.2. L'étude des outils de « contrôle du gestion » au sein de la SAA :

2.2.1. Plan stratégique :

Après l'arrivé à terme de son plan stratégique 2010-2014 constituant un engagement d'assurer un niveau de développement conséquent dans la logique d'optimisation des capacité de l'entreprise à valoriser les indices de profitabilité et de rentabilité. Un autre plan de développement à moyen terme 2014-2016 a été établi, par la sous direction planification, et validé par le Conseil d'Administration.

Ce business plan a été mis en œuvre à compter de 2014, il s'appuie sur une batterie d'actions et de mesures visant à développer, quantitativement et qualitativement les branches « Non Auto » à un rythme plus accru que celui de la branche « Auto ». Ainsi, les résultats de ce plan seront ajustés, annuellement, au moyen des plans annuels de gestion prévisionnelle.

2.2.2. Plan de Gestion Prévisionnel :

Au niveau se la SAA, la mise en œuvre des actions est prévue dans le plan de gestion prévisionnel PGP l'a conduit à mieux atteindre ses objectifs.

Ce PGP est réalisé à la fin du 3^{ème} trimestre de chaque année, c'est-à-dire au mois de septembre, il a pour but de faire des prévisions sur le 4^{ème} trimestre (une prévision de clôture) et les objectifs à réaliser pour l'année suivante. Le PGP comporte les sections suivantes :

1- Prévision de clôture de l'année N :

- Production de l'année N,
- Sinistres de l'année N,
- Exécution budgétaires de l'année N.

2- Objectifs de l'année N+1 :

- Production de l'année N+1,
- Sinistres de l'année N+1,
- Exécution budgétaire de l'année N+1,
- Les moyens de mise en œuvre du plan : tous se qui concerne les assurances humaines, le système d'information, communication, etc.

Afin d'arrêter ses prévisions de clôture, la SAA utilise une méthode appelée « la méthode optimiste » qui suit la formule suivante :

La réalisation au 30.09.N+ (les réalisations du 4^{ème} trimestre de l'année N-1 x le taux de réalisation au 30.09.N).

En ce qui concerne les objectifs de l'année N+1 (année suivante), l'entreprise les fixe par rapport aux réalisations de l'année N (année précédente) avec des taux d'accroissement variables.

Les objectifs sont ensuite interpréter dans un autre document appelé cadence de l'entreprise qui permet de répartir les objectifs mensuellement en nombres de contrat et en prime (montant) par Branche de produit et Direction régionale.

Tableau 11 : Cadence mensuelle année N

MOIS	R O		R N O		R.P.P		R.IND		A.AGR		A.TRP		TOTAL				
	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	
JAN																	
FEV																	
DEC																	
FIN DEC																	

C : contrats, P : primes

Source : document interne SAA

2.2.3. Le tableau de bord de la SAA :

Le tableau de bord de gestion de positionne comme outil de contrôle de niveau opérationnel et son horizon est à court terme (maximum une année). Il est orienté sur le fonctionnement de l'entreprise. La SAA dispose également, de tableaux de bord mensuels, hebdomadaires et journaliers.

Ils sont généralement établis pour permettre aux centres responsables d'agir rapidement en cas de dérive par des actions correctives, voir même d'anticiper certains événements.

a. Tableau de bord commercial :

Pour assurer le suivie de l'entreprise et son développement, la division commerciale détermine et vise des objectifs :

- Elle doit développer le chiffre d'affaires de la société ;
- Elle devra s'efforcer d'obtenir les marchés les plus rentables possibles ;
- Elle doit aussi contribuer à la satisfaction des clients et à l'évolution des comptes clientèles.

Pour la réalisation de ces objectifs, la direction doit incorporer des variables d'actions et des indicateurs pertinents.

La sous direction planification, pour arriver à bien suivre l'atteinte de ses objectifs, elle utilise les tableaux suivants :

- Suivi des objectifs commerciaux par branche pour l'entreprise¹
- Suivi des objectifs commerciaux par branche et par direction régionale².
- Suivi de gestion des sinistres³.
- Suivi de gestion financière⁴.

b. Tableau de bord financier :

Ce tableau de bord a pour objet de mettre à la disposition de l'entreprise des indicateurs qui assurent : les fonds, les ressources nécessaires. Pour son fonctionnement et son développement (investissement) dans le cadre d'un plan de financement.

La direction des finances se charge de suivre l'évolution des ratios suivants :

Tableau 12 : Les ratios de la direction des finances

Mensuellement	Comparatifs recouvrement de l'année N/N-1
	Crédit/Client : délai accordé au client pour le paiement de la prime
	Frais généraux/ Chiffre d'affaires.
	Analyse des prévisions et exécutions budgétaires mensuelles des directions régionales
Annuellement	Placements et produits

Source : document interne de la SAA

 **Exploitation de tableau :**

Chaque trimestre, une réunion est tenue au sein de la DG présidée par le PDG du groupe, elle regroupe les cadres dirigeants de la société mère.

Lors de la réunion, chaque direction présente son tableau de bord et lit les constats qui en découlent, notamment les écarts entre les objectifs et les réalisations.

Cette présentation est suivie par une discussion entre les membres, elle a pour objet de déterminer les raisons des écarts éventuels, et les moyens nécessaires pour corriger la situation.

A la fin un procès verbal (PV) est établi, il contient les orientations et les décisions prises pour enlever les entraves, réduire les écarts et améliorer la performance de l'ensemble de structures de l'entreprise.

Dans notre cas, la réunion s'est déroulée à la fin du 4^{ème} trimestre 2014 « Décembre » après :

¹ Voir annexe-6-

² Voir annexe -7-

³ Voir annexe -8-

⁴ Voir annexe -9-

- Comparaison des réalisations enregistrées en 2013 par rapport aux objectifs prédéterminés dans les deux centres de responsabilités, commercial et financier.
- Calcul et analyse des écarts.

Les décisions prises :

Suite aux écarts constatés dans les tableaux de bord précédemment étudiés, le comité décisionnel a procédé à la localisation des dysfonctionnements pour prendre les décisions adéquates, afin d'améliorer l'atteinte des objectifs.

❖ A propos du chiffre d'affaires :

Le PDG de la SAA, a programmé une tournée dans les directions régionales accusant une diminution significative de leur chiffre d'affaires. il s'est intéressé aussi aux points suivants :

- Se rapproche davantage des banques, signataires de conventions avec la société, pour apporter un maximum de soutien au développement du réseau bancassurance.
- Développer l'activité technico-commerciale par les agences et les intermédiaires privés, qui porteront sur la segmentation des différents secteurs d'activités existants dans chacune des régions du pays sous la conduite des départements techniques et marketing et les orientations des directeurs régionaux.
- Un plan d'action sera mis en place, adapté à chaque direction et agence, selon les potentialités offertes par leur environnement.

❖ A propos des indemnisations :

Procéder aux opérations de liquidations : cette opération consiste à régler les sinistres antérieurs qui n'ont pas encore fait objet d'indemnisation et cela afin de fidéliser d'avantage la clientèle. Cette opération comprend deux volets :

- Opération de liquidation des dossiers connexes : concerne les agences de la SAA ;
- Opération de liquidation des dossiers sinistres : concerne la SAA et ses concurrents.

❖ A propos du budget :

Le budget de fonctionnement a été consommé en totalité, et même dépassé de 2% en raison des augmentations des frais du personnel et des dépenses financières.

Le budget d'équipement n'a été réalisé qu'à hauteur de 27%, ceci est dû essentiellement aux dispositions contraignantes et non adaptés de la procédure de passation de marchés. Elles sont sources de non aboutissement répétés des appels d'offres déclarés, souvent, infructueux.

Aussi, les lenteurs administratives, observées pour l'obtention de permis de construire et des actes de propriété, le changement des sites et de destination de certains projets et la complexité de certains dossiers, sont également à l'origine de la faiblesse de la consommation du budget d'investissement.

Des instructions ont été données pour mieux maîtriser les prévisions budgétaires et rattraper les retards durant l'exercice 2014 compte tenu du stade de maturation des projets d'investissement.

2.3. Analyse des résultats de l'entretien et des questionnaires :

Dans ce qui suit, nous présenterons les résultats de nos entretiens et questionnaires effectués avec l'ensemble des acteurs du contrôle de gestion au sein de la SAA.

2.3.1. Analyse des résultats de l'entretien et questionnaire destinés aux responsables du contrôle de gestion :

a. Analyse des résultats de l'entretien :

Afin d'appréhender la partie pratique, nous avons mené des entretiens avec différents responsables chargés des activités du contrôle de gestion au sein de la SAA, à savoir : les responsables de la sous direction « planification » et le chef de la Division Finances Comptabilité et leur staff chargés d'établissement des tableaux de bord et budgets. Les résultats se présentent ainsi :

- **Formation/parcours du contrôleur de gestion:** les réponses indiquent que ces responsables ont subi des formations universitaires en finances et comptabilité. En plus, à d'autres formations en matière d'informatique, et seulement un agent parmi qui a suivi une formation en matière d'assurance.

Aussi, certains responsables, avant d'occuper le post actuel, ont exercé auparavant des fonctions techniques. Par contre, il existe ceux qui n'ont jamais exercé des fonctions opérationnelles. Ces responsables confirment leurs relations avec les autres entités internes et externes de l'entreprise.

- **Activités du contrôleur de gestion :** leurs activités se limitent à :
 - l'élaboration des plans de gestion prévisionnels, budgets et leurs suivis,
 - l'élaboration des rapports d'activité (reporting),
 - la participation dans l'actualisation des procédures en matière de comptabilité,
 - l'établissement des tableaux de bord classique,
 - la participation dans la définition des objectifs.

L'ensemble des responsables confirment :

- leur rôle dominant dans la production de l'information. Et un rôle moins important en matière d'aide à la décision et de conseil compte tenu de leur position dans l'organigramme.
- la routine des procédures concernant leur périmètre d'activité.
- Leurs outils sont utilisés partiellement par les opérationnels.

- **Raisons de l'existence du contrôleur de gestion :** les responsables sont conscients de l'importance du contrôleur de gestion dont la mission principale est l'optimisation de l'activité et l'aide à la décision. Ainsi, dans la définition des objectifs à court, moyen et long terme voir tracer la stratégie de la compagnie.

Le reporting aide à comprendre l'activité de l'employé et mettre une stratégie adéquate et un plan d'action pour l'entreprise.

A cet effet, le contrôleur de gestion doit combiner entre l'environnement interne et externe. Les responsables ont mis l'accord que les opérationnels pensent qu'ils n'ont pas intérêt à travailler avec eux.

- **Rattachements du contrôleur de gestion :** le rattachement de la direction « développement et planification » à la division marketing constitue un obstacle de la remonté de l'information à la direction générale. Ainsi, le reporting se fait par hiérarchie, dont le chef de division seulement qui a un contact direct avec la direction générale. De même pour l'entité chargée du « budget » rattachée à la division Finances et comptabilité.
- **Vos liens avec les autres acteurs de l'organisation :** la fréquence de relations des agents chargés du contrôle de gestion est moyenne avec les opérationnels. De plus, il existe une réticence des structures techniques à collaborer avec la direction planification. Ceci cause un retard considérable dans l'établissement des travaux.
- **Quelles sont les décisions que vous prenez en tant que contrôleur de gestion :** A l'égard de la compagnie, les agents chargés du contrôle de gestion ont un degré d'influencent sur les décisions stratégiques telles que les prix.
Ces agents confirment leurs travaux basés sur la stratégie de l'entreprise, sur laquelle ils tracent leur plan d'action qualitatif et quantitatif.
- **Contrôle de Gestion et Information :** on peut déduire ce qui suit :
 - Le développement du Système d'Information donne plus d'importance au contrôle de gestion par rapport à la maîtrise de l'information.
 - La Division Finances et Comptabilité et la Direction Système Informatique sont considérées comme la source principale de l'information. Toutefois, le contrôle de gestion est un carrefour d'information de toute nature.
 - Malgré la mise en place d'un système d'information intégré, l'information n'est pas centralisée. Autrement dit, chaque direction ne sait pas ce qui se passe au niveau « entreprise ». En absence d'une structure dédiée au contrôle de gestion bien définie, cela a amené à l'absence d'une vision globale de l'entreprise.
- **Accès aux personnes influentes :** dans ce cadre, il y a lieu d'indiquer ce qui suit :
 - Les agents chargés du contrôle de gestion n'ont pas un accès privilégié aux directeurs et à des personnes haut placées en raison de leur positionnement hiérarchique ;
 - Ils participent à des réunions trimestrielles de l'ensemble du réseau ;

- Ils participent à des réunions dans le cadre des travaux de préparation du PGP.
- **Contrôleur de gestion et carrière :** à travers les réponses, on peut déduire que :
 - L'ensemble du personnel de la direction « Développement et planification » demandent une récompense à l'effort fourni dans leur métier ;
 - Les agents chargés du contrôle de gestion ont des visions de devenir dans l'avenir des cadres dirigeants ;
 - Ils combinent les deux aspects financiers et opérationnel ;
 - Estiment la création d'une direction de « contrôle de gestion » considéré comme un levier de pilotage de la performance de la compagnie par son rôle dans : la maîtrise de l'organisation, la gestion budgétaire, l'adaptation à l'ensemble des changements de l'environnement économique...
- b. **Analyse des résultats du premier questionnaire destiné aux chargés du contrôle de gestion :**
 - **Questionnaire d'évaluation des activités dans l'objectif est de répertorier les différentes activités d'une fonction de contrôle de gestion :**
 - Absence d'une activité de calcul de coût malgré son importance ;
 - La réalisation de l'activité budgétaire jugée importante ;
 - L'existence d'un tableau de bord jugé important ;
 - Réalisation d'une activité d'évaluation de la gestion à travers l'analyse des écarts ;
 - Absence d'une activité de benchmarking malgré son importance ;
 - Absence d'une activité de formalisation des bonnes pratiques de gestion malgré son importance ;
 - La réalisation de l'activité de reporting jugée importante ;
 - Absence d'une activité de gestion d'actif malgré son importance ;
 - Rédaction des rapports d'activité jugée aussi importante.

A travers ces résultats, nous pouvons dire que le contrôle de gestion au sein de la SAA est orienté essentiellement sur les dispositifs budgétaires avec quelques activités traitant des tableaux de bord et les activités de reporting. Les activités évoluées ne sont pas réalisées malgré leur conscience de leur importance.

- **Questionnaire d'évaluation de l'organisation :**
 - Le positionnement du contrôle de gestion ne permet pas une meilleure réalisation de leurs activités ;
 - L'ensemble des activités du contrôle de gestion sont partagées entre la division Marketing et la division Finances et Comptabilité ;
 - Le positionnement ne permet pas d'obtenir facilement les informations ;
 - Le système actuel de contrôle de gestion est formalisé ;
 - Le contrôle de gestion au sein de la SAA dispose d'une capacité d'adaptation au changement ;

- Le contrôle de gestion actuel n'est pas aligné à la stratégie et aux objectifs de la SAA.

A travers ces résultats, nous pouvons dire que le contrôle de gestion au sein de la SAA dont l'importance est reconnue mais il n'arrive pas à se développer à cause de son positionnement organisationnel.

➤ **Questionnaire d'évaluation du capital humain :**

- Les responsables des contrôleurs de gestion sont accessible ;
- Ils ont une bonne image de leur organisation ;
- Ils connaissent la stratégie de la SAA ;
- La majorité connaissent les métiers de l'organisation ;
- Ils savent comment réaliser un budget et établir un tableau de bord.

Nous confirmons que le capital humain est un levier stratégique dans le contrôle de gestion, si le personnel est motivé et dispose de compétences techniques du métier (connaissance de la stratégie et des métiers de la compagnie d'assurance).

2.3.2. Analyse des résultats du questionnaire destinés aux clients du contrôle de gestion :

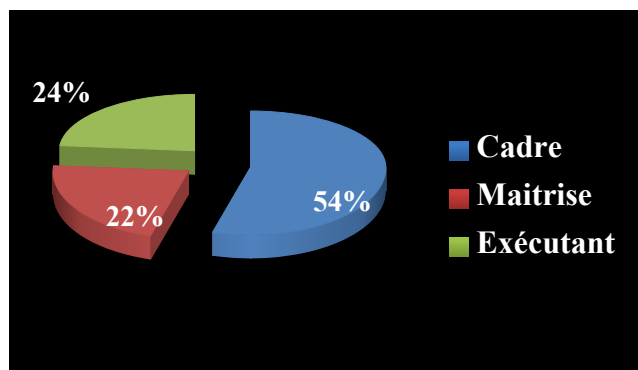
L'effectif de la SAA, 31/12/2014, est de 4.584 employés. Au niveau de la direction générale, nous trouverons 387 employés répartis comme suit :

Tableau 13 : la répartition des employés de la direction générale par catégories socioprofessionnelles

	Nombres	Pourcentage %
Cadre	211	54,52
Maitrise	84	21,71
Exécutant	92	23,77
Total	387	100

Source : document interne SAA

Graph 14 : Répartition du personnel de la DG/SAA au 31/12/2014



Source : élaboré par l'étudiante

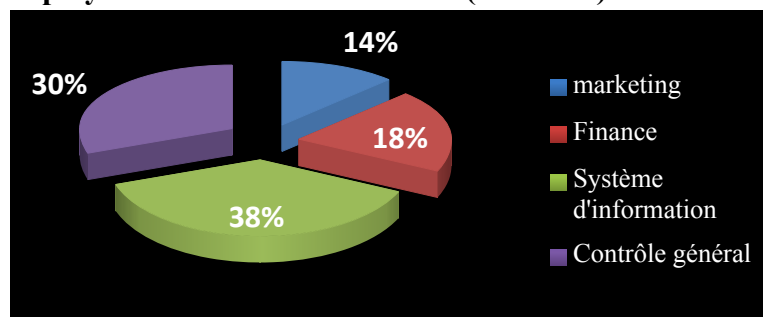
Ce graphe montre que la place des cadres est plus importante que celles des agents de maitrise et exécutants. Au niveau des structures d'accueil sont enregistrés **198 employés** répartis comme suit :

Tableau 14 : Nombre d'employés dans les structures d'accueil

	Nombres	Pourcentage %
Marketing	16	8
Finance	21	11
Système d'information	44	22
Contrôle général	117	59
Total	198	100%

Source : document interne de la SAA

Graph 15 : les employés des structures d'accueil (DG/SAA)



Source : élaboré par l'étudiante

Afin de bien mener notre recherche, nous avons jugé utile de procéder par l'échantillonnage des employés de la direction générale de la SAA, nous avons réduit notre échantillon aux employés travaillant dans les quatre (04) structures où notre stage s'est effectué (Division Marketing, Division Finances et Comptabilité, Direction Système d'information et direction Contrôle Général (Inspection)).

Il y a lieu d'indiquer que nous avons retenus tous le personnel des directions suivantes : Marketing, finances et comptabilité et système d'information, et seulement 30% de l'effectif affectés à la direction Contrôle Générale. Donc sur un effectif de 198, nous avons retenus 116. Cet échantillon a été établi en fonction de deux variables, à savoir :

- Catégorie socioprofessionnelle ;

- Structure d'appartenance.

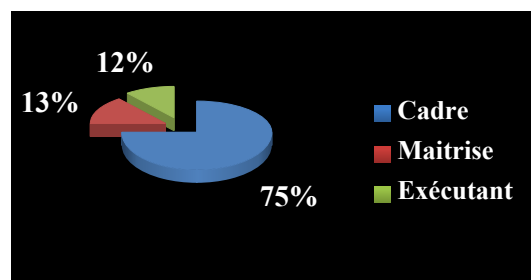
❖ **Dépouillement et analyse du questionnaire :**

Question 1 : votre statut socioprofessionnel

Tableau 15 : la répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

	Nombres	Pourcentage %
Cadre	87	75
Maitrise	15	13
Exécutant	14	12
Total	116	100%

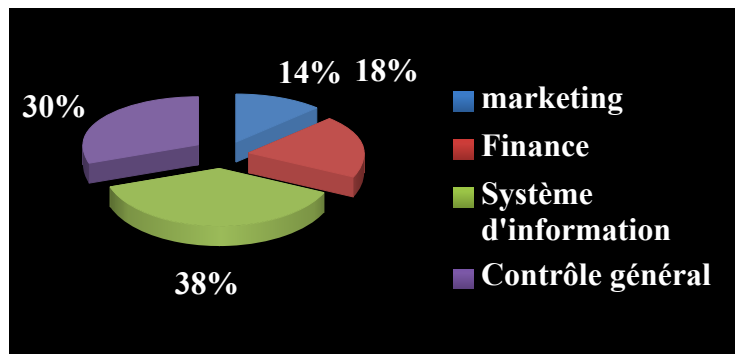
Graphe 16 : Statut socioprofessionnel



Les résultats indiquent que 75% de l'échantillon sont des cadres, le reste est partagé presque équitablement entre les agents de maîtrise et les exécutants.

Question 2 : Vous appartenez à quelle structure ?

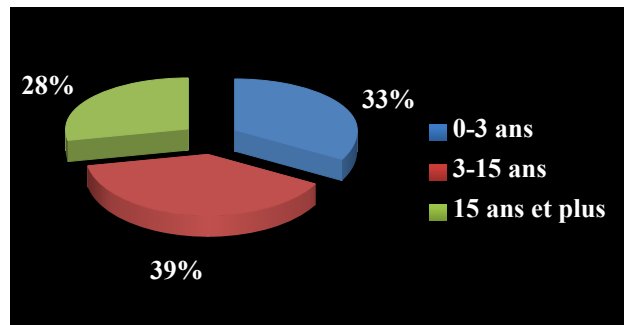
Graphe 17 : la structure d'appartenance



Nous constatons que 38 % de l'échantillon sont affectés à la direction de système d'information, 30% contrôle générale, 18 % finances et le reste pour la division marketing. Il y a lieu d'indiquer, que le personnel affecté à la direction système d'information est plus important que celui de la division Finances et Comptabilité et Marketing.

Question 3 : Vous travaillez à la SAA depuis :

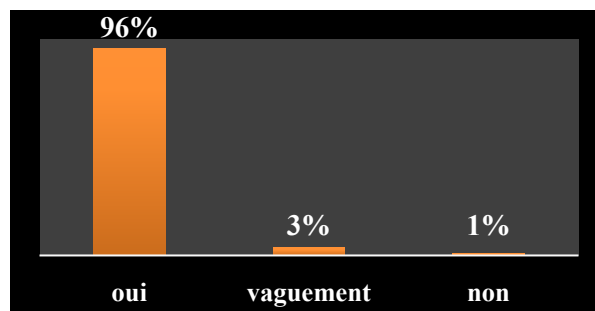
Graphe 16 : l'ancienneté de l'échantillon



Nous remarquons que 39% du personnel interrogé ont une ancienneté entre 3 et 15 ans, 33 % pour un personnel recruté depuis moins de 3 ans et uniquement 28% pour les plus anciens qui travaillent depuis plus de 15 ans. Il y a lieu d'indiquer que la SAA a connu beaucoup de départ en retraite l'année passée soit 27 retraités.

Question 4 : Etes-vous au courant de l'organisation générale de la SAA ?

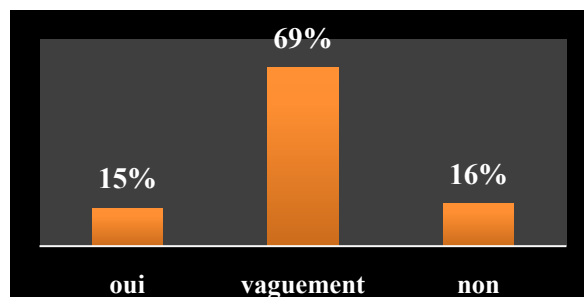
Graphe 17 : la connaissance de l'organisation



Nous constatons que 96% des employés examinés sont au courant de l'organisation générale de leur compagnie, et cela indique le niveau de responsabilité de la majorité du personnel. Alors qu'il y a juste 1% qui l'ignore.

Question 5 : Pour vous y a-t-il échange d'information entre collègues ?

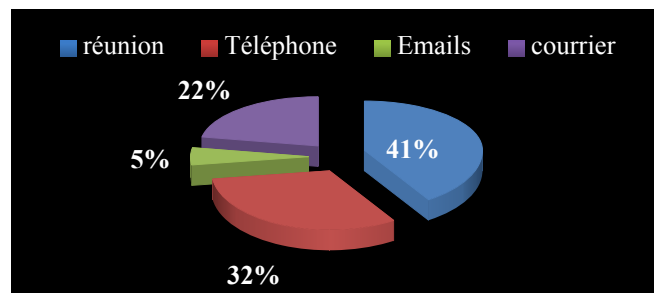
Graphe 18 : l'échange d'information entre collègues



Nous constatons que 69 % pensent que l'échange de l'information se fait entre collègue avec une fréquence moyenne. Ceci peut être expliqué par la confidentialité de certaines informations et/ou un manque de moyens efficace de transmission.

Question 6 : Quelles sont les moyens que vous utilisez pour communiquer une information ?

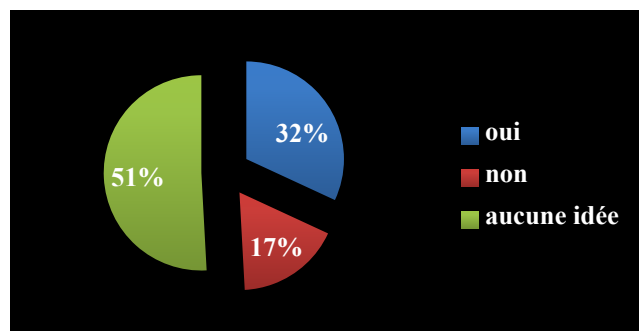
Graphe 19 : les moyens de communication



Nous constatons que les moyens de communication les plus utilisés au sein de la SAA sont la moyens directs à savoir les réunions, téléphone et courriers. Par contre l'internet est le moyen le moins utilisé avec un taux de 5 %.

Question 7 : Existe-t-il un système de contrôle de gestion au sein de la SAA ?

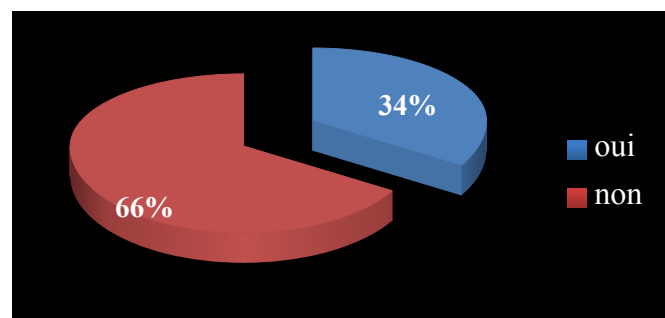
Graphe 20 : le système du contrôle de gestion de la SAA



Nous constatons que plus de la moitié du personnel interrogé n'a aucune idée sur l'existence d'un système de contrôle de gestion au sein de la SAA, 32% de l'échantillon confirme son existence et le reste signale son absence.

Question 8 : Trouvez vous que le système de contrôle de gestion de la SAA est performant ?

Graphe 21 : la performance du système du contrôle de gestion de la SAA

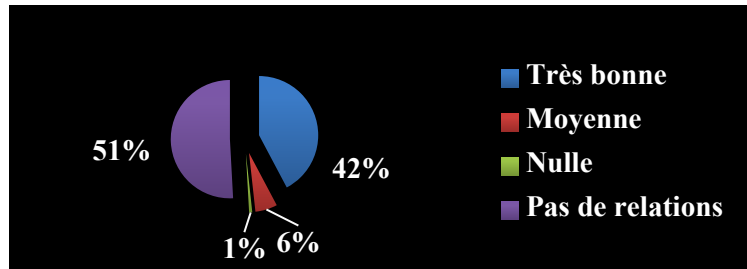


Nous constatons que plus de 60% du personnel sondé trouve que le système du contrôle de gestion au sein de la SAA non performant, cela est dû essentiellement à :

- L'absence d'une structure dédiée au contrôle de gestion (58%),
- Manque de communication (26%),
- Manque de compétences techniques (11%),
- Les activités prises par la fonction ne permettent pas de prendre en considération toutes les attentes des principaux managers (5%).

Question 9 : Comment appréciez-vous la qualité et la fréquence de vos relations avec les contrôleurs de gestion ?

Graphe 22 : la fréquence des relations avec le contrôle de gestion



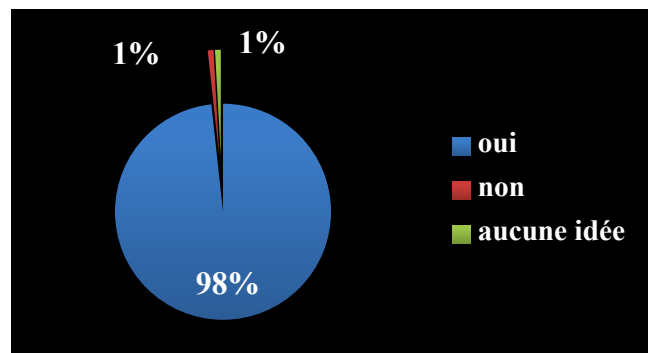
Plus de 50 % du personnel indique l'absence de relations avec les contrôleurs de gestion, 42% trouve que ces relations sont bonnes.

Question 10 : Quel est selon vous l'image du contrôleur de gestion dans l'entreprise ?

L'ensemble du personnel interrogé considère le contrôleur de gestion comme un agent de conseil qui aide la direction générale dans la prise de décisions, fixation et atteinte des objectifs.

Question 11 : Existe-t-il un système d'information au sein de la SAA ?

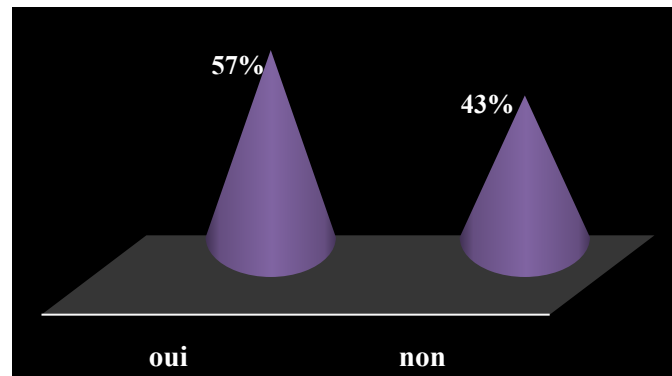
Graphe 23 : le système d'information



98 % des employés interrogés sont au courant de l'existence du système d'information au sein de la SAA ceci traduit l'implication du personnel dans l'utilisation du système.

Question 12 : Trouvez vous que le système d'information de la SAA est performant ?

Graphe 24 : la performance du système d'information



Les résultats indiquent que 57% des employés sondés sont satisfaits de la performance du système d'information, alors que le reste se plaint de ce dernier en raison, entre autres, de :

- l'incompréhension du système d'information,
- mise en place insuffisante d'équipes mixtes métiers-informatique aptes à conduire les projets informatiques,
- lenteur du système,
- manque de compétences dans la matière.

Question 13 : Quels sont les critères d'évaluation de la performance qui sont pris en compte ?

D'après le personnel interrogé, les critères d'évaluation de la performance sont 100% des critères financiers.

Question 14 : Comment se fait l'évaluation de la performance par le contrôle de gestion ?

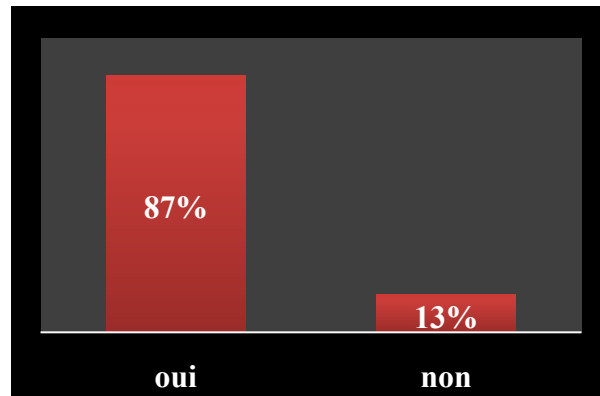
L'évaluation de la performance se fait à travers la bonne qualité de circulation de l'information, la compréhension de l'environnement et l'efficacité des employés.

Question 15 : Quels sont les outils utilisés par les contrôleurs de gestions ?

Les agents sondés confirment que le contrôle de gestion utilise dans ces activités, à la fois, deux outils : la comptabilité et le tableau de bord. Certains agents (06%) ajoutent d'autres outils comme : le reporting (rapports d'activité), budgets, plans de gestion prévisionnels et leurs suivis.

Question 16 : Savez-vous ce qu'un tableau de bord dans la gestion d'une entreprise ?

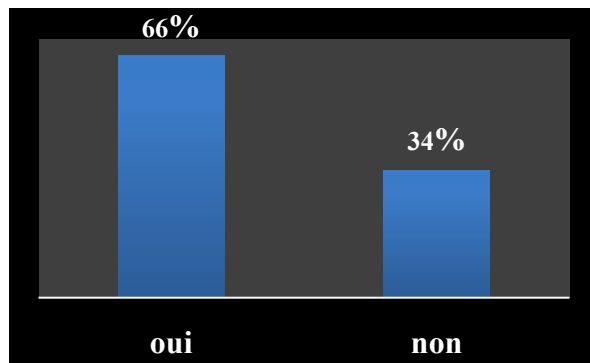
Graphe 25 : la connaissance du tableau de bord



Plus de 85% de l'échantillon ont connaissance de ce qu'est un tableau de bord, cela peut être expliqué par son intégration, au sein de la compagnie, depuis des années et son importance dans la gestion des entreprises.

Question 17 : Etes-vous au courant de l'existence d'un système de tableau de bord au sein de la SAA

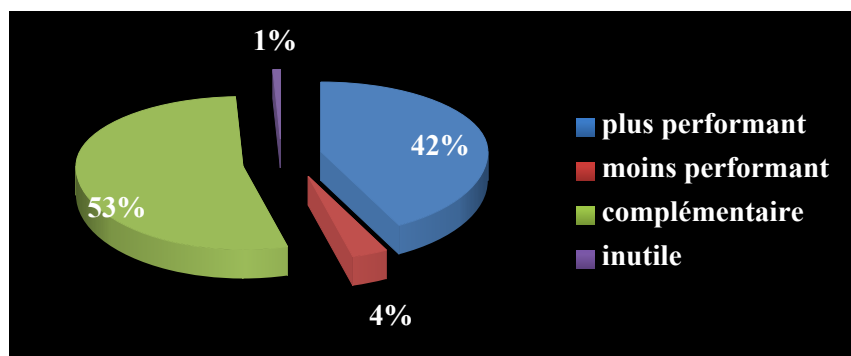
Graphe 26 : l'existence du tableau de bord à la SAA



Nous constatons que plus de 60% des employés interrogés sont au courant de l'existence du tableau de bord au sein de la SAA, ceci est dû à son utilisation.

Question 18 : Par rapport aux outils classiques de gestion, pensez-vous que le tableau de bord est :

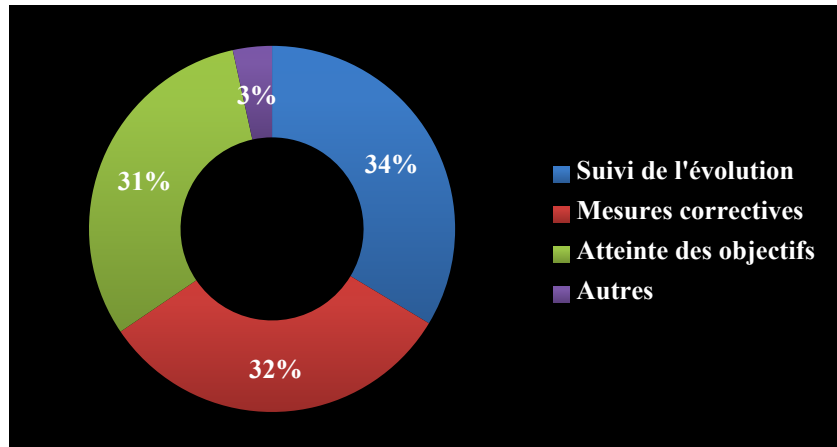
Graphe 27 : l'existence du tableau de bord à la SAA



Selon les résultats, plus de 50% du personnel sondé considèrent que le tableau de bord est complémentaire aux autres outils classiques de gestion. En revanche, plus de 40%, le considèrent qu'il est plus performant. Cela peut être expliqué par la complexité croissante de la gestion des entreprises dont la nécessité de l'adoption de différents outils.

Question 19 : Pour vous, le tableau de bord est plus utile pour :

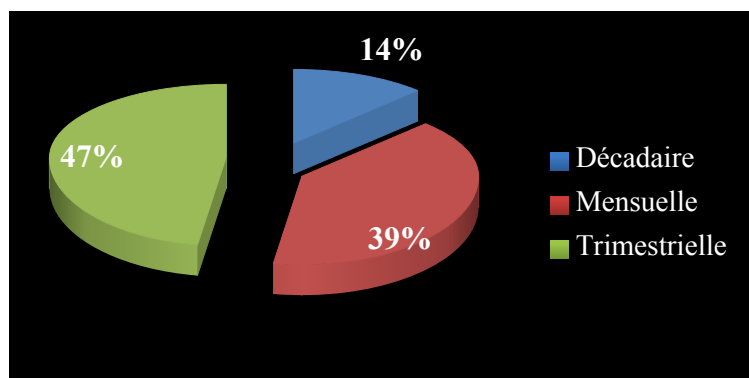
Graphe 28 : l'utilité du tableau de bord



A travers cette question, nous constatons que la quasi-totalité du personnel interrogé apprécie de manière, pratiquement, équitable l'utilité du tableau de bord dans le suivi régulier de l'évolution de l'entreprise, la prise de mesures correctives à temps grâce à ses signaux d'alarmes et son rôle dans l'atteinte des objectifs prédéterminés. En outre, nous enregistrons une petite partie qui rajoute d'autres utilités pour le tableau de bord, à savoir : le tableau de bord comme une photographie qui donne l'état des lieux de l'entreprise à un moment donné, outil de motivation des collaborateurs informés et moyen d'allocation meilleure des ressources.

Question 20 : La fréquence de votre consultation du tableau de bord est :

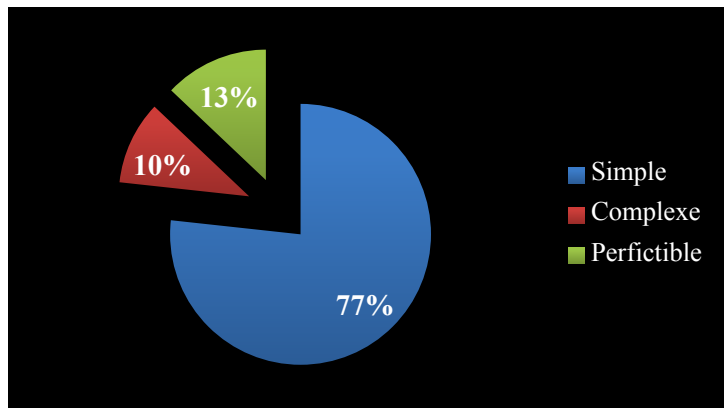
Graphe 29 : la fréquence de consultation du tableau de bord



Les résultats indiquent que 47% du personnel sondé consulte le tableau de bord trimestriellement, 39 % le consulte mensuellement et seulement 14% pour une consultation décadaire. Ceci s'explique par les réunions qui s'effectuent par le comité décisionnel trimestriellement et le regroupement des rapports décadaires en mensualité.

Question 21 : Trouvez-vous que le tableau de bord utilisé à la SAA est :

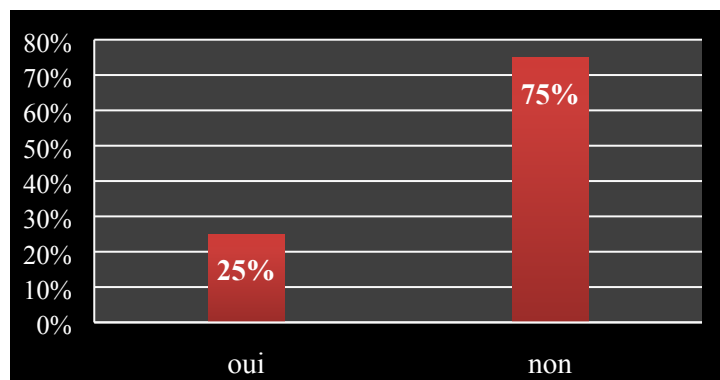
Graphe 30 : la nature du tableau de bord utilisé à la SAA



77% du personnel sondé trouve que le tableau de bord de la SAA est simple d'utilisation, alors que le reste le trouve soit complexe ou bien qu'il nécessite de perfectionnement.

Question 22 : Pensez-vous que le tableau de bord est bien exploité au sein de la SAA ?

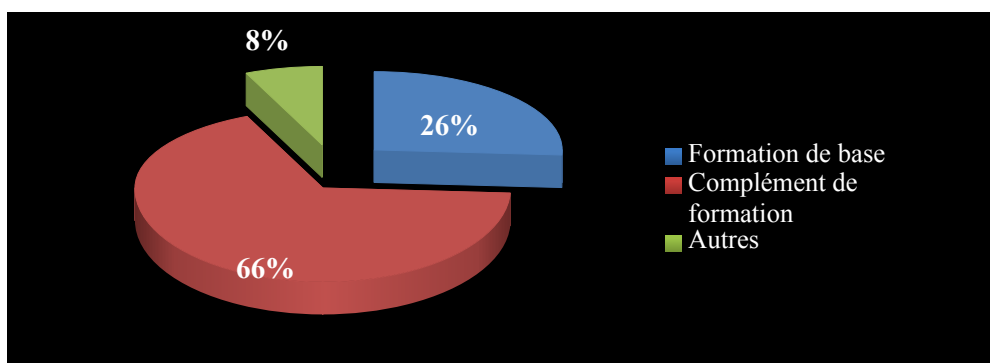
Graphe 31 : l'exploitation du tableau de bord à la SAA



D'après les résultats obtenus, nous remarquons une mauvaise exploitation du tableau de bord soit un taux de 75% du personnel interrogé, ceci peut être expliqué par des insuffisances en matière de formation du personnel et d'autres limites relatives à la pratique de cet outil de gestion au sein de la SAA.

Question 23 : Pour une meilleure exploitation du tableau de bord, vous suggérez :

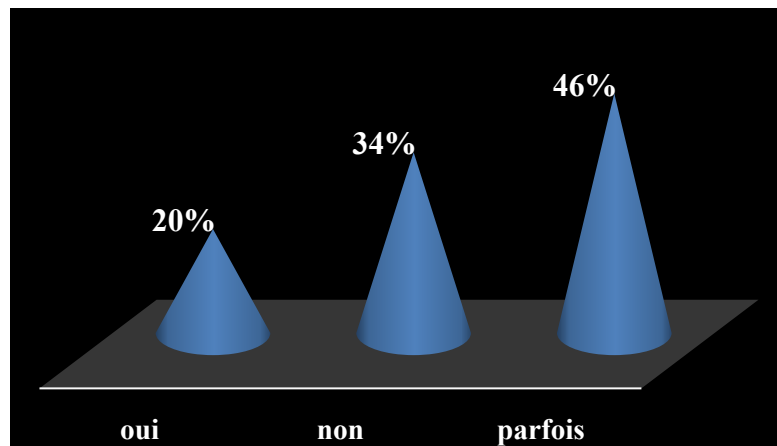
Graphe 32 : les suggestions pour une meilleure exploitation du tableau de bord



Plus de 66 % des employés expriment le besoin d'une formation complémentaire pour une meilleure exploitation du tableau de bord, 26% réclament une formation de base et le reste suggèrent des formations approfondies compte tenu de l'insuffisance des formations intérieures.

Question 24 : Votre prise de décision est consécutive à l'exploitation du tableau de bord ?

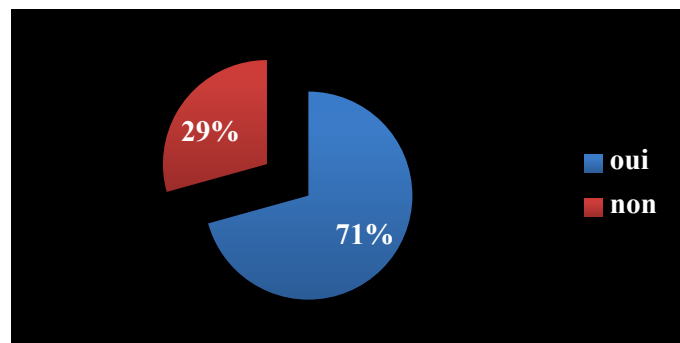
Graphe 33 : la prise de décision par le biais du tableau de bord



En générale, la prise de décision se fait souvent après consultation du tableau de bord.

Question 25 : Selon vous, le tableau de bord contribue-t-il à la prise de décision ?

Graphe 34 : la contribution du tableau de bord dans la prise de décision



Suivant les résultats, plus de 70% des employés interrogés assurent que le tableau de bord à un impact important sur la prise de décision.

La consolidation des réponses posées fait apparaître une très grande implication des employés au sein de la compagnie. A noter que la majorité des employés :

- sont des cadres qui travaillent depuis un bon bout temps au niveau de la SAA ;
- connaissent l'organisation de la compagnie ;
- échangent des informations entre eux et souvent de manière directe ;

- n'ont pas une idée claire sur l'existence et la performance du système de contrôle de gestion au sein de la SAA et son organisation malgré ses outils pratiqués au sein de la compagnie ;
- indiquent une faible fréquence de relation avec les agents chargés du contrôle de gestion ;
- l'évaluation de la performance se fait à travers des critères purement financiers en utilisant de la comptabilité, des tableaux de bord classiques (indicateurs financiers) et suivi des réalisations des budgets ;
- sont conscients de l'existence du système d'information et de tableaux de bord au sein de la compagnie ;
- consultent trimestriellement le tableau de bord ;
- considèrent que le tableau de bord est insuffisamment exploité au sein de la compagnie ;
- expriment un besoin important en matière de formation ;
- jugent que le tableau de bord a un rôle primordial dans la prise de décision.

3. Le système d'information de la SAA :

La SAA dispose depuis 2003 d'un système d'information intégré, dont l'exploitation n'a commencé qu'en 2005. Ainsi, la compagnie a investi d'énormes moyens informatiques de la dernière technologie afin d'offrir de meilleurs services sécurisés à ses clients. La SAA utilise un progiciel ORASS puissant dans le domaine de l'assurance qui permet une gestion décentralisée des opérations techniques d'assurance d'une façon continue.

Dans l'objectif d'une génération automatique des données comptables à partir des données techniques et la mise en place, d'autre part, d'outils d'analyse et de traitement de l'information en temps réel, la SAA a procédé à l'acquisition des logiciels et des licences du progiciel ORASS et des licences d'exploitation informatiques (licences Oracle, Windows), aujourd'hui ORASS :

- est devenu au fil des années une des plus grandes bases de données dans le secteur des assurances.
- est un ensemble de composantes progicielles faisant partie du système d'information d'une compagnie d'assurance et de réassurance. Il couvre une gamme très large de branches et produits d'assurances, vie et non-vie.
- par un simple paramétrage, il permet de créer un produit d'assurances en très peu de temps sans programmation informatique.
- en tant que progiciel offre un environnement modulaire, ouvert et sécurisé pour créer et gérer de bout en bout d'une façon simple, intuitive et très rapide les produits d'assurance à partir des garanties qui les composent et d'une tarification qui y est totalement paramétrable.

Au niveau de la SAA, c'est la sous direction étude et développement de la division système d'information qui s'occupe du paramétrage du progiciel ORASS selon les normes de la société.

Les modules de l'ORASS :

- **Module exploitation** : Production de prestation « Sinistre » (Automobile, Santé, IARD, Crédit/Caution, Transport, Agricole, Gestion Terme et Gestion des assurés).
- **Module Paramétrage** : Référentiels (Automobile, IARDT, Santé).
- **Module Administration** : Gestion des utilisateurs et autres outils.
- **Module Comptabilité** : Comptabilité générale et agence.
- **Module Réassurance** : Réassurance.

Exemple : enregistrement d'un contrat d'assurance au niveau de l'agence SAA dans la base de données ORASS.

Schéma 15 : la base de données ORASS

The screenshot shows a software interface for entering a new life insurance policy. It is organized into four distinct zones:

- Zone 1 (Entête):** Contains the policy number (N° Police) with fields for a negative value (-17256), a code (602), and the agency name (Agence Fictive). It also includes a category dropdown (4124 - ARC Individuelle) and the number of persons (Personnes) set to 1.
- Zone 2 (Assuré):** Contains subscriber information including a code (-6020009842), quality (Mr), name (Nom), address (Adresse), city (Ville: 16000 ALGER), profession (Sage-Femme, Obstétrique), and activity (Sans précision).
- Zone 3 (Couverture):** Contains contract details such as contract type (Terme), nature (Sans Tacite Reconduction), genre, start date (Souscrit Le: 18/03/2009), effect date (Effet: 11/02/2009), duration (Durée d'assurance), and next term (Prochain terme: 02/2010).
- Zone 4 (Tarif):** Contains financial details like tariff type (Type: 1, Tarif Normal), reduction type, commission rate (Taux de commission spéciale), and stamp details (Timbres de Dimensions: Type: Tout Papier, Exonération: Aucune, Coassurance: Aucune).

Source : document interne de la SAA

Zone 1 (Entête) :

- **N° Police** : une valeur négative s'affiche, lors d'un enregistrement.
- **Catégorie** : choisir dans la liste proposée une catégorie avant de confectionner le contrat, qui est en fait l'objet de contrat.

Zone 2 (Assuré) :

- **Code souscripteur** : il représente un numéro de client.
- **Qualité** : Qualité de l'assuré, celle-ci est à choisir dans la liste des valeurs proposées.
- **Nom** : Nom et prénom ou raison sociale de l'assuré.
- **Adresse** : Adresse de l'assuré, ainsi que la ville.
- **Profession** : Code profession de l'assuré.
- **Activité** : Code activité de l'assuré.

Zone 3 (Couverture) :

- **Contrat** : type de contrat. Femme à prime unique et terme à prime annuelle.
- **Nature** : nature de contrat.
- **Genre** : il concerne le quittance à payer.
- **Effet du** : il s'agit de la date d'effet du contrat.
- **Durée** : elle concerne la durée de couverture du contrat.
- **Echéance** : date d'expiration du contrat.

Zone 4 :

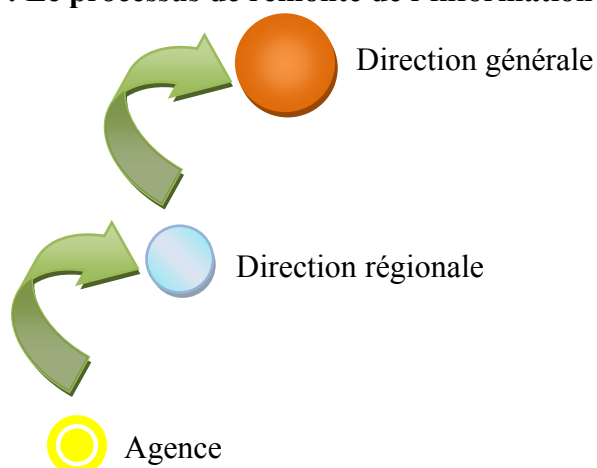
- **Type de tarif** : type de tarif appliqué puisque plusieurs tarifs peuvent avoir été définis.
- **Réduction** : champ d'application de la réduction.
- **Taux de réduction** : il faut indiquer le pourcentage de réduction accordé à l'assuré.
- **Timbres de dimension** :
 - **Type** : type des timbres de démentions utilisés.
 - **Nombre** : Nombre de timbres de démentions.

Le processus de la remontée de l'information :

Tout enregistrement au niveau des agences, fera l'objet de remontée d'information jusqu'à la direction générale selon le processus indiqué dans le schéma ci-dessous.

Périodiquement, toutes les mises à jour et les actualisations effectuées au niveau des agences sont envoyées par réseau internet aux directions régionales de la zone qui servira d'intermédiaire pour la direction générale. Dans certaines zones, ou le réseau n'est pas bien développé, des techniciens travaillant au niveau des directions régionales font la tournée des agences pour enregistrer les mises à jour afin de les mettre à la disposition de la direction générale.

Schéma 16 : Le processus de remonté de l'information



Source : élaboré par l'étudiante

Malgré les efforts fournis, à ce jour, le paramétrage de l'ensemble des modules ayant trait à l'activité technique n'est pas encore finalisé dans les trois volets (production, sinistres et comptabilité). Donc, l'absence d'une génération automatique aussi bien de la comptabilité que des états financiers, en sus de l'ensemble des états de sortie servant de récapitulatifs justifiant la comptabilisation de l'activité technique.

Pour le module de réassurance, il nécessite une amélioration de son paramétrage, d'où la prise en charge des nouvelles dispositions réglementaires régissant cette activité. Le paramétrage étant à présent presque finalisé, la direction de réassurance est en train d'effectuer les tests avant de procéder à sa mise en service par la génération automatique des opérations de réassurance en 2016.

Il a été constaté que les structures chargées des activités du contrôle de gestion à savoir : « direction développement et planification » et « direction finances » n'ont pas accès à ce système d'information. Son exploitation se limite seulement au niveau de la direction du système d'information DSI.

Section 3 : la mise en place d'un Tableau De Bord Prospectif

L'objectif de la présente section est d'illustrer la démarche que nous avons suivie dans la construction d'un tableau de bord prospectif au sein de la SAA.

1. Motivation de la mise en place d'un TBP :

La décision de mettre en place un système de tableaux de bord vient tout naturellement dans le cheminement du déploiement d'une stratégie. En effet après avoir déployé ses plans de gestion prévisionnels et les plans d'actions, il faut disposer d'un outil de pilotage de la performance.

Au cours de notre stage, nous avons constaté que les informations qui servaient d'indicateurs pour la direction générale provenaient essentiellement de la division « marketing » et « Finance et Comptabilité », nos investigations au sein de la SAA nous ont permis de constater que le contrôle s'effectue au travers de tableaux de bord traditionnel , dont les informations y contenues avaient des limites principales suivantes :

- L'utilisation d'indicateurs de résultat ou de suivi, provenant essentiellement des rapports hebdomadaires, mensuels, et le retraitement des données purement comptables ;
- Le nombre de données et d'indicateurs est important, ce qui peut brouiller le suivi effectif de la performance ;
- Prédominance des indicateurs financiers peut parfois induire des actions à court terme au préjudice d'action plus porteuse pour l'avenir ;

- L'absence de lien avec la stratégie : il est vital pour le dirigeant d'avoir un aperçu sur son activité par rapport aux objectifs tracés, et donc vis-à-vis de la stratégie à court et long terme de l'entreprise ;
- le tableau de bord élaboré pour la mesure de l'activité est renseigné sur la base des résultats issus des actions passées. Cependant, il ne met pas en relief les causes de ces résultats ;
- le manque de réactivité à cause de la lenteur de la remontée de l'information à tous les niveaux de la compagnie. Aussi, le calcul de indicateurs et leur analyse ne se fait pas dans un délai permettant les corrections nécessaires.

Ces limites mettent en exergue le fait que les méthodes traditionnelles de mesure de la performance servent essentiellement au contrôle. Ainsi, vient la décision de mettre en place un moyen qui s'inscrit dans une attitude proactive visant à la fin une amélioration de la performance et la réalisation des objectifs de la compagnie, à savoir : le TBP.

2. Les acteurs du Tableau de Bord Prospectif :

A travers ce point, il convient de nommer les intéressés par le TBP à savoir l'équipe architecte et les clients du TBP. Ces derniers conduisent le processus de management joints à l'utilisation du TBP. Dans notre cas c'est la Direction Générale qui est le client du TBP.

Les fondateurs du TBP disent que l'architecte devrait être un responsable fonctionnel de haut niveau qui « doit gérer à la fois un processus analytique –traduire les intentions stratégiques en objectifs explicites et mesurables- et un processus relationnel lié à la construction de l'équipe et à la résolution des conflits »¹.

3. La stratégie de la SAA :

La vision stratégique de la compagnie ainsi que les orientations stratégiques seront les points de départ pour l'élaboration d'un tableau de bord prospectif. A travers ce point, nous exposerons les objectifs stratégiques de la SAA sur la base de document interne ainsi que les différents entretiens réalisés avec les responsables.

La SAA évolue dans un secteur en plein expansion, elle doit lutter âprement afin de préserver sa position de leader. Ce secteur de l'assurance désormais dispersé et instable, à cause notamment de la guerre des prix et des pratiques déloyales qui s'y sont instaurées, favorise les nouvelles compagnies dont les coûts de gestion sont plus faibles.

3.1. La vision stratégique :

L'implémentation d'un tableau de bord prospectif s'inscrit dans une démarche stratégique. Or, toute démarche stratégique doit comporter une phase de diagnostic permettant

¹ KAPLAN R.S et NORTON D.P , op-cit, p 121

de confronter la vision de l'entreprise, ses forces et faiblesses et les menaces et opportunités présentes dans son environnement.

Une analyse de la stratégie permet de répondre aux interrogations suivantes : Où se diriger par rapport au marché ? Quelles évolutions à moyen et long terme ?

La stratégie de la SAA définit les grands axes de consolidation et de performance dans l'intérêt de ses partenaires et actionnaires. C'est dans cette optique que le plan stratégique moyen terme 2014-2016, déjà cité, a été élaboré et qui expose la vision de la compagnie afin de tirer parti de la mutation de l'environnement et d'améliorer sensiblement sa compétitivité et sa rentabilité tout en maintenant sa part de marché de leader dans l'assurance.

3.2. Les objectifs stratégiques :

Le plan stratégique de la période 2014-2016 met l'accent sur les objectifs stratégiques suivants :

- La société projette de réaliser, en 2015, un niveau de croissance de 14% ;
- Maximiser les placements pour compenser les pertes ;
- La diversification du portefeuille actuel, en réalisant de nouveaux portefeuilles d'assurances dans les domaines de l'industrie, du transport et de l'agriculture ;
- Réduire sensiblement les délais d'indemnisation des dossiers, ainsi que la réduction du coût du sinistre ;
- La gestion du recouvrement des créances sur les assurés ;
- La formation et la bonne gouvernance des ressources humaines.

Ces grands axes seront atteints principalement grâce à une amélioration des services et une image fondée sur la rigueur et le savoir-faire dans certains domaines et dans certains produits, une modernisation de la gestion et du système informatique à travers une réorganisation adaptée aux nouvelles conditions du marché. Ainsi, la SAA développe une stratégie coût/volume basée sur la réduction des charges de fonctionnement et de sinistres pour disposer d'un volant de marge suffisant pour s'aligner, en toutes circonstances, sur les prix du marché.

L'élaboration du tableau de bord prospectif ne se fait que si toute l'organisation adhère à la stratégie. Toutefois, la culture et la structure organisationnelle doivent favoriser la participation et la coopération des responsables pour réussir cette étape.

3.3. La carte stratégique :

La carte stratégique, autrement dit, l'énoncé des objectifs globaux et de leur déclinaison en sous-objectifs au sein des quatre axes (ou perspectives) du TBP, reliés à la stratégie d'ensemble par des relations de cause à effet clairement identifiées. Cette phase permet aussi de structurer le choix des indicateurs.

Ainsi, le TBP répond à la volonté de la SAA de réussir la mise en œuvre des plans stratégiques, d'instaurer et de partager un langage commun de gestion, de piloter l'entreprise avec une vision équilibrée qui dépasse la dimension financière. Pour s'intéresser également aux perspectives clients, processus internes et Ressources Humaines.

4. Elaboration du Tableau de Bord Prospectif de la SAA

4.1. Le choix des indicateurs du tableau de bord :

A partir des intentions stratégiques de la SAA et du diagnostic stratégique, nous avons définis des indicateurs pour chaque axe du tableau de bord prospectif.

4.1.1. Les indicateurs de l'axe financier :

L'axe financier constitue le fil conducteur des autres axes, nous avons choisi ces indicateurs qui mesurent la performance financière de la SAA. Ils ont été retenus parce qu'ils permettent d'apprécier les déterminants de la performance financière de l'entreprise qui sont :

- ✓ **Taux de rendement des placements :** Le résultat de placement s'entend de la différence entre les produits de placements et les charges de placement, il se calcul ainsi :

$$\text{Taux de rendement des placements} = (\text{Résultats de placement (N)} / \text{placement (N)}) * 100$$

- ✓ **Le taux de rentabilité des fonds propres :** cet indicateur traduit la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise. Il s'inscrit dans le cadre de sa croissance financière, de son évolution dépend la satisfaction des actionnaires. Il est l'un des outils de la communication externe en direction des analystes financiers, des investisseurs,...

$$\text{Taux de rentabilité des FP} = (\text{Résultat Net} / \text{Capitaux propres}) * 100$$

En outre, une augmentation de la rentabilité des fonds propres signifiera l'amélioration du résultat de l'entreprise.

- ✓ **Taux de croissance du chiffre d'affaires :** étant donné que la SAA s'inscrit dans une stratégie de croissance du chiffre d'affaires, le taux de croissance du chiffre d'affaires est donc un indicateur pertinent pour suivre l'objectif de croissance.

$$\text{Taux de croissance du CA} = (\text{CA}_n - \text{CA}_{n-1}) / \text{CA}_{n-1} * 100$$

- ✓ **Taux des frais de gestion :** il s'agit des frais d'acquisition y compris la variation positive ou négative des frais d'acquisition reportés, les frais d'administration, les frais de règlement de sinistres, et les autres charges techniques.

$$\text{Taux des frais de gestion} = (\text{frais de gestion (N)} / \text{Primes émises (N)}) * 100$$

- ✓ **Le taux de recouvrement des créances :** le recouvrement de créances est une activité réglementée consistant à utiliser tous les moyens légaux, amiables et/ou judiciaires, pour obtenir d'un débiteur le paiement de la créance due au créancier. La SAA

rencontre des difficultés dans le recouvrement des créances des traités conventionnels, l'entreprise mène à cet effet, une politique qui consiste à accroître le taux de recouvrement.

$$\text{Taux de recouvrement des créances} = (\text{créances recouvertes} / \text{total créances}) * 100$$

- ✓ **La représentation des provisions techniques** : il s'agit de la représentation de l'ensemble des provisions évaluées par l'entreprise pour le règlement intégral de ses engagements techniques vis à vis des cédantes.

$$\text{Taux de représentation des engagements techniques} = (\text{Placements admis} / \text{Provisions techniques brutes}) * 100.$$

Tant que ce ratio est proche de 100% tant que la couverture des provisions techniques est satisfaisante.

- ✓ **Marge opérationnelle (d'exploitation)** : mesure la rentabilité à partir uniquement de son activité.

$$\text{Marge opérationnelle} = (\text{résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaires}) * 100$$

- ✓ **Ratio de solvabilité règlementaire** : La marge de solvabilité est constituée pour combler une insuffisance des provisions techniques ou la baisse des valeurs des placements. Leur réglementation porte sur le calcul du minimum de la marge de solvabilité et sur ses éléments constitutifs. Le minimum est de l'ordre de 15% des dettes techniques et à 20% du chiffre d'affaires, toutes taxes comprises, nettes d'annulation et de réassurance.

4.1.2. Les indicateurs de l'axe client :

Les indicateurs que nous avons adoptés sur l'axe client se présentent ainsi :

- ✓ **La part de marché national** : il constitue l'indicateur clé qui permet de préciser la position de l'entreprise sur son marché pour une période déterminée.

$$\text{Part de marché national} = (\text{CA national de la SAA} / \text{Total CA national}) * 100$$

- ✓ **Taux de croissance des affaires nouvelles** :

$$\text{Taux de croissance des affaires nouvelles} AN = (AN_n - AN_{n-1}) / AN_{n-1}$$

La croissance du chiffre d'affaires ne suffit pas pour mesurer de performance. En effet, en raison de l'inversion du cycle de production, le résultat réalisé au niveau d'une police n'est connu qu'au terme de celle-ci. Donc, la croissance du chiffre d'affaires peut avoir deux origines:

- les variations tarifaires ;
- la variation du nombre de contrats en portefeuille.

L'accroissement de la part de marché d'une compagnie est lié à la croissance du chiffre d'affaires provenant de l'augmentation des contrats en portefeuille.

Ce ratio peut être calculé en valeurs et en nombre de contrats. Le nombre des affaires nouvelles ne figure pas en comptabilité mais les statistiques fournies par le système d'information de la compagnie permettent de renseigner facilement les grandeurs sus visées.

- ✓ **Taux de fidélisation (taux de résiliations) :** Le calcul peut être effectué en nombre de contrats et en valeurs. Ce ratio permet de renseigner l'importance des résiliations par rapport au portefeuille total. Il doit être complété par des données statistiques : résiliations à l'initiative de la compagnie, résiliations à l'initiative de l'assuré, résiliations pour sinistres et résiliations pour défaut de paiement des primes. Ainsi, l'analyse de ce ratio dans le temps permet de renseigner sur la qualité du portefeuille ainsi que la politique de souscription suivie.

$$\text{Taux de résiliation} = ((\text{résiliations } n - \text{résiliations } n-1) / \text{résiliations } n-1) * 100$$

- ✓ **L'image de marque :** Nous pouvons l'apprécier la visibilité. En effet, plus une marque est visible, plus sa notoriété va croître dans le futur. Dans le cas de la SAA, la visibilité correspond au potentiel qu'a la marque à être vue par les assurés ainsi l'accroissement de leur satisfaction.

Ainsi, nous proposons de mettre en œuvre une enquête de satisfaction semestrielle ou annuelle. Ce type d'enquête peut être initié par un questionnaire à remplir par les clients au niveau des agences, comme il peut être par la suite fait par le recours à des spécialistes de sondage.

4.1.3. Les indicateurs du processus interne : les indicateurs que nous avons opté pour cet axe se résument ainsi :

- ✓ **La part du chiffre d'affaires généré par les nouveaux produits :** elle se calcule comme suit :

$$\text{Part CA généré par les nouveaux produits} = (\text{CA généré par les nouveaux produits } N / \text{Chiffres d'affaires } N) * 100$$

- ✓ **Optimisation des traités de réassurance :** elle peut être appréciée à travers les taux de sinistralité net.

$$\text{Taux de sinistralité net} = (\text{Charges de sinistres nettes de réassurance } (N) / \text{Primes acquises nettes de réassurance } (N)) * 100$$

- ✓ **Efficacité dans la gestion des sinistres :** La charge de sinistre correspond au total des prestations et frais payés d'une part et la variation des provisions techniques d'autre part. Ce ratio doit être déterminé par exercice de survenance. C'est un ratio très utilisé en matière d'appréciation de la rentabilité technique des contrats et l'acceptation des

affaires nouvelles. Il constitue le principal indicateur de rentabilité de la compagnie. Elle est mesurée par le taux de sinistralité brute comme suit :

$$\text{Taux de sinistralité brute} = (\text{charges de sinistre N} / \text{primes acquises N}) * 100$$

- ✓ **Gestion des procédures :** il s'agit de décrire les meilleures façons d'exécuter des processus. Les cadres dirigeants doivent en tenir compte dans la formulation de la stratégie, car ils doivent savoir ce que la compagnie est capable de faire dans les processus fondamentaux. La SAA dispose d'une panoplie de procédures (souscription, gestion des sinistres, administrative...), afin d'apprécier le respect et l'application de ces procédures, nous préconisons de s'appuyer sur les appréciations de la responsable de la division contrôle générale et audit au niveau de la compagnie qui effectue des missions d'audit et d'inspection au niveau des différentes fonctions de l'entreprise. Ainsi, ces contrôleurs peuvent estimer annuellement un taux de respect des procédures au niveau de la SAA.

4.1.4. Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel :

Les indicateurs que nous avons adoptés sur l'axe apprentissage organisationnel sont :

- ✓ **Indice de satisfaction des salariés :** l'enquête de satisfaction des salariés a pour objectif de mesurer, à un moment donné, le climat général qui caractérise la compagnie. Des salariés satisfaits sont plus rentables et donc, ils assurent la satisfaction de leurs clients. Une enquête annuelle par questionnaire au près des salariés amènera à préciser le degré de la satisfaction.
- ✓ **Le taux de rotation du personnel :** il mesure la capacité de l'entreprise à fidéliser leurs employés. Ainsi, chaque départ non voulu est une perte de capital intellectuel pour la SAA. De plus, l'ancienneté signifie l'expérience et de partage du savoir au sein de la compagnie. Ce taux se calcule ainsi :

$$\text{Taux de rotation du personnel} = (\text{Nombre de départs} / \text{effectif moyen}) * 100$$

- ✓ **Ratio de salariés formés :** la formation est stratégique pour l'entreprise, elle permet l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques.

$$\text{Ratio de salariés formés} = (\text{nombre de salariés formés} / \text{effectif}) * 100$$

- ✓ **Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques :** étant donné le besoin en compétence de la SAA, cet indicateur devrait renseigner l'entreprise sur les efforts fournis et ceux qui restent à fournir en matière de formation et de recrutement pour couvrir les postes stratégiques.

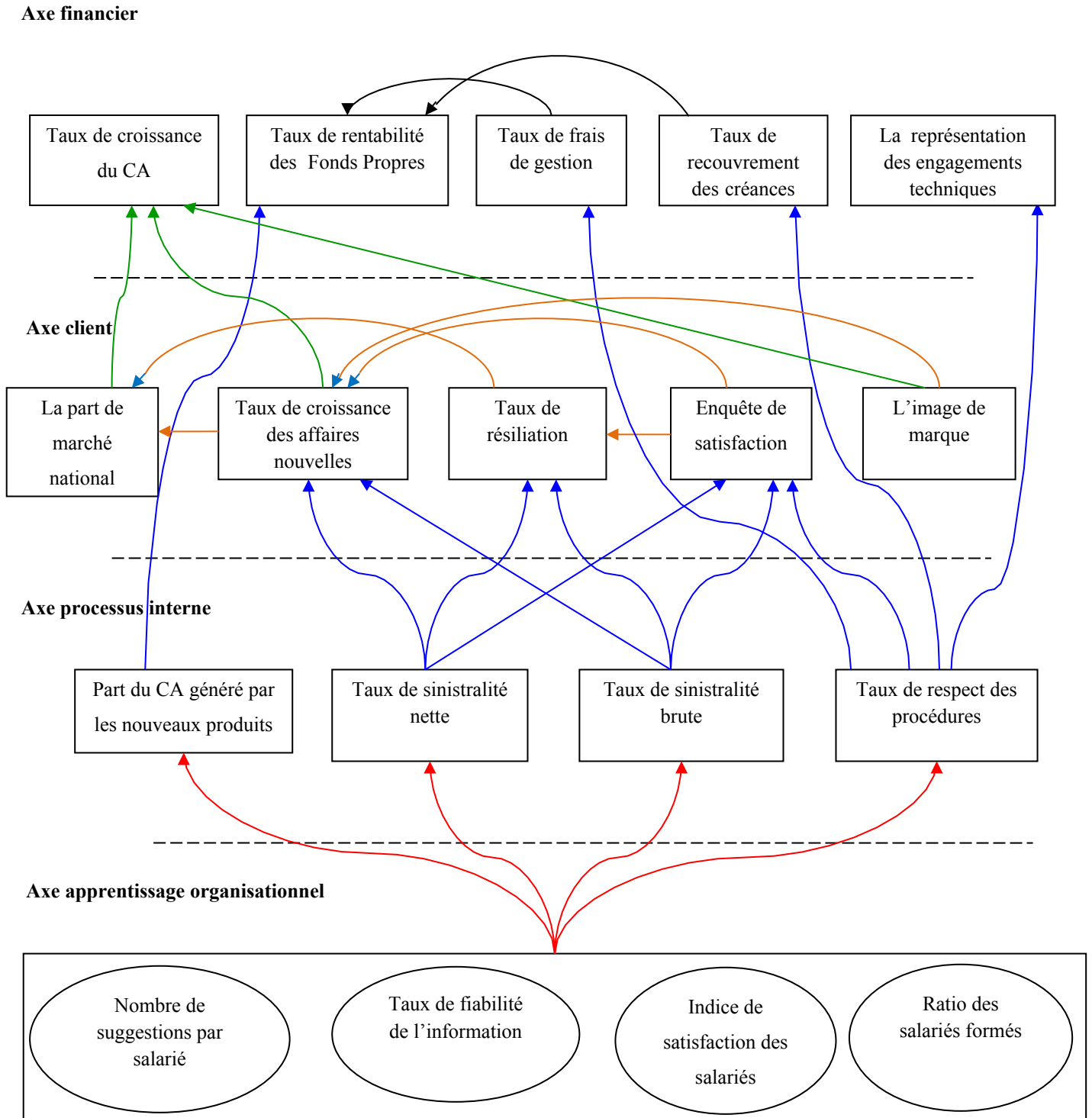
$$\text{Taux de couverture des postes stratégiques} = (\text{Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques} / \text{Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques}) * 100$$

- ✓ **Taux de fiabilité de l'information** : l'information est au cœur des activités de la SAA, cet indicateur mesurera la fiabilité des informations pour assurer les fonctions essentielles.
- ✓ **Nombre de suggestion par salarié** : la motivation et la responsabilisation des salariés sont indispensables pour qu'ils puissent apporter une contribution positive à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ainsi, cet indicateur mesurera la participation du personnel dans l'amélioration de la performance au sein de la SAA.

Le nombre de suggestion par salarié = (Nombre de suggestion / Effectif moyen) * 100

La carte stratégique relative aux objectifs stratégique de la SAA traduit la performance globale de l'entreprise, et cela, à travers les relations de causes à effet qui existent entre les quatre axes du TBP. Elles peuvent être résumées ainsi :

Schéma 17 : carte stratégique en termes d'indicateurs stratégiques de la SAA



Source : élaboré par l'étudiante

Après avoir établi la carte stratégique qui comporte les objectifs stratégiques de la compagnie accompagné chacun d'eux par son indicateur, nous allons à présent passer à la dernière phase du TBP qui est le choix des valeurs cibles à atteindre pour chaque indicateur par la compagnie. Le choix de ces valeurs cibles va se faire sur la base des documents internes de la SAA mais aussi sur la base des appréciations des différents responsables des divisions. Le travail est donc résumé dans le tableau ci-dessous qui est une récapitulation des différents objectifs stratégiques de chaque axe, ainsi que leurs indicateurs respectifs classés par nature d'indicateur à posteriori ou avancé comme suit :

Tableau 16 : le tableau de bord prospectif de la direction générale de la SAA

Axe	objectifs		Indicateurs à posteriori	Indicateurs avancés
Financier	Accroître le résultat technique	1	Marge opérationnelle	
	Accroître le résultat financier	2	Taux de rendement des placements	
	Maitrise des coûts	3		Taux des frais de gestion
	Recouvrements des créances	4	Taux de recouvrement	
	Respect de la marge de solvabilité	5	Ratios de solvabilité	
Client	Part de marché	1	Part de marché national	
	Acquisition de nouveaux clients	2		Taux de croissance des affaires nouvelles
	Fidélisation des clients	3		Taux de résiliation
	Satisfaction des clients	4		Indice de satisfaction
Processus interne	Créer de nouveau produits et services	1	Part du C.A généré par les nouveaux produits	
	Efficacité dans la gestion des sinistres	2	Taux de sinistralité brut	
	Efficacité du réseau de distribution	3	C.A par Direction	stock sinistres
	Accroître la rentabilité des affaires souscrites	4		Meilleur Sélection des risques
	Optimiser les traités de réassurance	5	Taux de sinistralité net	
	Gestion des procédures			Selon appréciation de la division contrôle général et audit
Apprentissage organisationnel	Création de talents et compétences	1		Ratio de salariés formés
	Satisfaction du personnel	2		Taux de rotation
	Motiver et responsabiliser le personnel	3		Nombre de suggestion par salarié
	Améliorer le système d'information	4		Taux d'intégration du système d'information

Source : élaboré par l'étudiante

4.2. Recommandations pour déployer le TBP :

La conception et la mise en place du tableau de bord prospectif ne doit pas être perçue comme un travail fini, mais plutôt un moyen de mettre en œuvre un outil de contrôle de gestion adapté bien intégré et exploité par le système de management de la compagnie. Une fois le TBP conçue, il est recommandé d'insérer ce processus dans toutes les fonctions de l'organisation afin d'arriver à un seul système de management cohérent. Cette étape permet donc la correction et l'alignement du tableau de bord prospectif dans le but de garantir son adhésion au niveau de toute l'organisation de la compagnie allant des divisions aux directions, agences et individus.

4.2.1. Evaluer les performances :

L'évaluation de la performance des responsables des directions décentralisées peut être appréciée à travers le TBP, et ce pour les chefs d'agences et les directions régionales. Car l'utilisation du TBP comme moyen d'évaluation peut inciter les responsables à s'impliquer d'avantage dans le choix des indicateurs qui serviront à leur évaluation. En outre, les responsables seront plus disposés à réaliser les objectifs tel que conçus par les indicateurs du TBP pour argumenter la qualité de leur travail au niveau de la hiérarchie.

4.2.2. Qualité du système d'information :

La réussite du tableau de bord prospectif est tributaire de la performance du système d'information de la compagnie. Car c'est à travers ce système qu'une bonne communication de la stratégie à tous les niveaux de la compagnie se fera d'une manière à assurer un pilotage efficace de la performance. Comme nous l'avons déjà indiqué, le TBP est conçue dans le but de remédier aux insuffisances et anomalies des tableaux de bord classiques, à savoir : manque de réactivité, la difficulté de communiquer et la prédominance des données financières.

4.2.3. La mise en place d'une comptabilité analytique :

Dans ce cadre, l'intégration d'un système de comptabilité analytique est indispensable pour le calcul des coûts réels de ses produits par l'imputation rationnel des couts indirects dans les couts directs, l'optimisation du fonctionnement global de la compagnie SAA. Cela pour s'assurer des prévisions (moins d'écarts), donc prendre la bonne décision.

4.2.4. Développer le Risk Management :

Actuellement, le Risk Management est l'art de protéger l'entreprise contre les incertitudes ou encore la combinaison des techniques permettant de limiter la survenance d'événements aléatoires pouvant compromettre la pérennité de l'entreprise et la réalisation de ces objectifs stratégiques. Dans cette optique, nous cernons tout l'intérêt pour la SAA de développer cette activité qui va lui permettre d'identifier les risques potentiels encourus par l'entreprise, leurs évaluations et leurs traitements. Ainsi, la gestion des risques est un outil de pilotage opérationnel et d'aide à la décision stratégique qui contribuera à la bonne marche du tableau de bord prospectif.

Conclusion :

L'analyse de la pratique du contrôle de gestion au sein de la compagnie d'assurance algérienne SAA nous a permis de faire ressortir ses forces et ces faiblesses aussi bien sur le plan organisationnel que sur le plan fonctionnel. Cette analyse a montré la nécessité de l'amélioration et de l'actualisation de cette pratique par des méthodes plus adaptées à l'efficacité de la maîtrise des processus. C'est dans ce cadre que nous avons formulé des recommandations et leur mise en application.

Il y a lieu d'indiquer que le rattachement hiérarchique du contrôle de gestion semble avoir influences non négligeables sur sa place et son influence sur l'amélioration de la performance des compagnies d'assurance. En outre, le contrôle de gestion est en perpétuelle mutation et les méthodes d'application évoluent sans cesse en vue d'adapter sa pratique aux nouveaux défis qui apparaissent dans le secteur des assurances.

A cet effet, le pilotage de la compagnie et de sa performance est le rôle de la direction générale et des responsables opérationnels. Le rôle du contrôleur de gestion est de favoriser ce pilotage en mettant à disposition des outils et dispositifs sur lesquels ils pourront s'appuyer tel que le tableau de bord prospectif.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Dans un contexte de mondialisation, concurrence, réglementation, nouvelles attentes des clients mais aussi des dirigeants des entreprises, innovation technologique et avènement de la société de l'information, l'exigence en matière de contrôle de gestion ne cesse de s'accroître.

En effet, face à cet environnement en mutation rapide et à une concurrence accrue, les entreprises pourront de moins en moins se permettre d'adopter une approche défensive visant à garantir la pérennité de leur activité en essayant de défendre des positions déjà acquises.

Pour passer à une approche offensive, en acceptant un niveau de prise de risque maîtrisé ayant une probabilité raisonnable d'être convenablement récompensée, les entreprises, tout secteur confondu, vont devoir s'appuyer sur des dispositifs de pilotage plus sophistiqués et performants que ceux dont elles disposent actuellement.

Pour le secteur des assurances, la fonction contrôle de gestion fit son apparition plus tardivement du fait, de l'encadrement réglementaire, de la limitation de la concurrence qui caractérisant les activités financières en général, et celles des assurances en particulier.

Le contrôle de gestion constitue l'un des instruments, voire plus important, auquel les compagnies d'assurance devront recourir pour être performantes à travers la consolidation de leurs bonnes pratiques de gestion.

Personne ne conteste l'utilité de l'assurance en tant qu'industrie ni en tant qu'entreprise pourtant, à y regarder de près, la question de sa contribution au fonctionnement de l'économie se pose. En effet, elle ne crée pas de richesses matérielles et elle ne crée pas de monnaie, comme le font les banques grâce aux crédits. L'argent ne fait que transiter dans ses comptes depuis les comptes bancaires des cotisants vers ceux des assurés indemnisés. Ainsi, l'assurance s'apparente à une administration publique, privée ou hybride, qui redistribue des masses monétaires entre les assurés.

L'assurance est corrélée au développement économique, elle contribue à diminuer le coût du risque et elle favorise les transferts de capitaux entre les agents averses aux risques et ceux qui sont disposés à en prendre. Le secteur de l'assurance est une composante majeure de l'économie nationale. Pour contribuer à la croissance économique, affecter les ressources efficacement, gérer les risques et utiliser l'épargne à long terme, l'assurance doit fonctionner sur une base financière saine.

De plus, la spécificité de l'activité des assurances a été également un facteur déterminant dans son introduction tardive. En effet, l'assurance est un domaine où la mesure de la performance est délicate du fait de l'inversion du cycle de production, ce qui rend d'autant plus complexe la mise au point d'outils performants d'aide à la décision et du suivi de la gestion.

A l'instar de toutes les entreprises, la performance d'une compagnie d'assurance est communément appréciée par sa capacité à « créer de la valeur » pour ses actionnaires et pour

ses clients, cette création de valeur étant elle-même conditionnée par l'aptitude de l'équipe dirigeante à définir une stratégie efficiente et à piloter sa bonne exécution. En assurance, cette notion de performance est totalement indissociable de la notion de risque.

La création de valeur d'une entreprise résulte de l'alchimie complexe d'un ensemble de facteurs techniques, financiers, organisationnels et humains, qu'il faut pouvoir évaluer, comparer et expliquer. En assurance, des incertitudes inhérentes à la profession (prise de risque, cycle inversé donc prix de revient connu a posteriori...) rendent l'exercice de pilotage stratégique encore plus difficile. Néanmoins, ces dernières années, le degré de connaissance de ces facteurs et plus généralement de l'environnement dans lequel évoluent les sociétés d'assurance s'est considérablement affiné.

Dans ce cadre, les compagnies d'assurance doivent adapter leur dispositif de pilotage de la performance aux évolutions de leur environnement et se focaliser sur les axes majeurs d'évolution des fonctions qui y sont associées à travers ces techniques assurées par le contrôle de gestion.

Ainsi, la SAA dans le but de préserver sa place de leader sur le marché, cherche des moyens et outils pour atteindre et maintenir une performance satisfaisante. Elle doit donc réviser et actualiser de nombreux moyens et outils en vue de s'adapter à cet environnement instable. Parmi ces outils, nous notons le système de contrôle de gestion qui doit être révisé au regard des meilleurs pratiques du secteur.

La revue de littérature que nous avons effectuée dans la première partie nous a permis de cerner les outils et techniques nécessaires à l'élaboration de notre travail qui porte sur le contrôle de gestion et le pilotage de la performance dans le domaine des assurances : cas de la Société Algérienne de l'Assurance SAA.

Le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation. Il permet de procéder à des évaluations de la performance, c'est-à-dire de l'efficacité, de l'efficacités, des synergies et de flexibilité. Si l'appréciation de la rentabilité reste généralement du ressort de l'analyse financière, certaines approches telles que le tableau de bord prospectif permettent d'anticiper son évolution. En plus de ces outils de gestion, les moyens humains et matériels sont indispensables à la bonne pratique du contrôle de gestion.

Le pilotage de l'entreprise et de sa performance sont du ressort de la direction générale et des responsables opérationnels. La mission du contrôle de gestion est de favoriser ce pilotage en mettant à leurs disposition des outils et dispositifs sur lesquels ils pourront s'appuyer. en résumé, selon Anthony (1965), « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation ».

L'analyse de la pratique du contrôle de gestion au sein de la compagnie d'assurance algérienne SAA nous a permis de faire ressortir ses forces et ces faiblesses aussi bien sur le plan organisationnel que sur le plan fonctionnel. Cette analyse a montré la nécessité de

l'amélioration et de l'actualisation de cette pratique par des méthodes plus adaptées à l'efficacité de la maîtrise des processus.

A la lumière de l'étude effectuée nous pouvons donc confirmer nos trois hypothèses :

- Un meilleur positionnement du contrôle de gestion contribue à un meilleur pilotage de la performance de la compagnie d'assurance en mettant à sa disposition des outils et dispositifs sur lesquels la direction générale et les responsables opérationnels pourront s'appuyer, tels que : le reporting, le PGP, Tableaux de bord et suivi des indicateurs de performance, etc.
- L'inefficacité du contrôle de gestion constitue un obstacle et un facteur de blocage du développement de la gestion des différentes fonctions au sein de la compagnie d'assurance et par conséquent frein du pilotage de la performance.
- Le tableau de bord prospectif constitue l'outil efficace du système de contrôle de gestion pour le pilotage de la performance qui permet une vision globale et multidimensionnelle de la performance de la SAA. Il est basé sur l'équilibre entre les ambitions stratégiques à long terme et les contraintes opérationnelles à court terme. Ainsi, le TBP permet de traduire la stratégie de la compagnie dans un ensemble d'objectifs, lesquelles seront mesurés par des indicateurs de la performance multidimensionnelle pour chaque axe (finance, client, processus interne et apprentissage organisationnel), liés par des liens de cause à effet et choisis d'une manière significative et pertinente.

Ainsi, l'étude des pratiques du contrôle de gestion de la SAA axée sur quatre paramètres qui sont les activités réalisées, l'organisation, le capital humain et la satisfaction client nous a permis d'émettre des recommandations dont la prise en compte intégrale pourrait rehausser la performance du système de contrôle de gestion.

L'analyse de ces différents résultats fait apparaître certains points à améliorer pour atteindre un niveau du contrôle de gestion assurant un meilleur pilotage de la performance de la SAA. Ainsi, nous formulerons des recommandations à la direction générale et également à l'agent en charge du contrôle de gestion.

Cependant, l'adaptation de ce système au fonctionnement de la SAA, ne lui permet pas de développer toutes ses activités et d'atteindre un niveau de performance satisfaisant. Nous constatons que la relation entre les opérationnels et le contrôle de gestion ne permet pas au contrôle de gestion de s'affirmer. En effet, le contrôle de gestion est ésothérique d'où la faible implication du personnel dans le fonctionnement du système de contrôle de gestion.

De plus, nous constatons une rupture entre le contrôle de gestion et les opérationnels d'une part, et le retard observé dans la remontée des informations de gestion fiables d'autre part. Les causes de ces constats peuvent être énumérées ainsi :

- l'incompréhension de l'importance du contrôle de gestion par les opérationnels induisant leur faible implication dans le fonctionnement du système ;
- la mauvaise organisation de la fonction contrôle de gestion ne permettant pas de fournir des informations qui répond aux exigences de respects des délais et de fiabilité ;
- insuffisance d'outils de contrôle de gestion tel que l'absence d'une comptabilité analytique, benchmarking, etc.

De ces problèmes, peuvent découler les risques suivants :

- la non-atteinte de ses objectifs de croissance et de performance ;
- le retard dans la remontée des informations de gestion ;
- la difficulté de mettre en place des outils d'identification en temps opportun des risques de non atteinte des objectifs, de mesure et de gestion des risques ;
- la lenteur dans la mise en œuvre des actions correctives nécessaires à la réalisation des objectifs.

Face à cette montée des risques inhérents aux activités de contrôle de gestion, nous avons formulé des recommandations suivantes en vue d'une meilleure performance :

- Assurer le développement de la fonction par l'organisation des stages de formation sur la pratique du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance dans le but de familiariser le contrôle de gestion avec les nouveaux outils de travail ;
- Doter le système en outils de contrôle de gestion dans le but d'améliorer sa gestion ;
- Auditer la fonction de contrôle de gestion dans le but de déceler les faiblesses de cette fonction et de proposer des pistes d'amélioration pour une qualité de service et une performance de la fonction.
- Former l'agent chargé du contrôle de gestion aux techniques de communication et de leadership. Ceci lui permettre de faire la promotion de son métier et de trouver des solutions pour impliquer le reste du personnel à sa cause ;
- Revoir le positionnement de la fonction contrôle de gestion ;
- Doter la fonction en outils de contrôle de gestion.

Toute compagnie d'assurance a besoin de s'appuyer sur un système de contrôle gestion cohérent afin de piloter au plus près, non seulement ses finances mais aussi ses relations avec l'environnement interne et externe. Il lui faut donc disposer d'une information pertinente, fiable et à jour. Il ne s'agit plus uniquement de constater mais de maîtriser, prévoir et d'agir afin de prendre les bonnes décisions. Il y a lieu de signaler que l'information est une arme redoutable pour le bon fonctionnement du système de contrôle de gestion, la SAA se doit donc de :

- Améliorer les systèmes d'information existants afin de fournir des informations aux personnes concernées en temps opportun et assurer une meilleure exploitation du système ORASS et dans les meilleurs délais.

- La mise en réseaux de toutes les structures (l'intranet et internet) et la dotation de celles-ci en équipements informatiques modernes.

En outre, la formation du contrôleur de gestion et la réorganisation de la fonction ne résolvant pas toutes les causes du problème, notamment celle liée à l'absence d'un tableau de bord prospectif permettant un pilotage multidimensionnel de la performance de la compagnie et la limitation à des tableaux de bord classiques mal exploités. Des insuffisances ont été relevées en matière d'utilisation des tableaux de bord par l'ensemble du personnel, par conséquent nous suggérons de :

- Faire sensibiliser en informant le personnel de l'entreprise de l'importance du tableau de bord par des séminaires, des conférences. Ce point est considéré comme une nécessité dans le processus de développement des entreprises.
- Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques du tableau de bord dans l'entreprise par plusieurs méthodes, plan de gestion prévisionnelle, réunions, séminaires, etc.
- Suivre régulièrement les données et les indicateurs de gestion à travers les tableaux de bord par l'ensemble du personnel.
- Mettre en place des programmes de formation ayant pour objet la sensibilisation du personnel et la vulgarisation des outils utilisés.
- Profiter de la motivation et de l'engagement du personnel, de son expérience, par sa consultation et en tenant compte de ses avis pertinents et ce, pour une meilleure implication de sa part.

Au terme de notre étude, nous constatons qu'il semble ne pas encore exister un référentiel en matière de contrôle de gestion. La contingence, tant au niveau des décisions de pouvoirs des acteurs, que du rattachement hiérarchique semble avoir influences non négligeables sur la place et l'influence du contrôle de gestion sur l'amélioration de la performance des compagnies d'assurance. En outre, le contrôle de gestion est en perpétuelle mutation et les méthodes d'application évoluent sans cesse en vue d'adapter sa pratique au nouveaux défis qui apparaissent dans le secteur des assurances.

Ainsi, le pilotage de l'entreprise et de sa performance est le rôle de la direction générale et des responsables opérationnels. Le rôle du contrôle de gestion est de favoriser ce pilotage en mettant à disposition des outils et dispositifs sur lesquels ils pourront s'appuyer.

Finalement, nous pouvons dire que le contrôle de gestion en assurance est une discipline aux frontières pas toujours clairement définies, compte tenu de leur importance, elle doit être repositionnée et évoluée de son rôle de fournisseur de chiffres vers un rôle de consultant interne, ouvert sur l'entreprise, et tourné vers l'avenir.

Dès lors, on ne saurait conclure cette étude sans appeler les dirigeants des compagnies d'assurance à une véritable mobilisation sur le contrôle de gestion, à la hauteur des enjeux et sans rappeler qu'en définitive, le contrôle de gestion ne doit pas être perçu comme une contrainte, puisque c'est un système qui permet avant tout d'améliorer le fonctionnement, la performance et la maîtrise des activités, mis en place par l'entreprise et pour l'entreprise.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE