

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT SCIENCES COMMERCIALE**



Mémoire de fin de cycle

Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de gestion

Spécialité : Finance et assurance

Thème

***Le Tableau de bord de la gestion des
sinistres comme outil d'aide à la prise de
décision cas : SAA Alger***

Présenté par :

**BEN SAADA Nouara
CHERIEF Fatiha**

Encadré par :

M^{me} SI MANSOUR.F

Membre de jury :

Président : SADOUD.A. M.C.A

Examineur : LOUGGAR.R

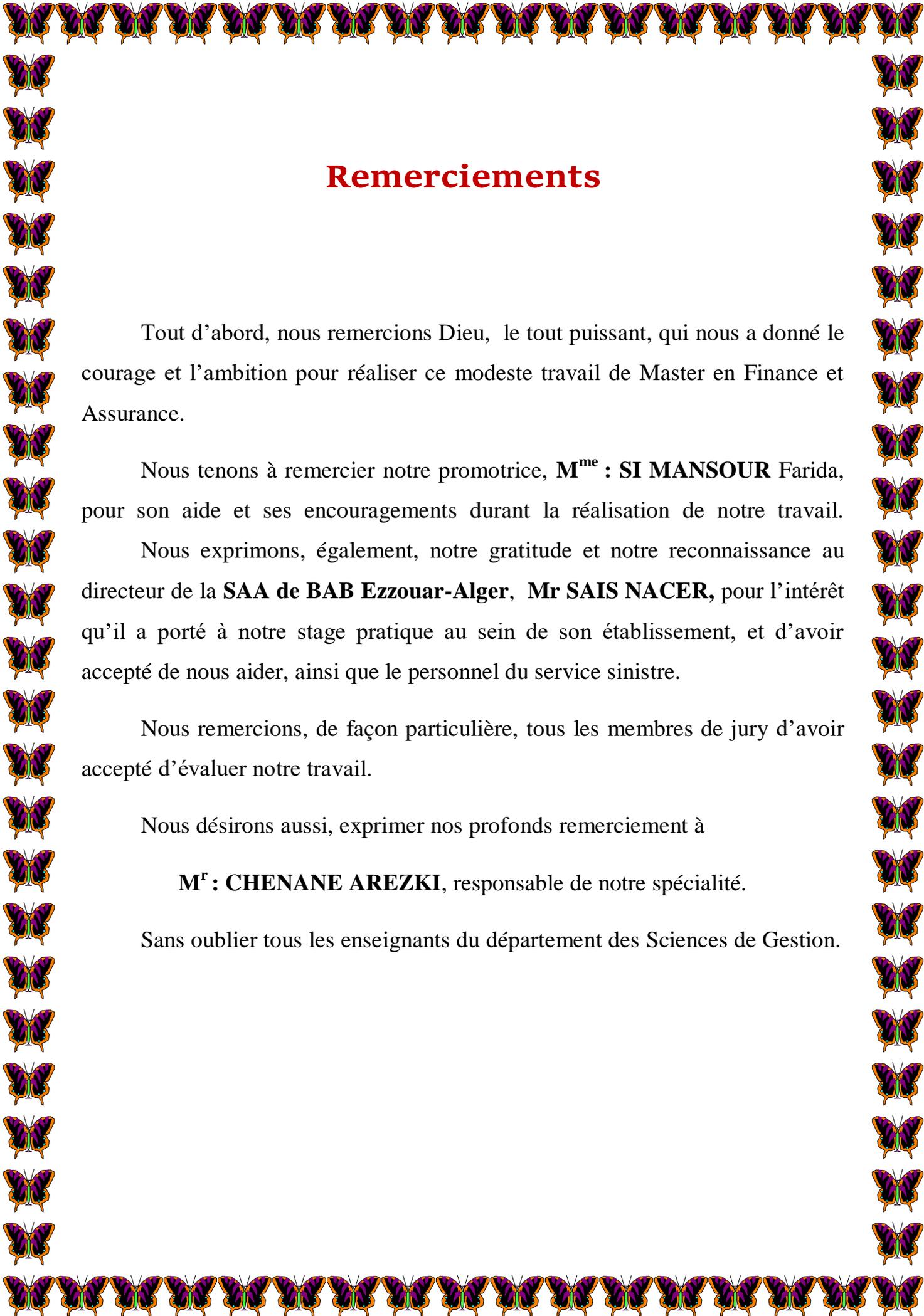
Rapporteur : SI MANSOUR.F. M.C.A

UMMTO

UMMTO

UMMTO

Promotion 2018-2019



Remerciements

Tout d'abord, nous remercions Dieu, le tout puissant, qui nous a donné le courage et l'ambition pour réaliser ce modeste travail de Master en Finance et Assurance.

Nous tenons à remercier notre promotrice, **M^{me} : SI MANSOUR** Farida, pour son aide et ses encouragements durant la réalisation de notre travail.

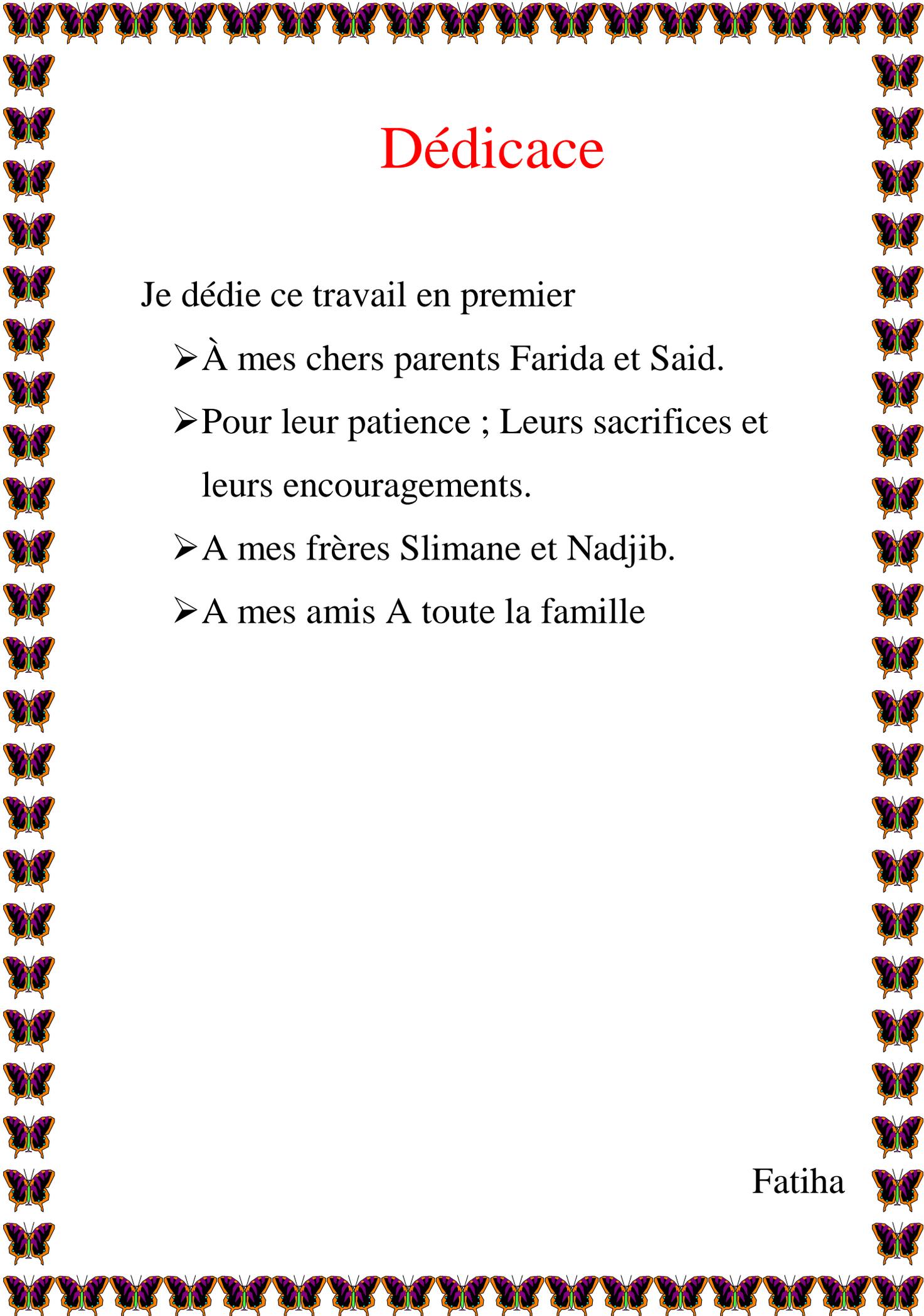
Nous exprimons, également, notre gratitude et notre reconnaissance au directeur de la **SAA de BAB Ezzouar-Alger**, **Mr SAIS NACER**, pour l'intérêt qu'il a porté à notre stage pratique au sein de son établissement, et d'avoir accepté de nous aider, ainsi que le personnel du service sinistre.

Nous remercions, de façon particulière, tous les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

Nous désirons aussi, exprimer nos profonds remerciement à

M^r : CHENANE AREZKI, responsable de notre spécialité.

Sans oublier tous les enseignants du département des Sciences de Gestion.

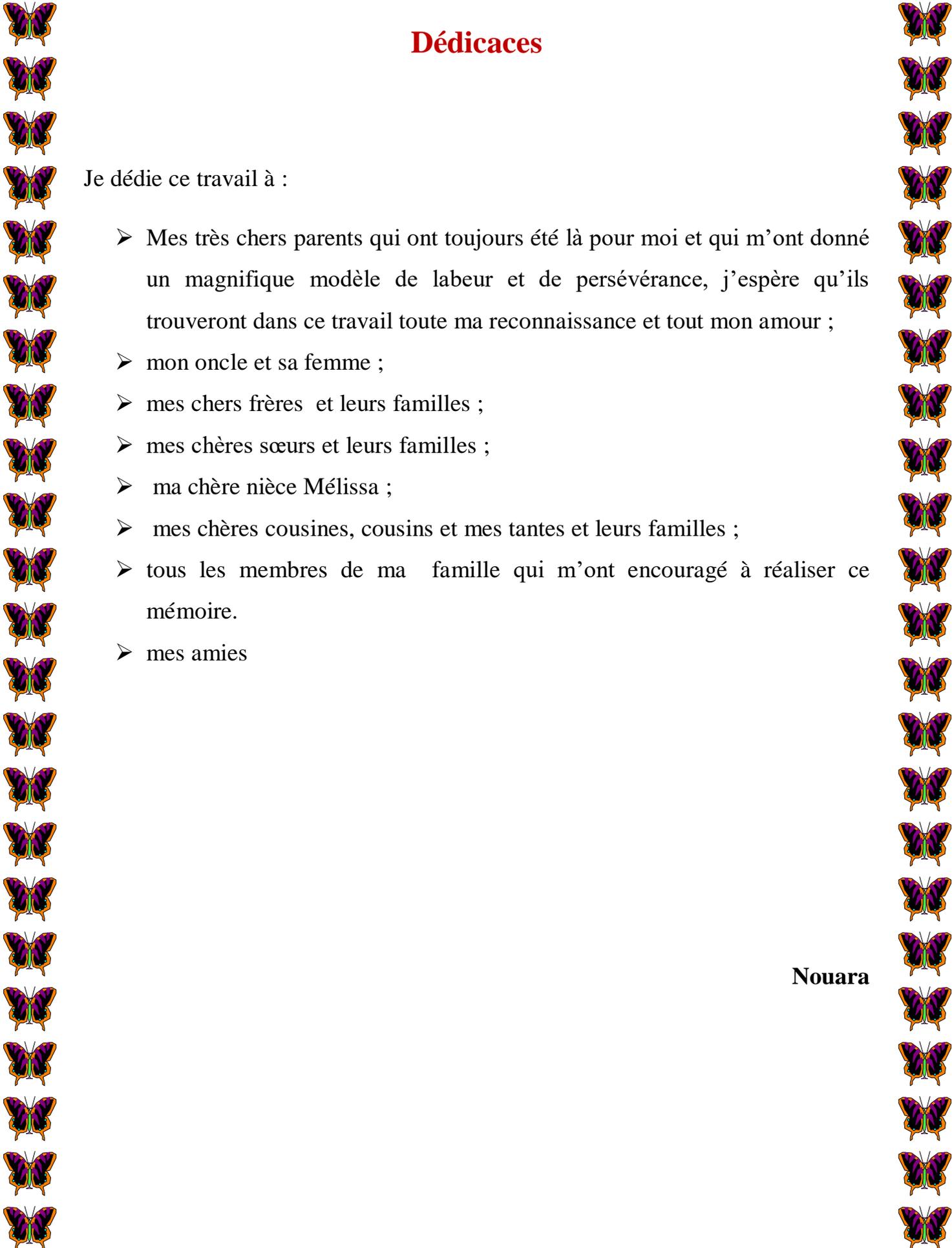


Dédicace

Je dédie ce travail en premier

- À mes chers parents Farida et Said.
- Pour leur patience ; Leurs sacrifices et leurs encouragements.
- A mes frères Slimane et Nadjib.
- A mes amis A toute la famille

Fatiha



Dédicaces

Je dédie ce travail à :

- Mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance, j'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour ;
- mon oncle et sa femme ;
- mes chers frères et leurs familles ;
- mes chères sœurs et leurs familles ;
- ma chère nièce Mélissa ;
- mes chères cousines, cousins et mes tantes et leurs familles ;
- tous les membres de ma famille qui m'ont encouragé à réaliser ce mémoire.
- mes amies

Nouara



Liste des abréviations

AGA : Agent Gérée Agréé

AUTO : automobile

BADR : Banque Agricole du Développement Rural

BDL : Banque de Développement Local

BNA : Banque Nationale d'Algérie

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

CAAR : Compagnie Algérienne d'Assurances et de Réassurance

CAAT : La Compagnie Algérienne des Assurances Transport

Cat Nat: Catastrophes Naturelles

CCR :Compagnie Centrale de Réassurance

DC : Division Coassurance

DR : Division Réassurance

EPE : Entreprises Publiques Economiques

IARD :Incendie, Accident, et Risques divers

OCDE : Organisation de Coopération de Développement Economique

MACIF :Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de France

SAA : Société Nationale d'Assurance.

PSPA : Provision pour Sinistre à Payer

RC : Risque de Construction

R IND : Risque Industriel

RPP : Risque des Particuliers et des Professions

SAA : Société Nationale d'Assurance

SPA : Société Par Action.

T.B: Tableau de Bord

UK : United Kingdom

USA: United States of America

OPEP : Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole

MTL : Manager Transport Logistique

PV : Procès Verbal

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : l'assurance et la gestion de sinistre	
Section 01 : les concepts de base de l'assurance.....	5
Section 02 : le contrat d'assurance	14
Section 03 : la gestion du sinistre.....	21
Conclusion.....	32
Chapitre 2 : Le tableau de bord et son application	
Introduction.....	33
Section 01 : généralité sur le tableau de bord	33
Section 02 : le tableau de bord de gestion :	46
Section 03 : l'application du tableau de bord en assurance et sur la gestion du sinistre :	52
conclusion :	62
Chapitre 3: Présentation, usage et analyse du tableau de bord de la gestion du sinistre comme outil d'aide à la prise de décision	
Introduction :.....	64
Section01 : La présentation de la SAA.....	65
Section 02 : La Présentation du Tableau de Bord de la Gestion de Sinistre sur l'application Excel :	73
Section03 : l'usage et l'analyse de tableau de bord de la gestion du sinistre	80
Conclusion.....	97
Conclusion générale	98

Introduction générale

Tout manager d'entreprise fonctionnel ou opérationnel se trouve confronté au problème de la prise de décision et de la qualité de l'information qui l'oriente et la justifie.

Une compagnie d'assurance est une firme qui reste l'un des organismes les plus exposés aux risques, puisque son but même est de prendre en charge les risques que peuvent avoir les clients, qu'ils soient identifiés comme des particuliers ou bien comme des entreprises. La gestion d'une société d'assurance est une tâche délicate. Expérience, savoir-faire, anticipation des risques et d'autres critères plus importants les uns que les autres sont de mise pour réussir dans ce domaine ainsi que l'amélioration du mode de fonctionnement intérieur de la compagnie d'assurance qui est l'une des principales missions d'un gestionnaire.

Par ailleurs, la gestion des sinistres, activité de base de la compagnie d'assurance, est un élément déterminant dans la concurrence entre compagnies pour l'amélioration de l'image de l'industrie de l'assurance et pour soutenir leurs assurés avec un service de haute qualité.

Il est impérieux, pour que ces objectifs soient réalisés, dans les conditions imposées par les contrats, que les responsables disposent, en permanence d'un ensemble d'informations, cohérentes et précises, de natures différentes, couvrant l'ensemble du périmètre d'activités regroupées dans un même document permettant ainsi de prendre les décisions les plus adaptées au contexte de l'entreprise. En effet, les gestionnaires ont besoin d'instruments qui leur donnent des informations sur l'environnement interne et qui les aident à mettre le cap sur l'excellence. Pour ce faire, un outil d'aide à la prise de décision se distingue : le tableau de bord.

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la stratégie pour atteindre les objectifs définis.

Le tableau de bord de la gestion du sinistre permet de suivre l'évolution, dans le temps, de l'agence et au niveau de son activité de liquidation des sinistres ainsi que le suivi des dossiers sinistres dans le cadre d'une politique d'amélioration de la qualité de service. Il constitue, pour certains, un « outil de gestion de plus » et pour d'autres la solution « miracle » à tous les problèmes de gestion que rencontre l'entreprise tout au long de sa vie.

C'est à ce titre qu'il nous a semblé opportun de choisir ce sujet, d'une part de par son originalité et son actualité, du fait que le tableau de bord est apparu dans le milieu des assurances comme un nouvel instrument de gestion au point de devenir une véritable banque

Introduction générale

de données et d'autre part, par les contraintes et les difficultés que rencontrent aujourd'hui certaines compagnies d'assurances particulièrement les compagnies d'assurances algériennes en ce qui concerne la gestion des sinistres.

Aussi, l'objet de notre travail est de déterminer comment cet outil est à même d'être utilisé dans ce sens dans le cas de la SAA. Notre problématique s'articule ainsi autour de la question suivante : **Au vu des spécificités du domaine des assurances, dans quelle mesure le tableau de bord influence-t-il sur la gestion du sinistre et la prise de décision, dans ce secteur?**

Pour élargir notre champ d'analyse, nous avons subdivisé cette interrogation centrale en 03 questions secondaires :

- Quelle est l'importance du tableau de bord dans une compagnie d'assurance ?
- Quelle est la relation entre la gestion du sinistre et le tableau de bord ?
- Comment le tableau de bord contribue-t-il à la prise de décision dans une compagnie d'assurance ?

Dans le but de répondre à ses questions, nous escomptons démontrer que:

- Le tableau de bord d'une compagnie d'assurance permet au responsable d'analyser les situations, d'anticiper les évolutions, de réagir dans des délais brefs. C'est également un instrument de communication privilégié pour les différents acteurs de l'organisation.
- Le tableau de bord est une représentation synthétique de nombreux indicateurs de la gestion du sinistre et qui sont des informations pertinentes, nécessaire et suffisantes pour piloter, contrôler, analyser, exploiter et décider.
- Le tableau de bord de la gestion de sinistre aide ses utilisateurs à prendre des décisions en leur procurant des informations claires, précises et pertinentes mais aussi au moment voulu ce qui facilite au manager la prise de décision en minimisant les risques d'échecs.

Notre travail est ainsi organisé autour d'une double partie, théorique et pratique. Du point de vue théorique, l'objet est de contribuer à vulgariser les connaissances dans le domaine des assurances. Du point de vue pratique, la recherche permet de mettre en scène un v cas pratique traité au sein de la SAA.

Introduction générale

Nous avons, à cet effet, suivi une méthodologie qui nous a, d'abord conduit à faire une recherche bibliographique et cela en consultant plusieurs ouvrages et autres documents (des mémoires et des thèses et les différentes études et indicateurs qui sont réalisés au niveau international qui étudient la question et cela afin de construire la partie théorique). Les principales difficultés rencontrées, dans le cadre de notre travail, concernent le manque de documentation notamment les ouvrages qui traitent du tableau de bord dans le domaine des assurances ainsi que l'insuffisance des données statistiques, plus particulièrement en ce qui concerne le secteur de la gestion des sinistres. Nous avons mené également une recherche sur le terrain dans le but de nous imprégner de la pratique et de l'utilisation du tableau de bord au niveau de la SAA.

Cet arsenal méthodologique nous a amené à structurer notre travail en trois (03) chapitres :

Le Chapitre 01 qui est subdivisé en trois sections, traite des concepts théoriques sur les assurances, du contrat d'assurance, et de la gestion de sinistres.

Le Chapitre 02 traite du tableau de bord de gestion, de son application dans les assurances et de la gestion des sinistres.

La Chapitre 03 est consacré à l'étude d'un cas pratique au niveau de la SAA Alger, il aborde d'abord la présentation de l'organigramme d'accueil, puis présente le tableau de bord de la gestion des sinistres au sein de la SAA et enfin son usage.

Introduction :

Les compagnies d'assurance permettent à des individus ou des investisseurs d'éliminer certains risques. Les clients transfèrent donc leurs risques assurables à une compagnie d'assurance qui elle, en revanche, doit les gérer efficacement afin d'éviter des scénarios catastrophiques qui pourraient mettre en péril la situation financière de l'entreprise et compromettre sa profitabilité. De manière générale, le client paie une prime d'assurance afin d'avoir droit à un dédommagement selon les conditions du contrat d'assurance.

Peu importe le risque assuré, le principe de base de l'assurance est le même, Dans le cadre de ses opérations, une des tâches les plus importantes d'une compagnie d'assurance est de gérer efficacement les risques auxquels elle s'expose en assurant des clients ¹. Dans ce concept, on constate l'importance de la gestion dans la compagnie d'assurance notamment la gestion du sinistre.

La bataille de la gestion des sinistres se développe donc dans une nouvelle direction, celle de l'exploitation des données du fait que la qualité des données est un aspect important dans le service sinistre.

Dans ce premier chapitre nous allons décrire les concepts de base de l'assurance en premier lieu (section 01), puis le contrat d'assurance (section 02) et enfin la gestion des sinistres (section 03).

¹ DUMONT. J-P, « Gestion des risques des compagnies d'assurance , un revue de la littérature récente », Assurances et gestion des risques, vol. 79(1-2), avril-juillet 2011, pp 43-81.

Section 01 : les concepts de base de l'assurance

Le besoin de sécurité est universel chez l'homme. De tout temps, celui-ci a cherché à protéger sa personne et ses biens contre les aléas du sort.

Le recours à l'assurance est devenu nécessaire, voire obligatoire pour exercer la plupart des activités de la vie courante ou professionnelle. De cette nécessité humaine découle la notion d'assurance et évoluera à travers le temps, présentant un intérêt économique et social assez important dans le développement et la richesse d'un pays. L'assurance aujourd'hui est devenue, plus qu'une nécessité, à travers son rôle primordial dans la protection de personnes et de leurs patrimoines.

L'assurance est commandée par l'instinct de conservation, puis elle est devenue un véritable moyen de développement économique. Elle répond à un besoin de se prémunir contre la survenance de certains événements qui affectent les individus, leurs personnes ou bien leurs besoins.

1.1 .L'histoire de l'assurance

Les techniques d'assurances remontent à la plus haute antiquité avec l'apparition de la première forme d'assurance sous forme de caisse d'entraide des tailleurs de pierres de la basse- d'Egypte (1400 av. JC)². On retrouve également cette pratique dans le code d'Hammourabi, en ce qui concerne les transports par caravane³, tandis que les Romains ont essayé de créer une sorte d'association où les légionnaires cotisent pour permettre à leurs membres de faire face à des frais de mutations, de retraite, ou de décès⁴.

Le terme d'assurance se faisait beaucoup plus avec un esprit de charité et de solidarité qu'un esprit de prévoyance⁵ tel qu'il est pratiqué de nos jours.

1.1.1. Les Assurances maritimes

C'est la première forme de l'assurance moderne. C'est dans les ports de la Méditerranée que ses règles essentielles se sont développées. Elle est apparue au 14^{ème} siècle en Italie : la première police d'assurance remonte au 23 octobre 1347⁶. Elle a été rédigée à Gênes pour le

² ROCHET.J-C et al, « Microéconomie de l'assurance », édition ECONOMICA, Paris ,1991, p 18.

³ COUIBAULT .F, ELIASHBERG .C et LATRASSE. M, « Les grands principes de l'assurance », édition L'Argus, Paris, 2003.P, 13-14.

⁴MRABET .N, « Techniques d'assurances », Editions Université Virtuelle de Tunis, 2007, p 4.

⁵ MEZDAD.L, « Essai d'analyse du secteur des assurances et de sa contribution dans l'intermédiation financière. Nationale, mémoire de Magister en Sciences Economiques, Option Monnaie, Finance et Globalisation, Université de Bejaia, 2006, p 15.

⁶ TAFIANI. M.B, « Les assurances en Algérie, étude pour une meilleure contribution à la stratégie de développement », édition ENAP,Alger, P. 11.

voyage du navire Santa Clara de Gêne à Majorque ; c'est aussi à Gênes en 1424⁷ qu'a été fondée la première compagnie d'assurance maritime.

1.1.2. Les assurances terrestres

Contrairement à l'assurance maritime qui a pris naissance dès le Moyen-âge, les assurances terrestres ne remontent qu'au XVIIe siècle, sous la forme d'assurance contre l'incendie⁸.

1.1.2.1. L'assurance contre l'incendie

Si l'assurance maritime a pris naissance sous forme de spéculation ; l'assurance incendie a été, par contre, créée dans un but d'assistance après l'incendie de Londres du 2 septembre 1666 qui reste ancré dans les esprits des londoniens. Cette incendie a causé d'importants dégâts (1300 maisons et près de 1000 églises ont été détruites)⁹. C'est à la suite de ce sinistre, qu'est créé le Fire-office en 1667¹⁰ : point de d'une organisation de l'assurance en Angleterre contre l'incendie. En 1750, est créé également la société française : la chambre générale des Assurances devenu en 1753 « la chambre royale des assurances »¹¹.

1.1.2.2. L'assurances sur la vie

C'est en Italie du nord que prirent naissance les prémices de l'assurance sur la vie. D'abord prohibée dans certains pays, elle réapparaît sous le nom de Tontine, pour devenir enfin ce que l'on appelle aujourd'hui l'assurance-vie.

a- Les paris sur la vie des personnes

Les Italiens pariaient sur la vie ou le décès d'une personne ce qui entraîna de très grands abus, on pariait même sur la vie des Rois, la faveur d'un courtisan, etc....

Les essais s'étendirent à l'étranger, mais, très vite, considérée comme immorale cette forme primitive de l'assurance sur la vie fut prohibée au XVIème siècle, partout sauf en Angleterre.

Cette prohibition fut officiellement confirmée en France par l'ordonnance sur la marine" défendant de faire aucune assurance sur la vie des personnes ". Cependant, les Italiens, loin d'être découragés, créèrent une autre forme d'assurance sur la vie: Les tontines.

⁷ BESSON, J-L, PARTRAT, C, « Assurance non vie : modélisation, simulation », édition Economica, Paris,2005, p. 7.

⁸ MULUMBA K, TSHIELEKEJA.M, « L'Assurance : Catalyseur du Développement », Louvain School of Management Doctoral ThesisSeries, Octobre 2011, p 30.

⁹ BOUDJELAL. M, « Les assurances dans un système islamique ;Revue des sciences économiques et de gestion n° 05/ 2005, Pp 24-36.

¹⁰ BIGOT, G, « Droit des assurances : entreprise et organisme d'assurance », 2ème édition, Edition Delta ,Paris,2000. P. 12.

b- Les tontines

La tontine créée par le Napolitain Lorenzo Tonti, est une sorte d'assurance d'épargnant par laquelle la part des prémourants profite aux survivants soit qu'ils se partagent le capital constitué, soit qu'ils perçoivent une rente viagère constituée à l'aide de ce capital. Constatant que cette forme d'assurance a eu l'adhésion d'un nombre assez important de la population, le banquier napolitain Tonti a eu alors une nouvelle idée en 1653, qu'il proposa à Mazarin (1602-1661). Cette idée consistait en une nouvelle combinaison d'emprunt public fondé sur un principe nouveau, il préconisait une augmentation des arrérages payés aux survivants au fur et à mesure des décès, offrant ainsi aux petits épargnants l'espoir d'une vieillesse dorée. Les tontines privées et les tontines publiques ont cédé le pas devant le progrès de l'assurance-vie.

1.1.2.3 . L'assurance responsabilité civile

A l'ère de la révolution industrielle, la pratique de l'assurance responsabilité civile est devenue indispensable et même obligatoire du fait de l'augmentation importante et de la gravité des accidents de travail comme conséquences du progrès technique et du machinisme¹².

Avec le temps, les victimes des accidents ou leurs ayants droit ont pointé du doigt les employeurs d'avoir été responsables des préjudices subis et réclamerent, en conséquence, une réparation pécuniaire. Pour faire face à cette situation, les assureurs proposèrent des polices d'assurance couvrant les responsabilités civiles. Ainsi, ces derniers seront dans l'obligation de verser une indemnité au profit de la victime à la fin de réparer en quelque sorte le préjudice donc le contrat de responsabilité civile est conclu au profit des tiers. En d'autres termes, c'est une obligation de réparer pécuniairement les dommages qu'une personne peut causer à une autre personne.

1.2. Définitions et notions de base

Quel que soit l'action qu'il entreprend, l'Homme a toujours dans l'esprit la crainte d'une éventuelle catastrophe. Pour se libérer de ses inquiétudes, il cherche à se protéger à l'avance en se remettant à l'assurance qui le sécurise et le reconforte.

1.2.1. La définition de l'assurance

Plusieurs définitions ont été données à l'assurance par plusieurs auteurs, privilégiant, les uns les aspects juridiques, et les autres, les aspects économiques, techniques, et législatifs. On a retenu 3 définitions :

¹² HASSID.A, « Introduction à l'étude assurance économique » ; édition ENAL, Alger, 1984 ; pp 18-19.

1.2.1.1. Définition économique

L'assurance est une activité qui consiste à « transformer des risques individuels en risques collectifs en garantissant le paiement d'une somme (indemnité ou prestation) en cas de réalisation d'un risque ». ¹³

1.2.1.2. Définition juridique

L'article 2 de l'ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances définit l'assurance en référence à l'article 619 du code civil en Algérie comme suit :

« l'assurance est 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 » ¹⁴.

1.2.1.3. Définition technique

L'assurance est « l'opération par laquelle un assureur, organisant en mutualité une multitude d'assurés exposés à la réalisation de certains risques, indemnise ceux d'entre eux qui subissent un sinistre grâce à la masse commune des primes collectés » ¹⁵.

Dans la définition technique, on constate que l'opération d'assurance est organisée sous forme de mutualité c'est-à-dire l'assurance est une activité qui consiste à transformer des risques individuels en risques collectifs en garantissent les paiements de sommes (indemnité ou prestation).

1.2.2. Les éléments d'une opération d'assurance :

Les éléments constituant une opération d'assurance peuvent être présentés comme suit :

1.2.2.1. Le risque :

Le risque est un évènement dommageable tel que le vol, la perte, l'incendie, l'accident qui peut survenir dans le futur de manière aléatoire, il constitue une cause d'insécurité en raison des conséquences qu'il peut entraîner s'il se réalise. Mais, en manière d'assurance, le mot « risque » s'emploie également pour désigner l'objet de la garantie.

Tous les événements ne sont pas assurables, en effet, seul les événements revêtant Trois caractéristiques de risque assurable.

- 1^{er} caractère : l'évènement doit être futur (le risque ne doit pas être déjà réalisé) ;
- 2^{ème} caractère : il doit y avoir incertitude, on parle d'évènement aléatoire c'est-à-dire qui dépend du hasard ;

¹³ BEITON.A, CAZORLA. A, DOLLA.C, DRAI.A-M, Dictionnaire des sciences économiques, 2001, p. 2.

¹⁴ HASSID.A, Op.Cit,p.85

¹⁵ LAMBERT-FAIVER. Y, « Droit des assurances », 11^{ème} édition , Dalloz, Paris, 2001, p. 38

-3ème caractère : l'arrivée de l'événement ne doit pas dépendre exclusivement de la volonté de l'assuré.

1.2.2.2. La prime (cotisation)

La prime est la contribution que verse l'assuré à l'assureur en échange de la garantie qui lui est accordée.

La contribution du souscripteur est généralement déterminée à forfait ; il s'agit alors d'une prime ou cotisation fixe qui ne peut, en principe, être modifiée en cours de validité du contrat sans le consentement du souscripteur.

1.2.2.3. La prestation

La prestation est la somme d'argent que l'assureur a l'obligation de verser à l'assuré en cas de survenance d'un risque garantie. Il existe deux sortes de prestation :

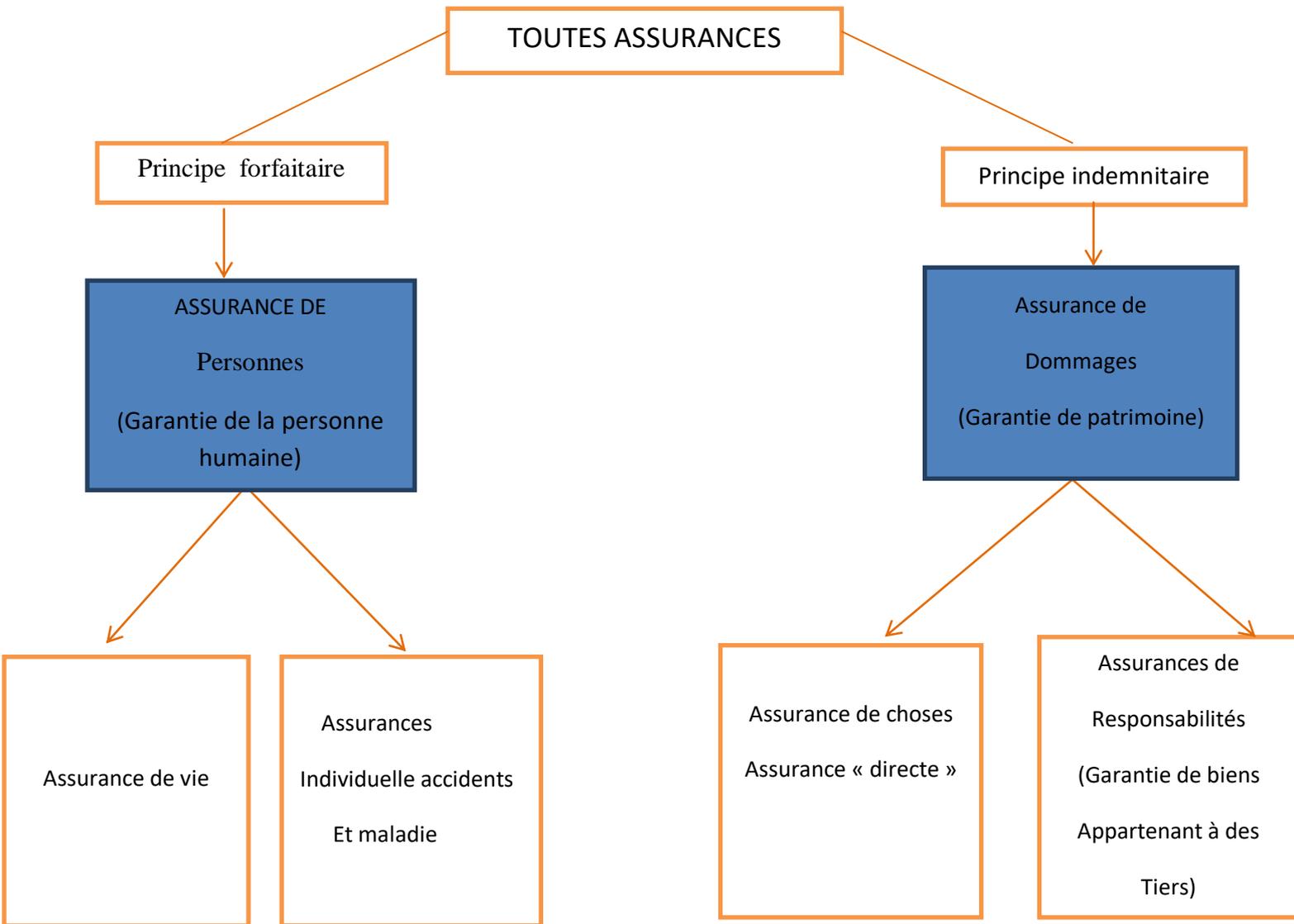
-Des indemnités

Elles sont déterminées après la survenance du sinistre, en fonction de son importance, ce type de prestation est pratiqué dans le cas des assurances dommages.

-Des prestations forfaitaires

Elles sont déterminées à la souscription du contrat, avant la survenance du sinistre (par exemple, assurance vie).

Figure N° 01 : Les types d'assurances



Source : COUILBAULT. C. ELIASHERG. M. LATRASSE.F, « Les grandes principes de l'assurance » 6ème Edition, L'argus, Paris, 2003, p 71.

1.2.2.4. La compensation au sein de la mutualité

La mutualité est l'ensemble des personnes assurées contre un même risque et qui cotisent mutuellement pour faire face aux conséquences de ce risque. A partir de cette mutualité, un fond est créé, qui servira à couvrir les personnes touchées par le sinistre¹⁶.

1.2.3. Technique de division du risque

Il ne suffit pas de sélectionner et de disperser les risques, mais aussi de le deviser. En effet, il ne doit pas se focaliser sur un seul risque mais au contraire il est obligé de diversifier son activité à plusieurs catégories de risques.

1.2.3.1. La réassurance

C'est une opération par laquelle une société d'assurance s'assure elle-même (la cédante) auprès d'une autre société (le réassureur ou (le cessionnaire) pour une partie des risques qu'elle a pris en charge. Le traité de réassurance détermine :

- . Les contrats qui entrent dans le cadre de la réassurance ;
- . La prime due au réassureur ;
- . La date d'effet et la durée des engagements.

1.2.3.2 La coassurance

C'est d'assurer le même bien par plusieurs assureurs, en réalité c'est une technique de division du risque, chacun accepte un certain pourcentage de risque qui est fixé selon la capacité financière de chaque assureur. Ce pourcentage doit être respecté dans le paiement de la prime et même dans le cas de sinistre, c'est à dire la même proportion d'indemnité.

Ce type d'assurance est maîtrisé par une police dite collective avec une quittance unique et une annexe spéciale, elle est généralement créée par une société apéritrice qui est un assureur chargé de représenter tous les autres assureurs, d'une autre manière c'est lui qui est chargé de définir les primes, établir la police, signer le contrat, l'encaissement et la répartition de la prime.

¹⁶ SOUFIT S, « Analyse de la stratégie de diversification des compagnies d'assurances sur le marché assurantiel algérien cas de la TRUST Alegria », mémoire de Master en Finance et Comptabilité, Option Finance et Banque, Université de Bejaia, 2011, p 11.

1.3 Les acteurs et le rôle d'une de l'assurance

Une opération d'assurance fait intervenir plusieurs acteurs.

1.3.1 L'assureur

Il constitue la personne sur laquelle repose le risque ; c'est –à-dire celle dont les biens, les actes, la vie sont garantis contre les différents risques moyennant le versement d'une certaine somme (prime ou cotisation).

1.3.2 L'assuré

C'est la personne physique ou morale menacé par le risque couvert, soit dans sa personne, soit dans son patrimoine. Très souvent, les qualités de souscripteur et d'assuré sont confondues (personne qui assure son véhicule contre le vol), il arrive cependant que l'assuré soit différent du souscripteur. Ainsi, la personne qui assure la vie d'autrui est considérée comme souscripteur mais autrui est l'assuré.

1.3.3 .Le souscripteur

Le souscripteur est la personne qui signe la police d'assurance (le contrat d'assurance) à titre personnel, et s'engage à payer la prime à l'assureur. Souvent, c'est l'assuré lui-même qui souscrit un contrat pour son propre compte.

1.3.4 .Le bénéficiaire

C'est la personne qui bénéficiera de l'indemnité ou de capital en cas de réalisation de risque ; il peut être :

- L'assuré lui-même ;
- Une personne dénommée en faveur duquel l'assurance est souscrite ;
- Une personne non dénommée.

1.3.5. Le tiers

« Nous appelons tiers, toute personne qui pourtant étrangère au contrat, peut en revendiquer le bénéfice. C'est l'exemple des bénéficiaires d'une assurance décès, des victimes en assurance responsabilité, etc. »¹⁷.

¹⁷ MEZDAD L, « Essai d'analyse du secteur des assurances et de contribution dans l'intermédiation financière nationale, mémoire magister en sciences économiques, option monnaie, finance et globalisation, Université de Bejaia, 2006, p 9.

1.4. Le rôle de l'assurance

L'assurance et la prévention sont étroitement liées, car ce sont deux formes de solidarité pour aider ceux qui sont frappés par le sort, solidarité pour prévenir les accidents et faire baisser le nombre de victimes¹⁸, la prévention est donc au même temps, le principe de l'assurance et son rôle essentiel à partir duquel les économistes ont abouti aux rôles social et économique de l'assurance.

1.4.1. Le rôle économique

La fonction sociale de l'assureur a, par elle-même, des conséquences favorables sur l'économie en permettant à des victimes d'accidents ou de maladie de retrouver des ressources, afin d'éviter qu'elles ne soient à la charge de la collectivité tout en leur maintenant leur pouvoir de consommation. En permettant à des entreprises de continuer à fonctionner après un sinistre, l'assurance consolide des emplois, des productions et préserve le tissu économique. Mais le rôle économique de l'assurance ne s'arrête pas à la préservation des acquis économiques à un instant donné. L'assurance est, en effet, un moteur essentiel du développement économique pour au moins deux raisons : la garantie des investissements et le placement des cotisations¹⁹.

1.4.2. Le rôle social

Le rôle social que pourrait jouer l'assurance peut être exposé à travers l'explication de certains points. L'assurance vise à indemniser une partie des assurés qui sont victimes des sinistres, grâce aux cotisations prépayées par l'ensemble des assurés. Avant tout, l'assurance joue un rôle purement social. Offrir à un sinistré les fonds nécessaires pour reconstruire ou racheter une maison après avoir perdu la sienne à cause d'un tremblement de terre ; garantir des revenus à la veuve et aux orphelins après la mort soudaine du père de famille ; verser des sommes substitutives au salaire pour un employé qui a perdu son poste de travail à cause d'un accident qui l'a rendu incapable d'exercer sa profession ; aider les malades financièrement pour s'offrir des méthodes de soins plus efficaces afin de récupérer rapidement leurs capacités physiques, tels sont des exemples du rôle social de l'assurance qui consiste à sécuriser les individus et leurs patrimoines ainsi que leurs revenus, et ce pour sauvegarder la stabilité sociale et le bonheur des individus. L'assurance joue aussi un rôle déterminant dans la survie des entreprises car elle leur fournit les fonds nécessaires pour surmonter des situations difficiles qui peuvent porter atteinte à la stabilité de l'entreprise tels que (incendie, inondation,

¹⁸ COUILBAULT.F, et Al, 2003, Op.cit, p 46.

¹⁹ YEATMAN.J, « Manuel international de l'assurance », édition ECONOMICA, Paris, 1998, p. 27.

faillite d'un client débiteur...), et en aidant les entreprises à survivre, l'assurance sauve des emplois et donc des individus et des familles²⁰.

1.4.3 Les limites de l'assurance

Malgré le développement de l'activité d'assurance, il existe toujours des limites à son expansion. Une fois que le risque est pris en charge par l'assureur, ce dernier est confronté à deux limites. C'est la présence de l'asymétrie d'information qui conduit à des problèmes d'anti sélection et d'aléa moral.

Section 02 : le contrat d'assurance

L'assurance est une technique qui repose sur un contrat, le contrat d'assurance, en vertu duquel un assureur s'engage, en contrepartie du versement régulier d'une prime, d'indemniser les sinistres dont une personne (assuré ou tiers) est victime. Théoriquement, les risques les plus divers peuvent être pris en charge par l'assurance : risques matériels (incendie, vol...), risques humains (maladie, vieillesse...) ou risques juridiques (la responsabilité civile).

L'idée d'assurance est loin d'être nouvelle, même si les procédés de gestion, impliquant notamment des calculs mathématiques, sont devenus de plus en plus complexes.

2.1. Définition et caractères généraux du contrat d'assurance

Dans ce paragraphe, nous tentons de définir le contrat d'assurance et ses caractères.

2.1.1. Définition du contrat d'assurance

Depuis les temps immémoriaux, les êtres humains n'ont pas cessé d'établir des liens entre eux, le primordial, le fondamental, étant, l'acceptation de la vie en société. Un des premiers penseurs, à avoir traité le sujet, est le philosophe du XVIII^e siècle (siècle des lumières) Jean Jacques Rousseau pour le citer, dans son ouvrage illustre « le contrat social ».

Ainsi, l'individu renonce à une liberté absolue et se soumet aux règles dictées par l'intérêt général. En échange, la communauté garantit la sécurité de chacun et le respect des règles des droits ainsi établis.

La signification du concept (contrat) prend tout son sens par le fait que c'est un engagement entre deux ou plusieurs parties, afin d'entreprendre ou de ne pas entreprendre

²⁰IDIR, N. SADAOU, « Etude comparative des systèmes assurantiels algériens » mémoire de Magister en Sciences Economiques, option Monnaie, Banque et Environnement International, université de Bejaia, 2014, p. 7.

quelque chose²¹. Un contrat d'assurance est un « contrat par lequel une partie le souscripteur se fait promettre pour son compte ou celui d'un tiers par une autre partie (l'assureur) une prestation généralement pécuniaire en cas de réalisation d'un risque, moyennant le paiement d'une prime ou cotisation »²².

Autrement dit , le contrat d'assurance est une convention par laquelle l'assureur s'engage à verser à l'assuré une somme d'argent réparant le préjudice subi en cas de survenance d'un sinistre, défini en échange du paiement d'une somme versée, soit à l'origine, soit périodiquement.

Les contrats sont régis par l'ordonnance n° 95-07 relative aux assurances, ainsi que par les dispositions du code civil.

Le contrat d'assurance est donc une convention entre l'assuré et la société d'assurance. Il se matérialise par une police d'assurance qui comprend : les conditions générales, qui sont les textes non personnalisés qui définissent les garanties, leurs limites, leurs exclusions, les engagements réciproques des parties, en tenant compte des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Il doit contenir aussi, outre les signatures des parties, les mentions ci-après :

- Les noms et domiciles des parties contractantes ;
- La chose ou la personne assurée ;
- La nature des risques garantis ;
- La date de la souscription ;
- La date d'effet et la durée du contrat ;
- Le montant de la garantie ;
- Le montant de la prime ou cotisation d'assurance.

Ainsi, toute modification au contrat d'assurance doit faire l'objet d'un avenant signé des deux parties.

2.1.2 Les caractéristiques du contrat d'assurance

Le contrat d'assurance présente les caractéristiques suivantes :

2.1.2.1. Le caractère synallagmatique

A l'image de deux entités physiques interagissant mutuellement d'une manière bilatérale, l'assureur et l'assuré ont des obligations interdépendantes (réciproques). Ceci met en lumière un des aspects importants du contrat d'assurance contrairement à un

²¹ PETAUTON.P, « Théorie et pratique de assurances-vie », 2ème Edition, DUNOD, 2004, p 7.

²² COUBOULT F, ELIASHBERG C, LATRASSE M, « Les grands principes de l'assurance », Edition L'ARGUS, 5ème édition, 2002, p 82.

investissement qui est d'essence unilatérale (une seule partie s'oblige vis-à-vis de l'autre)²³. C'est ainsi que l'assureur indemnifiera les dommages couverts si le risque se réalise.

D'un autre côté l'assuré :

- Fournira les renseignements nécessaires à la conclusion du contrat d'assurance ;
- paiera la prime ;
- signalera toute modification du risque survenant pendant la période de validité de l'assurance ;
- déclarera les sinistres ;
- prendra les mesures nécessaires pour atténuer le dommage.

2.1.2.2. Le caractère consensuel

Le consentement des deux parties est nécessaire et suffisant pour la formation et la validité du contrat d'assurance²⁴.

2.1.2.3. Le caractère de bonne foi

Ce caractère repose sur l'article 1134 du code civil. La bonne foi se présume (art. 2268 du code civil). La mauvaise foi est toujours sanctionnée de façon sévère par les tribunaux²⁵.

2.1.2.4. Le caractère aléatoire

Le caractère aléatoire est lié à la validité du contrat d'assurance. Ce caractère s'applique à l'objet même du contrat d'assurance : le risque garanti ; seul un risque aléatoire peut faire l'objet d'une assurance.

2.1.2.5. Le caractère onéreux

L'assureur s'engage à garantir le paiement des indemnités en contrepartie d'une prime que le souscripteur doit lui verser.

2.2. Les étapes de formation d'un contrat d'assurance

La formation du contrat d'assurance est soumise aux éléments suivants :

2.2.1. La notice d'information

Comme son nom l'indique, celle-ci comporte une succession d'informations nécessaires à l'éclaircissement, autrement dit, la transparence du contrat d'assurance. L'assureur est tenu de fournir à l'assuré tous les détails concernant les prix et les prix garantis du produit d'assurance. L'assuré n'en sera que mieux averti des coûts et des garanties proposés et celui-ci, dans un monde que nous savons, dominé par la concurrence, optera pour l'assureur pouvant réaliser ses désirs.

²³ GOUBEAUX .G.VOIRIN .P, « Droit civil ». Tome I, 22^e Edition, LGDJ, Paris, 1989, p, 324.

²⁴ LAMBERT-FAIVRE.Y, « Droit des assurances », 11^eème Edition DALLOZ, Paris ; 2001, p. 180.

²⁵ JULIEN .M, « Les assurances de dommage », Edition sufi, Paris,2010, p. 17

2.2.2. Proposition

C'est un imprimé rempli et signé par le futur souscripteur, le proposant, par lequel ce dernier demande à l'assureur de garantir le risque qu'il décrit en répondant au questionnaire. La proposition constitue la base pour rédiger la police d'assurance, mais aussi elle sert de référence en cas de litige sur les déclarations initiales de risque.

2.2.3. La police d'assurance

Le contrat est le lien juridique qui unit les parties. La police d'assurance est l'écrit qui constitue la preuve du contrat d'assurance. Le contrat d'assurance, dans son acceptation courante, est composé de conditions générales qui décrivent les droits et obligations des parties et les garanties. Ce sont des conditions communes à l'ensemble des contrats d'une société qui couvrent les mêmes risques. S'y ajoutent des conditions particulières qui reprennent les données propres à un assuré. Il peut aussi comprendre des conventions spéciales, ou autres annexes dont la dénomination varie, qui se rapportent aux risques couverts.

2.2.4. La notice de couverture

L'assureur peut être amené à établir un contrat provisoire, soit en attendant d'étudier le risque de façon plus approfondie, soit en attendant l'établissement d'un contrat définitif. Il délivre alors un document appelé note de couverture. Il y est mis fin par l'établissement du contrat définitif. Si le contrat n'est pas conclu, elle cesse ses effets à la date prévue.

2.3. Les conditions réglementaires d'un contrat d'assurance et sa durée

Pour souscrire un contrat d'assurance, il faut suivre des conditions (générales et particulières) afin de s'assurer dans une période donnée.

2.3.1. Les conditions réglementaires d'un contrat d'assurance :

Le contrat d'assurance se présente avec les conditions suivantes²⁶ :

2.3.1.1. Les conditions générales

Les conditions générales d'un contrat sont des conditions type. Elles expliquent quelles sont les conditions communes applicables à tous les assurés souscrivant le même genre de contrat d'assurance à savoir :

- Termes du contrat ;
- Garanties ;

²⁶ Document de la SAA

- Exclusions de garanties ;
- Déchéance du contrat ;
- Procédure de résiliation ;
- Procédure de déclaration et d'indemnisation des sinistres ;
- contestations et recours.

Les conditions générales d'un contrat d'assurance ont une origine commune et sont fixées par le code des assurances.

Souvent nombreuses et considérées comme rébarbatives, les conditions générales d'un contrat sont pourtant très importantes à lire, notamment en ce qui concerne les exclusions de garanties qui conditionnent les indemnisations de l'assuré en cas de sinistre.

2.3.2. Les conditions particulières

Les conditions particulières sont uniques et adaptées au profil de l'assuré. Elles personnalisent un contrat d'assurance et en définissent les particularités :

- Profil du souscripteur ;
- personnes et biens assurés ;
- valeur des biens assurés ;
- capital maximum en cas d'indemnisation ;
- montant des primes ;
- montant des franchises ;
- date de couverture ;
- modalité de versement des primes.

Les conditions particulières sont plus précises et souvent plus courtes que les conditions générales. Elles sont aussi plus importantes car elles sont directement liées aux besoins d'assurance et définissent au plus près la couverture.

Au final, les conditions particulières priment toujours sur les conditions générales.

Comme s'ajoute éventuellement les clauses annexes. Le contrat n'a d'effet qu'après sa signature par les parties et qu'après paiement de la première prime.

2.3.3. Durée du contrat

Le contrat est parfait dès qu'il est signé par les parties. Il prend effet à la date et heure indiquées aux conditions particulières.

2.4. Typologie des contrats d'assurance

La classification juridique des contrats d'assurance obéit à la nature des obligations de l'assureur lors de l'exécution du contrat, en cas de survenance d'un sinistre, l'assureur doit

indemniser l'assuré en fonction de l'évaluation du préjudice subi, on parle alors, d'assurance de dommage par contre, l'assurance de personne est relative au versement d'une somme forfaitaire déterminée au moment de la conclusion du contrat.

Tableau N° 01 : architecture synthétisée des produits d'assurances

Assurance non –vie			Assurance vie
Assurance de biens (appartenant à l'assuré)	Assurance responsabilité (de l'assuré envers un tiers)	Assurance santé (accident, maladie, invalidité, incapacité, frais médicaux)	Assurance vie (vie, décès, épargne et de retraite)
Assurance IARD (dite dommage)		Assurance de personne	

Source : Inspiré de MULUMBA KENGA TSHIELEKEJA Marcel, « L'Assurance : Catalyseur du Développement », Louvain School of Management Doctoral ThesisSeries, Octobre 2011, p 10-28 et OUBAAZIZ SAID, « Les réformes institutionnelles dans le secteur des assurances : cas de l'industrie assurantielle algérienne », mémoire de magister, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012, pp 39-40.

2.4.1 Assurance de dommages

Elles ont pour objet de protéger le patrimoine de l'assuré lorsque celui-ci se trouve affecté, soit à la suite de destruction de ses biens, soit à la suite de dommage causés à autrui dont il serait responsable. Les assurances de dommage sont soumises au principe indemnitaire et à la subrogation.

Ainsi, les assurances de dommages permettent d'obtenir une indemnisation en cas de sinistre, elles regroupent à la fois la protection de responsabilité (responsabilité civile familiale ou responsabilité professionnelle) et celle de bien (dommage causé au véhicule, protection de bien meubles ou immeubles). L'assurance de bien couvre des biens essentiels (matériels locaux). On parle de l'assurance habitation ou assurance ménage, meubles, équipements, stock, véhicule (assurance automobile contre les accidents) volé et autres dommages involontaires (sauf la simple usure bien entendue).

Ces derniers sont fondés sur le principe indemnitaire selon lequel le bénéficiaire de l'assurance ne doit en aucun cas s'enrichir en recevant des indemnités supérieures à son préjudice. On distingue plusieurs types à caractères indemnitaires : Assurance automobile,

assurance transport (marchandise), assurance responsabilité civile, assurance multirisques habitation et assurance incendie.

2.4.2 Assurance de personnes

Elles ont pour objet de protéger la personne même de l'assuré. Les assurances vie, décès, individuelle accident et maladie répondent à ce souci de protection. Elles sont soumises au principe forfaitaire et l'assureur ne bénéficie pas de subrogation légale, à l'exception des frais médicaux et dans une moindre mesure des indemnités journalières.

Autrement dit, les risques garantie dans les assurances de personne, couvrent la personne physique elle-même de l'assuré et droit au règlement de prestations qui sont à caractère forfaitaire.

A l'inverse des assurances dommages qui garantissent à la fois le patrimoine et l'intégrité physique des personnes assurées, l'assurance de personnes procure une assurance sur le risque humain et sa condition en se subdivisant en deux catégories d'assurance qui sont, les assurance de décès comme les accidents, maladie,... considérés comme étant une modalité de prévoyance, et les assurances sur la vie qui sont assimilées à une modalité de constitution de l'épargne.

Donc ,les assurances de personnes ont pour objet de protéger la personne même de l'assuré :

- Soit « en cas de vie » (assurance vie) sous formes de capitalisation donnant lieu au bénéfice du titulaire au versement d'un capital ou d'une rente après une certaine date ;
- Soit « en cas de décès » (assurance décès) donnant lieu au versement d'un capital au bénéficiaire,
- Soit par une assurance maladie : l'assurance complémentaire santé, l'assurance hospitalisation, le contrat « individuelle accident »,...
- Soit en couverture d'autres risques tels que : l'incapacité de gain, l'invalidité, le décès accidentel... .

Section 03 : la gestion du sinistre

Il s'agit dans cette section de la présentation des droits et des obligations de l'assureur et de l'assuré avant de présenter les procédures et les intervenants de la gestion du sinistre.

3.1. Définition du sinistre en assurance

C'est la survenance d'un événement appelé à faire jouer la garantie du contrat d'assurance au profit de l'assuré, du bénéficiaire ou d'un tiers, et qui doit être déclaré à l'assureur.

Dans le langage des assureurs, un sinistre est un événement (incendie, décès...) qui fait jouer les garanties du contrat : indemnité, capital ou rente. Pour les assureurs de responsabilité civile, il n'y a sinistre que si la victime réclame un dédommagement au responsable assuré.

Un sinistre est un événement désagréable, mais statistiquement prévisible, qui affecte les biens ou l'intégrité physique d'une personne, d'un lieu, ou d'une entité.

En matière d'assurances, la plupart des sinistres sont prévus et peuvent faire l'objet d'un contrat spécifique : vol, dégât des eaux, bris de glace, chute, incendie, En cas de sinistre, l'assurance rembourse l'assuré dans les conditions fixées

3.2. La définition de la gestion du sinistre

La gestion des sinistres d'assurance est un domaine clé pour la protection des assurés et constitue, à ce titre, une préoccupation centrale pour le Comité des assurances. Il n'existait pas jusqu'à présent de référentiel international sur la gestion des sinistres et très peu d'informations comparatives étaient disponibles à l'échelle internationale permettant le partage d'expérience entre différents pays dans ce domaine essentiel de l'activité d'assurance

La gestion d'un sinistre, c'est évaluer les dégâts, commis par l'assuré à l'égard d'autrui lors d'un accident engageant directement sa responsabilité entraînant soit les lésions corporelles et/ou dommages matériels.

3.2.1. Compagnies d'assurance et gestion des sinistres

Dans les pays développés, la plupart des gens ont à faire aux compagnies d'assurance à un moment ou à un autre de leur vie. Les autorités publiques des pays de l'OCDE, ayant

collaboré avec des représentants du secteur des assurances, pensent qu'ils le peuvent. Ils ont publié une liste récapitulative de bonnes pratiques ou lignes directrices.

D'une part, les lignes directrices de l'OCDE ou bonnes pratiques pour la gestion des sinistres d'assurance appellent les compagnies d'assurance à régler les sinistres rapidement et équitablement. D'autre part, elles recommandent aux compagnies de suivre de plus près l'indemnisation de leurs clients comme moyen de lutter contre la fraude. Les deux mesures devraient, semble-t-il, aider les compagnies d'assurance à être plus efficaces et à contenir la hausse des primes, tout en améliorant la satisfaction de la clientèle. Les lignes directrices ont été établies par le Comité des assurances de l'OCDE qui rassemble des représentants des pouvoirs publics et du secteur privé des pays membres de l'OCDE. Bien que les lignes directrices n'aient pas de caractère contraignant, elles serviront de critères pour déterminer les meilleures pratiques aussi bien dans les pays de l'OCDE que dans d'autres, dans un domaine où jusqu'à présent il n'existait pas de référentiel international. Pour améliorer la façon dont les sinistres sont traités, l'OCDE presse les compagnies d'assurance de :

- donner aux assurés les informations et l'assistance nécessaires pour leur permettre de déclarer leurs sinistres rapidement et avec tous les détails requis ;
- tenir les clients informés de l'avancement de leur dossier et les prévenir si le règlement de leur sinistre risque de prendre un certain temps ;
- œuvrer ensemble pour lutter contre la fraude, par exemple au moyen de bases de données à l'échelle de l'ensemble de la profession pour notifier et partager les sinistres frauduleux. Le personnel devra aussi être formé à repérer plus facilement les demandes d'indemnisation potentiellement frauduleuses.²⁷

3.2.2. Droits et obligations de l'assureur et de l'assuré

L'assuré est tenu de :

-faire une déclaration exacte de toutes les circonstances dont il a connaissance, permettant une appréciation du risque par l'assureur ;

²⁷ OCDE, « Des politiques meilleures pour une vie meilleure », consulté le 03/12/2019 Sur <http://www.oecd.org/fr/daf/fin/assurances/locdepresselescompagniesdassurancedemieuxgererlessinistres.htm>

- payer la prime selon les modalités fixées au contrat ;
- déclarer, au plus tard dans les (10) jours après en avoir eu connaissance, toute aggravation du risque garantie, survenue en cours de contrat ;
- déclarer, dès qu'il en a eu connaissance, le ou les contrats qui assurent le même bien contre le même risque auprès d'un ou plusieurs assureurs ainsi que les sommes assurées.

Toutefois, l'assureur peut demander l'annulation du contrat, s'il établit qu'il n'aurait pas du couvrir le risque s'il en avait eu connaissance au moment de la souscription de la police ou de l'aggravation du risque.

Dans tous les cas de fraude de la part de l'assuré, l'assurance est réputée sans objet²⁸. Dans le cas de non-paiement de la prime, l'assureur doit mettre en demeure l'assuré, par lettre recommandée avec accusé de réception, d'avoir à payer la prime dans les (8) jours suivants. Passé ce délai et à défaut de paiement, l'assureur suspend la garantie. Dix (10) jours après la souscription de la garantie, l'assureur peut résilier le contrat et dans ce cas, en aviser l'assuré par lettre recommandée avec accusé de réception.

Cette suspension ou cette résiliation est sans effet à l'égard des tiers de bonne foi devenus bénéficiaires de l'assurance avant la notification de la suspension ou de la résiliation²⁹.

Lorsque l'assuré n'a pas observé les obligations prévues au 5^e de l'article 108 et que les conséquences de cette inobservation ont contribué au dommage et/ ou à son étendue, l'assureur peut réduire ou refuser de payer l'indemnité par voie judiciaire.³⁰

Toute déclaration inexacte de sinistre, faite de mauvaise foi par l'assuré, entraîne pour ce dernier la déchéance du bénéfice de la garantie.

La justification reste à la charge de l'assureur³¹ qui devra alors payer la totalité de la somme assurée, soit par acception du délaissement, soit par voie de perte totale sans transfert de propriété.

²⁸ MABROUK. H, « Code des assurances algériennes des assurances », édition Houma, Alger, 2006, p39.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

Dans le cas d'acceptations du délaissement, l'assureur acquiert les droits de l'assuré sur les biens assurés, à partir du moment où la notification de délaissement lui en a été faite par l'assuré. L'assureur ne peut être contraint de réparer ou remplacer, en nature, les objets assurés³² mais il est tenu de payer l'indemnité résultant du risque garanti, dans un délai fixé dans les conditions générales du contrat d'assurance. Passé ce délai, l'assuré peut réclamer, outre l'indemnité due, des dommages et intérêts.

L'assureur est subrogé dans les droits et actions de l'assuré contre les tiers responsables, à concurrence de l'indemnité payée à celui-ci.

Tout recours intenté doit profiter en priorité à l'assuré jusqu'à l'indemnisation intégrale, compte tenu des responsabilités encourues.³³

3.2.3. Les procédures de la gestion du sinistre

La gestion des sinistres est une expression générique regroupant toutes les activités effectuées par la compagnie d'assurance pour la personne ou l'entreprise confrontée à un sinistre.

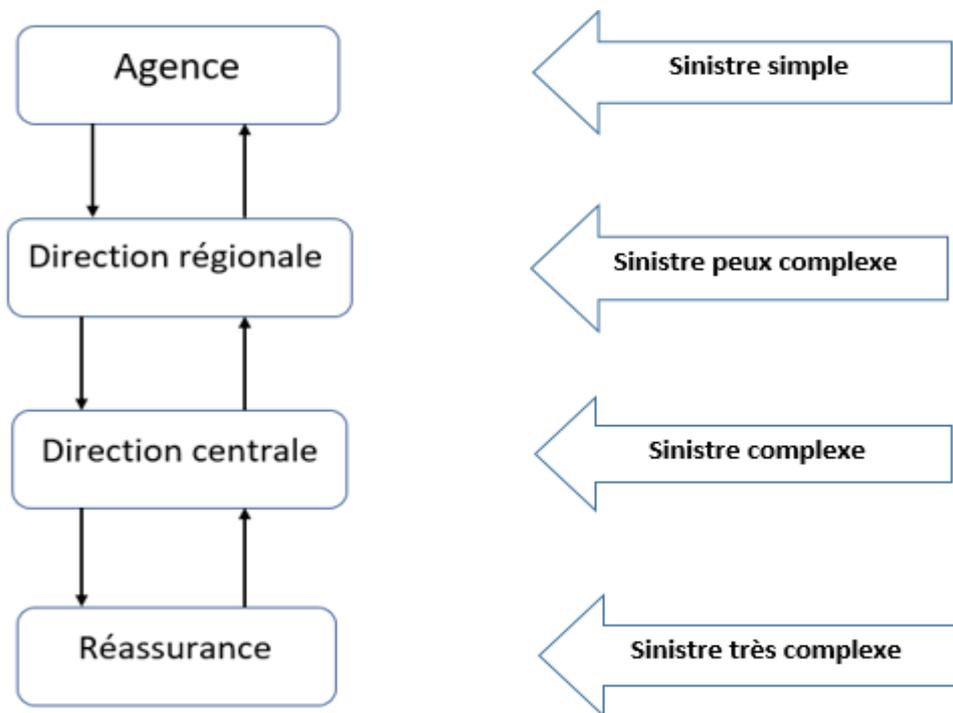
3.2.2.1. Le processus de souscription

Ce processus est presque le même pour tous type de contrat, en effet, la production peut se faire au niveau de l'agence, de la direction régionale, de la direction centrale et peut arriver jusqu'à la réassurance et cela dépend de la valeur a assurée.

En effet, plus la valeur est élevée plus l'intervention des différentes structures devient nécessaire afin d'accomplir la souscription.

³² MABROUK.H,Op.Cit, P 48.

³³ Ibid.

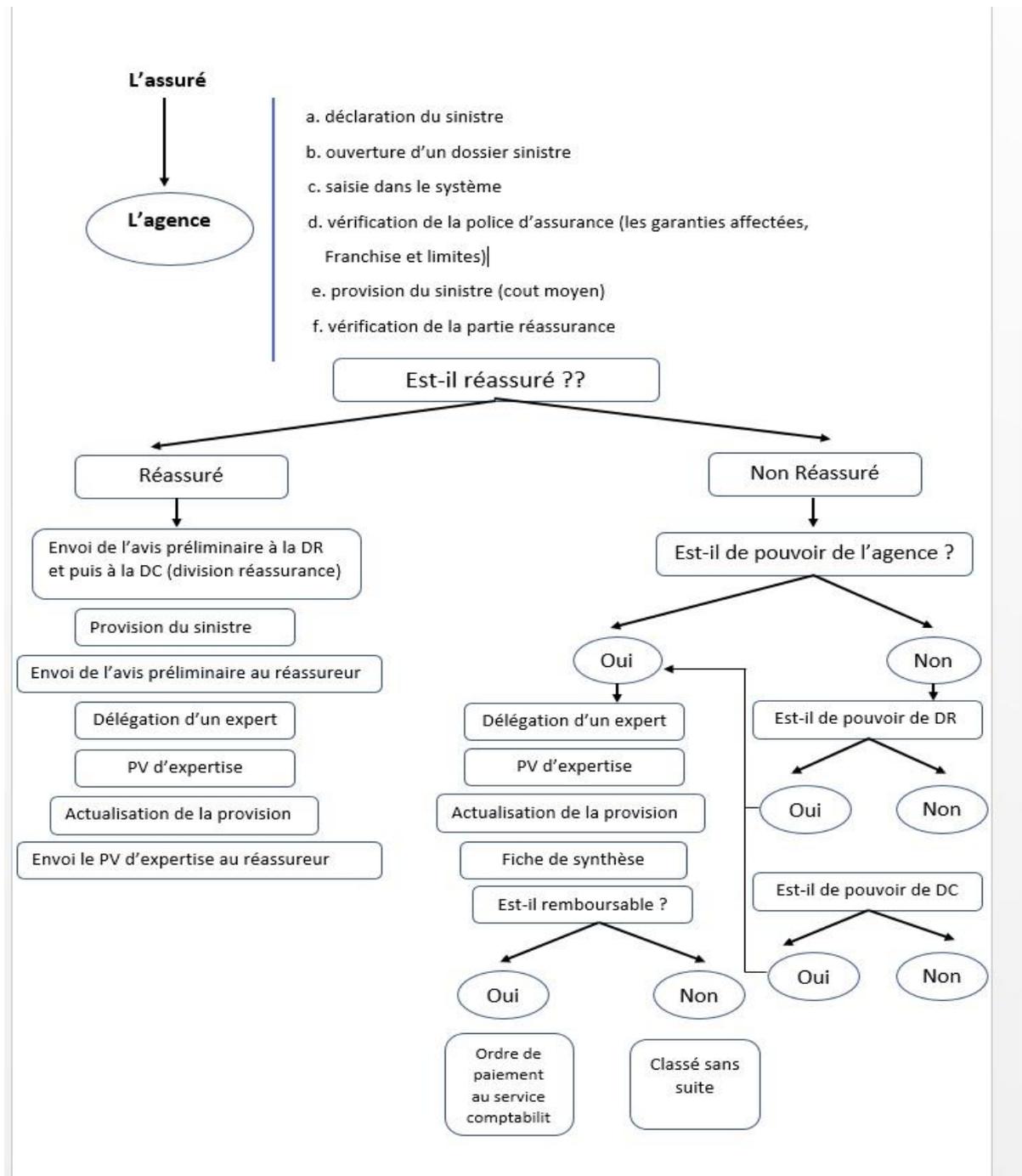
Figure N°02 : Les structures qui interviennent dans le processus de souscription

Source : documentation interne de la SAA

3.2.3.2. Processus de gestion sinistre d'un contrat d'assurance

La gestion des sinistres suit un processus particulier qui doit prendre en considération un certain nombre d'étapes à respecter afin que la procédure se déroule sans désagréments et dans la parfaite transparence.

Figure N03 : Processus de gestion de sinistre dans un contrat d'assurance



Source : documentation interne de la SAA

Le processus de gestion des sinistres est presque le même pour tous les types de contrat. La gestion des sinistres tout comme la production se font principalement au niveau du réseau de l'agence où a eu lieu le contact direct avec le client.

La prise en charge de la déclaration de sinistre, déclenche l'ouverture du dossier puis la vérification de la couverture : le dommage est-il couvert et jusqu'à quel montant ? Ainsi que la demande des pièces (procès-verbal en cas d'accident de la circulation, rapports médicaux en cas d'accident corporel, factures, etc.) .En cas d'implication d'une tierce partie on cherchera à déterminer la partie responsable du sinistre, en suite déterminer le montant du sinistre et, si nécessaire, faire appel à un expert et enfin passer au règlement du sinistre à l'assuré.

Il est parfois nécessaire que d'autres structures interviennent, cela dépend de l'ampleur du sinistre. Lorsqu'il s'agit d'un sinistre important qui dépasse le pouvoir d'un niveau ou d'une agence (où il y'a une grande probabilité d'un décaissement d'un montant important) , on passe à un niveau plus haut (exemple : direction régionale) et c'est ainsi qu'interviennent les différentes structures.

Tableau N02 : l'activité du processus gestion sinistre

Intervenant	Activité
Agence / chargé de sinistre	<p>. Ouverture d'un dossier sinistre</p> <p>. Vérification de la police d'assurance (les garanties affectées, Franchise et limites)</p> <p>. Saisie dans le système</p> <p>. Provision du sinistre (coût moyen)</p> <p>. Vérification de la partie réassurance</p> <p>. Vérification si elle est concernée par ce sinistre si oui elle s'occupe de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Délégation d'un expert ; • Réception du PV d'expertise ; • Actualisation de la provision ; • Fiche de synthèse ; • Régler et classer les dossiers. <p>Si non elle envoie le dossier et une fiche de synthèse à la direction régionale</p>
Agence / directeur de l'agence	<ul style="list-style-type: none"> • La Délégation d'un expert • Réception du PV d'expertise • Actualisation de la provision • Fiche de synthèse • Régler et classer les dossiers
Direction régionale/département concerné/chargé de sinistre	<p>Vérification si elle est concernée par ce sinistre si oui elle s'occupe de</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Délégation d'un expert ; • Réception du PV d'expertise ; • Actualisation de la provision (cette activité se fait toujours au niveau de l'agence, car seul l'agence a accès au système pour des modifications pareille mais c'est la DR qui donne ordre d'actualisé) ; • Fiche de synthèse ; • Régler et classer les dossiers sinistres. <p>Si non, elle envoie le dossier et une fiche de synthèse à la direction centrale</p>

Direction régionale/département concerné/directeur du département	Vérification de la conformité technique des dossiers La Délégation d'un expert Réception du PV d'expertise
Direction centrale/département concerné/chargé de sinistre/Chef de Division	Vérification si elle est concernée par ce sinistre si oui elle s'occupe de : <ul style="list-style-type: none"> • La Délégation d'un expert ; • Réception du PV d'expertise ; • Actualisation de la provision (cette activité se fait toujours au niveau de l'agence, car seule l'agence a accès au système pour des modifications pareilles mais c'est la DR qui donne ordre d'actualiser) ; • Fiche de synthèse ; • Régler et classer les dossiers sinistres. Si non, elle envoie le dossier et une fiche de synthèse à la direction de réassurance
Direction de réassurance/département concerné/chargé de sinistre	<ul style="list-style-type: none"> • L'envoi de l'avis préliminaire à la DR et puis à la DC (division réassurance) • Provision du sinistre • Envoi de l'avis préliminaire au réassureur • La délégation d'un expert • Réception du PV d'expertise • Actualisation de la provision (cette activité se fait au niveau de l'agence) • Envoi du PV d'expertise au réassureur

Source : documentation interne de la SAA

3.3. La gestion du service sinistre

La qualité des données est un aspect important dans le service sinistre. Certains organismes accumulent de grands volumes de données mais ne se soucient pas suffisamment de rendre ces données utilisables et précises. Des systèmes doivent être conçus pour contrôler et modifier les données dès leur saisie ; la saisie à l'aide de menus déroulants permet un traitement plus rapide et plus précis. Des applications logicielles doivent être ajoutées au système pour assurer la cohérence de la base de données vis-à-vis des règles du métier à mesure qu'elles évoluent, pour assurer une collecte pertinente des données, il conviendra de prendre en compte les différents utilisateurs finaux lors de la conception de la base de données. Les compagnies d'assurances se fient souvent trop à leurs programmeurs pour déterminer le type de données à collecter, or la conception d'une base de données requiert une très bonne compréhension des opérations du service sinistre et une capacité à prévoir l'évolution des exigences.

Un système d'information et de gestion de la qualité de prestation du service sinistre doit comprendre :

- une base de données relationnelle au format normalisé ;
- des applications pour le suivi des sinistres et l'évaluation des indicateurs de performance.³⁴

1.1.3 La séparation des données

La compagnie d'assurance est une activité qui fonctionne selon des principes et des statistiques fondamentaux. La réussite à long terme nécessite une gestion correcte dans plusieurs domaines primordiaux, notamment : la conception du produit, la gestion des risques et la gestion du sinistre.

La qualité des services sinistre est l'une des unités fonctionnelles clés à développer dès le départ. Le principe implique également que les données soient collectées séparément pour chaque produit car cela permet de suivre, de gérer et d'évaluer les indicateurs de performance pour chacun d'eux. L'isolation des données de performance pour chaque produit facilite leur analyse et permet une meilleure réactivité dans la gestion.

³⁴ GARAND.D et al, « Les indicateurs de performance en micro-assurance », Manuel à l'usage des praticiens de la micro-assurance, 2^{ème} Édition », Wipf/ADA, Paris,2012, p75.

1.1.4 Contrôle efficace et régulier des sinistres

Lorsque l'on étudie le principe de contrôle régulier des sinistres, il faut s'attacher à repérer les tendances et les modèles d'évolution des sinistres car cela permettra de prendre des décisions avisées et réalisables. Cela est particulièrement important pour certains types de programmes.

Pour procéder à l'évaluation, il convient de se poser les questions suivantes :

- Cette base de données est-elle à jour et complète ?;
- les changements de tendance et de modèles de sinistre peuvent-ils être identifiés rapidement ?
- Les outils logiciels sont-ils capables de comparer les dossiers sinistres pour une période donnée ?
- Quel type d'informations est collecté et comment sont-elles utilisées ?

1.1.5 La transparence

Tous les calculs, procédures, collectes de données et rapports doivent observer le principe de transparence afin que les informations soient pertinentes et précises, et que les processus et la crédibilité soient améliorés. Cela ne signifie pas seulement qu'il faut mettre plus de données à disposition d'un plus grand nombre de parties prenantes et d'assurés, mais également que ces données soient plus accessibles et qu'elles soient présentées sous un format et avec un vocabulaire compréhensibles. Il ne suffit pas de noyer le public sous une masse de données pour améliorer la transparence.

Ce principe complet bien les autres principes qui encouragent l'amélioration des normes comptables, le respect des délais pour la publication des informations, l'amélioration des applications informatiques et des bases de données, le renforcement des capacités de gestion, et ainsi de suite, l'évaluation et la publication périodiques des indicateurs clés permettent elles aussi d'améliorer la transparence.³⁵

³⁵GARAND.D et Al, Op.cit, p77.

Conclusion

L'assurance joue des rôles multiples, au regard de l'assuré, l'assurance a un caractère moral. Il fait, volontairement, un sacrifice personnel pour se prémunir contre le hasard et en dehors de cette vertu morale, l'assurance a pour rôle fondamental dans la société et dans l'économie car elle fiabilise les relations commerciales et favorise l'investissement. Elle permet également la protection des patrimoines et des personnes.

De ce fait, le produit d'assurance est vendu par les entreprises d'assurances sous la forme d'un contrat, soumis au principe des articles et suivant le Code Civil, passé généralement entre un assureur et un assuré. Il est le plus souvent diffusé par des intermédiaires : agents généraux ou courtiers, et avec la souscription du contrat. Son aspect effectif s'adosse à la réalisation de sinistres.

La survenance du sinistre est un moment majeur dans la relation assureur / assuré, sa réussite dépend de la gestion de ce dernier. Le gestionnaire de sinistres joue un rôle clé au sein de l'organisation de tout organisme d'assurance. Il intervient après la réalisation du sinistre pour lequel le client a souscrit son contrat d'assurance et réclame son indemnisation.

Le nombre et la fréquence des sinistres ne cessent d'augmenter et cette tendance va s'inscrire dans le temps avec l'accroissement des risques d'événements climatiques majeurs. Prévenir les risques d'occurrence de sinistres permet de répondre à des enjeux de rentabilité au travers de l'optimisation des coûts relatifs à l'indemnisation et au traitement des sinistres. Ceci nécessite le recours à des approches novatrices et des outils performants à l'instar du tableau de bord.

Introduction

Depuis plusieurs années, le terme « tableau de bord » est devenu très courant dans le monde professionnel. Gérer une organisation consiste avant tout à la diriger vers l'objectif fixé, en choisissant la technique convenable et conforme à sa vocation, pour assurer et garantir sa pérennité. Le tableau de bord occupe une place centrale dans les outils de gestion de tout dirigeant manager, cadre, chef d'équipe.

Certes, de mauvais outils de gestion entraînent presque automatiquement de mauvaises décisions, dans la mesure où ces derniers sont censés aider le dirigeant (ou le responsable opérationnel) à trouver des réponses fiables et précises à ses nombreuses questions, portant sur des aspects tant stratégiques que tactiques.

Cependant, prétendre que cet outil va trouver de lui-même les solutions aux problèmes de l'entreprises et indiquer à ses dirigeants et responsables opérationnels quelles sont les décisions à prendre serait exagéré.

Le tableau de bord est au cœur du pilotage de la performance globale quel que soit le statut de l'entreprise. Il participe en permanence au renouveau du contrôle de gestion face à la complexité économique du monde. Ils sont de véritables outils de pilotage de l'entreprise.

Section 01 : généralités sur le tableau de bord

Pour bien mesurer la performance d'une entreprise, les managers ou les décideurs cherchent à piloter leurs équipes et leurs tâches sur l'ensemble des variables et des indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme d'un tableau de bord qui est de plus en plus utilisé pour aider en temps réel, au pilotage de toutes les dimensions de la performance et de ses besoins.

1.1 Le concept de tableau de bord

Dans ce concept, on doit d'écrire l'historique du tableau de bord ainsi que, son étymologie, son objectif et ses différents types.

1.1.1 L'historique du tableau de bord

Le tableau de bord prend sa naissance au début du 20^{ème} siècle, par l'apparition de l'ère industrielle et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées à cette époque aux Etats Unis. Entre les années 1920 et 1940, on a assisté à une évolution des

méthodes statistiques et mathématiques introduites dans le contrôle de gestion de l'entreprise. Mais à cette époque, c'est le contrôle budgétaire qui prime sur les tableaux de bord.

Dans les années 1940, le terme « tableau de bord » signifiait la mise en circulation d'une masse de données et de documents au sein de l'entreprise, il véhiculait l'information de la périphérie vers le centre.

Ce n'est qu'au début des années 1960 que certaines grandes firmes, ont conçu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives, qui correspond réellement à la notion de tableau de bord¹ indépendante du contrôle de gestion principalement, avec le développement de méthodes de gestion américaines (tels que la notion de centre de responsabilité).

Au milieu des années 1980², la technique de l'utilisation des tableaux de bord de gestion est en expansion rapide, ces derniers sont présentés comme un outil de reporting.

Le contexte actuel est encore plus propice à l'utilisation des tableaux de bord et les gestionnaires sont plus conscients de l'importance de la culture de la performance et de sa mesure.

Vers les années 1990, les notions tableaux de bord vont évoluer vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagés.

1.1.2 Etymologie du mot tableau de bord

Dans un passage, extrait du livre Louis XIV de Jean Christiane Petitfils, on peut situer l'origine du tableau de bord au XVII^e siècle. En effet, sans que le vocable de tableau de bord soit explicitement cité, Jean-Baptiste Colbert (1619-1683), homme de confiance de Louis XIV, contrôleur général des finances, adepte d'une approche synthétique et organisée de l'économie, est le précurseur des synthèses économiques, donc du tableau de bord. On découvre dans ce passage, une volonté d'organisation et de synthèse économique : « ...Colbert établit trois registres, l'une pour les provisions des recettes, l'autre pour les provisions de dépenses, le troisième pour les ordonnances de dépense engagées. Les deux premiers seront fusionnés quelques années plus tard dans un « grand livre ». Au début de chaque année, un bilan des douze mois précédents-« l'état du vrai » était soumis à l'examen

¹ KAPLAN.R ET NORTON.J-P, « Comment utiliser le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, Paris, 2003. P 7.

² VOLLE.V, « Histoire d'un tableau de bord », Edition d'organisation, Paris, 2002, p.29.

de la chambre des comptes. En outre, le ministre fit dresser un tableau synoptique des recettes et des dépenses de l'état sous forme d'agenda, que le roi pouvait porter dans sa poche. »

Cette dernière phrase caractérise, parfaitement bien, le tableau de bord, comme un document simple qui contient des données chiffrées et commentées permettant de contrôler les dépenses de l'Etat. Un document que le roi met dans sa poche (Document de confiance et ergonomique) et qui lui est dédié (un document confidentiel, sur mesure).³

1.1.2 La définition du tableau de bord

Le tableau de bord est un concept ancien⁴. Cependant, dans ses acceptions récentes, il reste sans limite officielle il peut recouvrir de nombreuses notions. Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions du tableau de bord.

Le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "pro-actif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Cet instrument contribue à réduire l'incertitude et facilite la prise de risque inhérente à toutes les décisions. C'est un instrument d'aide à la décision.

D'après Caroline SELMER, le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la stratégie pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie et aux opérations par le biais d'une liste non exhaustive d'indicateurs. »⁵

Selon M. Gervais « le tableau de bord est l'instrument qui permet au responsable d'effectuer un contrôle sur les recettes et/ou les dépenses liées à sa zone d'investigation. Il attire son attention sur des points-clés, fait apparaître ce qui a un caractère anormal ou ce qui a une incidence importante sur le résultat de l'entreprise, en un mot il donne au responsable les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme. »⁶

Selon CLAUDE ALAZARD ET SABINE SEPARI « un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivi par le même équipe ou le même responsable

³ AIM.R, « Indicateurs et tableau de bord », Editions « afnor », Paris, 2003, p4

⁴ Ibid.

⁵ SELMER.C, « Concevoir un tableau de bord de gestion », édition DUNOD, Paris, 1998, p.32

⁶ GERVAIS.M, « Le contrôle de gestion par les systèmes budgétaires », édition Aubin imprimeur, France, 1989, p.162.

pour aider à décider à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »⁷

1.1.4. Les typologies du tableau de bord

Toutes les principales fonctions de l'entreprise sont concernées, à un moment ou à autre, par l'usage d'un ou plusieurs tableaux de bord. Cependant, suivant les fonctions, l'approche du tableau de bord peut différer du fait notamment des particularités propres à leur(s) métier(s).

Certes, un tableau de bord peut être adapté à diverses situations et environnements. Il existe, en effet, plusieurs types de tableaux de bord que l'on peut ajuster aux différents projets/services. Mais, il faut préalablement déterminer ses objectifs et bien comprendre la méthodologie de leur création afin de les traiter correctement.

Il est possible de distinguer 3 types de tableau de bord :

- **Le tableau de bord stratégique** : également appelé balanced scorecard, qui est axé, comme son nom l'indique, sur la stratégie de l'entreprise. C'est donc un outil de pilotage à long terme ;
- **Le tableau de bord budgétaire** : qui consiste à comparer les prévisions budgétaires et les chiffres réels. Ce tableau de bord est un outil de pilotage à moyen terme ;
- **Le tableau de bord opérationnel** : qui permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le chef ou la direction de l'entreprise, c'est donc un outil de pilotage à court terme.

1.1.4.1. Le tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique a pour objectif de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage. Il doit permettre de mettre en évidence les paramètres indispensables que l'entreprise doit maîtriser pour qu'elle puisse prendre les décisions nécessaires à l'atteinte de ses objectifs sur le long terme. Ces paramètres sont appelés « facteurs clés de succès »

⁷ LEROY.M, « Le tableau de bord », édition d'organisation, Paris, 1991, p 45.

Tableau n°03 : le tableau de bord stratégique « les objectifs de SP pour la période 2007-2010 »

produit	Demande	Office	Situation concurrentielle
Pétrole	-Croissance mondiale modérée -Forte croissance en Asie -Saturation des bruts légers en méditerranée	-Augmentation des réserves non OPEP et développement des nouvelles zones de production Caspienne....) -Développement des pétroles Non conventionnels à MTL	-Contexte international très compétitif
Gaz	-Demande toujours en croissance 2.1 %tiré par l'électricité -Forte demande sur les marché UK et US -Ouverture de marche européenne 55	-Croissance des réserves des autres pays africains : Egypte. Nigeria Angola -Développement des marchés spot -Déréglementation : opportunité de pénétration en Italie intégration en aval en Espagne de l'électricité -Concurrence sur l'offre en méditerranée : Qatar, égypte. la Lybie	-Emergence d'un nouveau compétiteur sur l'Italie : La Libye -Autre opportunité à saisir : croissance nord-ouest de l'Europe et aux USA
Produits raffinés	-Marché en faible croissance en Europe -Gasoil et jet fuel en croissance 1.4.3.7% particulièrement le marché FUET BTS en déclin	-Faible croissance annuelle -Forte croissance de la part du Moyen Orient et de l'Asie émergente	-Présentation des pays du Moyen Orient

Source : cairn.info

1.1.4.2. Le tableau de bord budgétaire

Le tableau de bord budgétaire permet au chef d'entreprise de mettre en évidence les écarts entre prévisions et réalité, d'en comprendre les raisons et de pouvoir prendre ainsi les décisions adéquates nécessaires.

Tableau N°4 : Tableau de bord budgétaire de Janvier à Mars 2017

	Janvier	Février	Mars	
Revenus				
Salaire Rémunération	€ 5,987.00			€ 5,987.00
Revenue Des Intérêts	€ 200.00			€ 200.00
Dividendes	€ 100,00			€ 100,00
Remboursements	€ 55,00			€ 55,00
Activité Professionnelle	€ 500,00			€ 500,00
Retraite	€ 300,00			€ 300,00
Autre	€ 115,00			€ 115,00
TOTALE	€ 7,257.00			

Source : TSS performance.

1.1.4.2. Le tableau de bord opérationnel

Outil de pilotage à court terme à une entreprise, il permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise d'assurance, et de prendre les mesures correctives essentielles.

Ce type de tableau de bord permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie, et ainsi de valider et d'ajuster la stratégie. Dans ce type de tableau, l'indicateur décrit une situation de type qualitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de référence établies. La collecte des données se fait par simple mesure et/ comptage⁸.

⁸ CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), « Démarche de conception d'un Tableau de Bord qualité appliqué à la sécurité », Juin 1997, P. 94.

Chapitre 2 : le tableau de bord et son application dans le domaine des assurances

Même si ces 3 tableaux de bord ne sont pas conçus pour le même niveau (stratégie, budget et plan d'action), ils ont tous pour objectif de suivre la réalisation des objectifs et de prendre des décisions adaptées

Tableau N°5 : Le tableau de bord opérationnel rempli selon la périodicité choisie (idéalement tous les jours, toutes les semaines, ou dans le pire des cas tous les mois).

Indicateurs de pilotage	Indicateurs de performance	Signification
Satisfaisants	Satisfaisants	Le plan d'action a pu être mené comme prévu et la performance attendue est satisfaisante.
Non satisfaisants	Non satisfaisant	Le plan d'action n'a pas été mis en œuvre et les performances sont en-deçà des objectifs
Satisfaisants	Non satisfaisant	Le plan d'actions a été déployé mais la performance n'est pas ou rendez-vous
Non satisfaisants	satisfaisant	Le plan d'action n'a pas été mis en œuvre et pourtant la performance est là

Source : TSS performance.

1.2. Les objectifs d'un tableau de bord

L'objectif d'un tableau de bord est de piloter l'organisation à travers des indicateurs (regroupés dans un tableau de bord) et informer la hiérarchie des résultats. Le but principal est de fournir une aide à la décision et à la stratégie d'une entreprise dans son ensemble, ou d'un service en particulier.

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention du responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.

Le tableau de bord :

- permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles ainsi que les dysfonctionnements ;
- est un support de communication entre responsables ;
- favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

Le reporting, quant à lui, est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit à posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité. Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels.

1.3. Les indicateurs et les instruments du tableau de bord

Dans un tableau de bord, on trouve des indicateurs pertinents qui présentent des informations à l'aide des différents instruments.

1.3.1. Définitions des indicateurs

Pour (L. AUBUT-LUSSIÉRI, 2013) un indicateur est : « une mesure chiffrée fournissant au gestionnaire une information synthétique et significative au sujet d'un aspect de son organisation qui lui permet d'apprécier l'atteinte des objectifs fixés »⁹

Un indicateur est « une information ou un regroupement d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur »¹⁰, ou d'une autre manière, c'est une représentation chiffrée qui mesure la réalisation d'un objectif et permet d'apprécier le plus objectivement possible l'atteinte d'une performance. Le tableau chronologique relatif à un indicateur permet de représenter les réalisations des années passées et les cibles que le responsable de programme vise pour l'année en cours et pour les années de projection.

1.3.2. Les différents types d'indicateurs

Il existe différents types d'indicateurs qui ont chacun leur caractéristique et leur utilité :

⁹L AUBUT.L « Le Tableau De Bord : Abc : Les meilleures pratiques » ; Ed Academia, Février 2013, Paris,P.7
103

¹⁰ FERNANDEZ.A, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'organisation.
3^{ème} édition, Paris, 2013, p 54.

- **Les indicateurs de mesure** : ce sont des indicateurs qui permettent de mesurer des éléments simples et suivre les différentes activités d'une entreprise (suivi d'activité, nombre d'appels, ratio, ...)
- **Les indicateurs de qualité** : ce type d'indicateur permet de quantifier des éléments subjectifs comme un avis, un ressenti ou une appréciation.
- **Les indicateurs plus complexes** : ils sont construits pour répondre à un objet précis (suivi d'objectif, ratio financier, ...). Ils peuvent être prédéfinis comme certains indicateurs financiers (BFR, autofinancement, ...) ou construits en interne pour un suivi adapté en fonction des objectifs de l'entreprise.

Ces indicateurs peuvent avoir des fonctions et des objets différents :

- Le suivi de la disponibilité de l'affectation des ressources consommées pour une entreprise ou un objectif : les indicateurs de moyens ou d'activité ;
- Le suivi administratif, suivi des créances clients, état de la trésorerie (compte bancaire, encours, ...) ;
- Le suivi du niveau des performances atteintes sur la période étudiée : les indicateurs de résultat (ou de performance) ;
- La mesure des conséquences d'une politique ou une décision : les indicateurs d'impact. Ils révèlent souvent leur utilité lorsqu'ils sont associés aux indicateurs de performances ;
- Le suivi et la mesure des éléments exogènes ou extérieurs au projet ou à l'entreprise étudiée qui servent à expliquer les causes d'une efficacité changeante : les indicateurs de contexte ;

Pour bien choisir les indicateurs qui serviront à mettre en place un suivi efficace, il convient de se poser un certain nombre de questions qui posent sont propres à chaque projet car si les plus simples, sont communes à la plupart des projets, certaines sont liées à des éléments propres au projet : le mode d'organisation de l'entreprise, le secteur d'activité concerné, la nature du projet, les moyens mis en œuvre, la personnalité du dirigeant.

1.3.3. Les instruments du tableau de bord

Pour présenter le tableau de bord à son utilisateur, plusieurs formes existent, telles que : les écarts, les ratios, les graphiques...etc. ; elles sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision¹¹.

-Les écarts

Les écarts représentent une technique d'analyse financière qui examine les causes des différences entre les résultats réels et le budget¹².

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée ». ¹³

- Les ratios

Ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise¹⁴. Ils facilitent l'appréhension de la situation en termes relatifs, ils doivent être représentés de manière évolutive dans l'espace et de façon que la hausse signifie une amélioration et que la nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

- Les graphiques

Une autre forme de présentation des données, est de mettre les données dans des graphiques indépendants dans l'intérêt de visualiser directement et rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance¹⁵.

Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons :

- Les courbes

« La courbe permet de suivre l'évolution d'une ou de plusieurs valeurs dans le temps, ce mode de représentation autorise la projection de tendance. »¹⁶

¹¹ LEROY.M. « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisations, Paris, 1998, P. 76.

¹² quickbooks.intuit.com/fr-ca/ressources/flux-de-tresorerie/comment-calculer-les-ecarts/

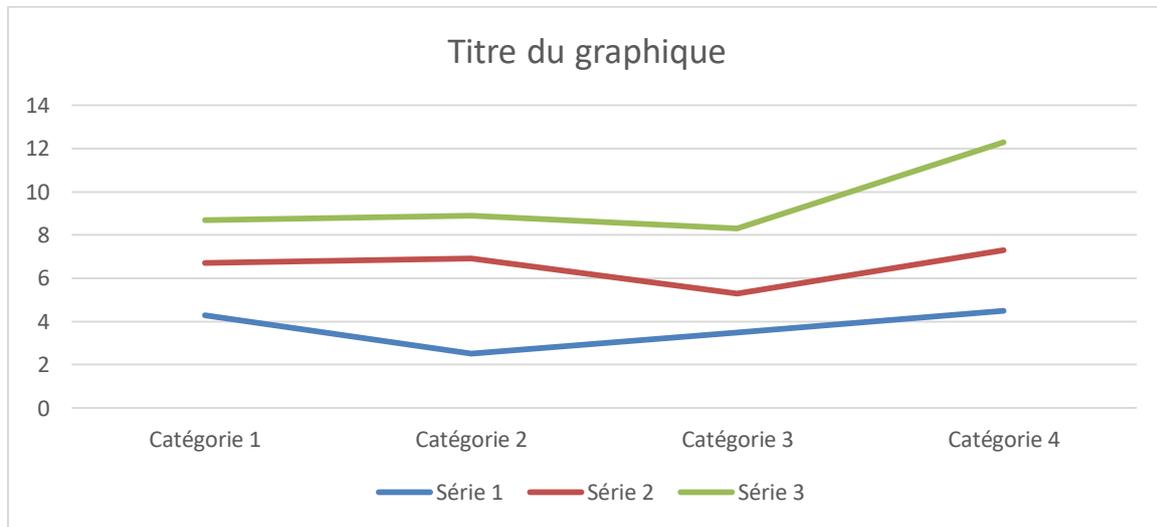
¹³ LEROY.M, Op.Cit, P. 76.

¹⁴ DORIATH. B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, Paris, 2008, p. 72

¹⁵ ALAZARD.C, SEPARI. S, op. Cit, p. 634

¹⁶ FERNANDEZ.A , « L'essentiel du tableau de bord », édition Eyrolles, 2007, France, p.123.

Figure N°05 : représentation des courbes

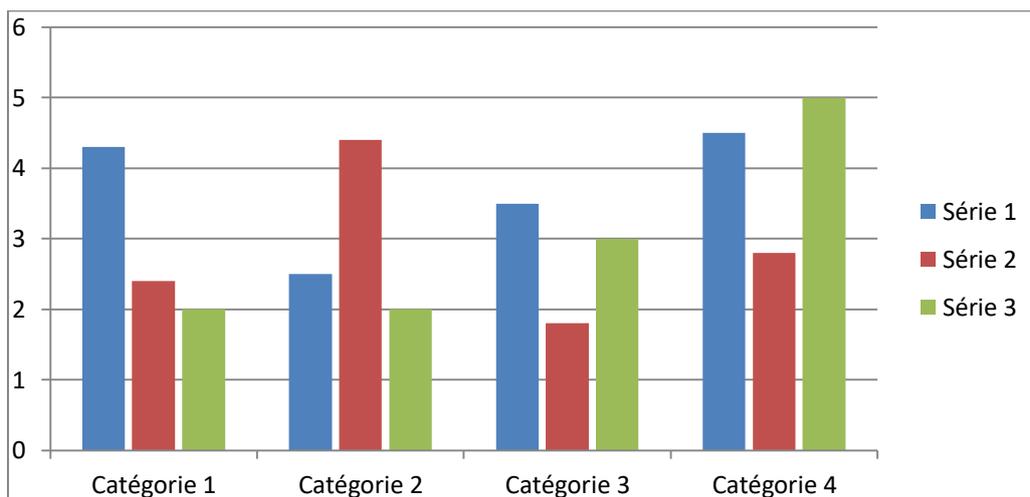


Source : réalisées par nous même

– Les histogrammes

Dans ce genre de diagramme, les phénomènes sont traduits par des segments ou des rectangles dont la largeur est proportionnelle à leur valeur absolue ou relative, les histogrammes sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.

Figure N° 06 : représentation des histogrammes



Source : réalisé par nous même

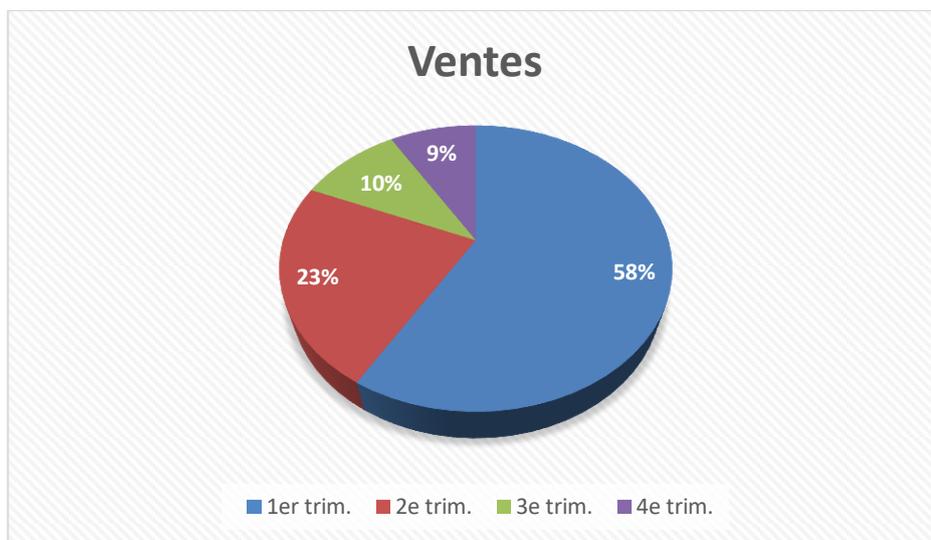
- Les tableaux

Ils sont en général conçus sur un modèle permettant de mettre en évidence les écarts entre des objectifs ou des prévisions et des réalisations, ou encore les écarts entre les réalisations de l'année N à l'année N-1, et le cumul.

- Les secteurs

Ces graphes sont particulièrement aptes à visualiser les ventes ;

Figure N°07 : représentation des secteurs



Source : réalisé par nous même

- Le commentaire

L'ensemble des remarques expliquent une situation lorsque l'écart entre les réalisations et les objectifs est significatif.

1.4. Les règles de base de réalisation d'un tableau de bord

- Faire du tableau de bord un document de synthèse en évitant de multiplier les indicateurs qui noieraient les informations importantes. Il faut limiter le document à un maximum de 15 indicateurs.
- Présenter des éléments pertinents qui sont reconnus par l'ensemble des acteurs. L'adhésion des utilisateurs en sera facilitée.

Chapitre 2 : le tableau de bord et son application dans le domaine des assurances

- Soigner la présentation afin de faciliter sa lecture et de pouvoir l'utiliser comme support auprès de l'ensemble du personnel (utilisation de la couleur, des courbes, de « feux rouges », ...).
- Adapter la fréquence de mise à jour en fonction des besoins de l'entreprise et la maintenir.
- Adapter et faire évoluer le tableau de bord en fonction des besoins (toute l'entreprise, service spécifique, modification des indicateurs, des destinataires, ...).

Section 02 : le tableau de bord de gestion

Cette section a pour objet de présenter le tableau de bord de gestion, ses indicateurs, son utilité et enfin son rôle.

2.1. Définition du tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion permet, par extrapolation, de réaliser des provisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action¹⁷. Parfois appelé le tableau de bord budgétaire par ce que c'est un outil d'aide à la décision et de pilotage à moyen terme. Son principal objectif est d'évaluer le niveau de performance de la gestion d'une entreprise. Le tableau de bord de gestion n'est en fait qu'un tableau, bien souvent réalisé sous Excel, permettant de regrouper en un seul document différents indicateurs clés de performance. Cette synthèse permet, en un coup d'œil, de visualiser différentes données concernant l'entreprise. Cela autorise :

- D'anticiper sur son activité ;
- D'analyser son activité ;
- D'être réactif quand des problèmes surviennent.

2.1.2. L'utilité du tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion constitue une excellente réponse informationnelle à ces exigences, d'abord en regroupant de façon cohérente et évocatrice l'ensemble des indicateurs de performance et ensuite en utilisant les plus récentes technologies de l'information pour produire rapidement une information de gestion à valeur ajoutée : riche, ciblée, et bien présentée, plus facile à analyser, à interpréter et à utiliser. Les gestionnaires peuvent alors mieux suivre ce qui se passe, être avertis de situations anormales, localiser les écarts, identifier les tendances et les exceptions et décider en connaissance de cause¹⁸.

Le tableau de bord est un outil simple et pratique, mis à jour régulièrement qui regroupe les principaux indicateurs d'activité sur un même support qui prend souvent la forme d'un tableur. Regrouper les principaux indicateurs offre plusieurs avantages :

¹⁷ TAIEB.J-P, « Les tableaux de bord de la gestion sociale », 5^e édition, Dunod, Paris, 2008, P1

¹⁸ VOYER.P, « Le tableau de bord de gestion », Edition presses de l'université du Québec, sainte- Foy ,Québec, 2009,p 65.

- Organiser et structurer la remontée d'information ;
- Faciliter le suivi de l'activité en permettant de visualiser sur un même document l'avancement des différents services,
- Suivre l'évolution des divers équilibres présents dans l'entreprise ou le résultat de certaines actions spécifiques (lancement d'un produit, alerte de gestion, etc.) ;
- Faciliter l'étude des raisons et/ou des conséquences d'un dérapage ;
- Accélérer la prise de décision, et par conséquent améliorer l'anticipation de l'activité, la qualité de l'analyse et la réactivité de l'entreprise.

2.1.2.1. Le tableau de bord de gestion : un principal outil d'information

Le tableau de bord de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités.

Au sein des outils du contrôle de gestion, le T.B occupe une place très spécifique. Il s'oppose tout d'abord au reporting, celui-ci d'après Bouquin (1991) est un outil d'information de la hiérarchie et il est constitué, à ce titre, de la portion d'information que possède le responsable opérationnel et qui remonte au niveau de son supérieur hiérarchique et non de l'ensemble de l'information locale de pilotage.¹⁹

Pour être efficace, le tableau de bord ne doit pas être conçu comme un simple assemblage d'indicateurs disparates mais comme un instrument cohérent.

- **La cohérence globale du tableau de bord**

Les décideurs et leur tableau de bord ne sont pas isolés, les liens entre les différents tableaux de bord nous assurent la cohérence globale. Il faut faire attention au choix des indicateurs sur un même poste de travail. Nous prendrons un certain nombre de précautions lorsque les indicateurs d'un même poste délivrent des informations afin de déclencher des comportements en oppositions.²⁰

¹⁹CHAARIZ, DIDIER LECLERE .F, « L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants », mémoire de master en Finance d'entreprise, Université de Lille, p86.

²⁰FERNANDEZ.A ,Op.Cit, p268.

2.1.2.2. Le tableau de bord de gestion : outil d'aide à la décision

La prise de décision étendue est un préalable fondamental de l'entreprises performante, la pression concurrentielle actuelle, tout comme l'incertitude ambiante, met à mal les classiques principes stratégiques fondés essentiellement sur la planification à long terme.

Aujourd'hui, même s'il est important de définir un but, il faudra malgré tout apprendre à naviguer à vue et se tenir prêt à effectuer les bons choix lorsqu'ils se présenteront. Cette nécessité de pilotage ne concerne pas uniquement la direction de l'entreprise. Tout responsable, quel que soit son domaine d'activité et quel que soit son rôle, peut à tout moment se retrouver en situation de décision. La généralisation de la prise de décision est devenue le principe de fonctionnement d'une entreprise performante. Décider, c'est déclencher le passage à l'action après avoir choisi une direction d'évolution. Si les informations initiales sont incomplètes et le parcours mal identifié, il faudra quand même décider. Il n'existe pas de décision sans prise de risques. Le tableau de bord contribue à réduire l'incertitude et facilite ainsi la prise de décision, le tableau de bord est l'instrument indispensable au pilotage de l'entreprise performante.

Le tableau de bord est, en effet, le composant clé d'un management de la performance maîtrisé. Il est également l'outil le plus important sur lequel doit s'adosser la prise de décision de l'auto entrepreneur. Pour ces raisons, et bien d'autres, un grand soin doit être accordé à la conception du tableau de bord. La qualité du tableau conditionne le succès de sa mise en œuvre.

Pour faire court, le tableau de bord a pour rôle de fournir au manager les informations nécessaires à sa prise de décision. Bien conçu et mis en œuvre, le tableau de bord de pilotage de l'entreprise permet essentiellement :

- Effectuer une meilleure allocation des ressources de l'entreprise et réduire au maximum les gaspillages.
- Mieux contrôler la croissance de l'entreprise, et anticiper sur les baisses de revenu.
- Profiter au maximum et plus efficacement des opportunités qui se présentent.
- De développer une culture d'entreprise.

Le tableau de bord permet d'avoir connaissance de la répartition des charges de structure par grandes masses (charges externes, charges de personnel...) afin de faire ressortir les chiffres-clés de son activité.

Par conséquent, il permet, d'une part, d'évaluer les risques liés à l'activité, d'autre part, il aide à prendre des décisions (investissements, embauches...) dans des délais courts et à mettre en œuvre des plans d'actions adaptés, puisqu'il interprète les résultats et leur évolution en temps réel grâce à des indicateurs choisis à l'avance.

2.2. L'élaboration d'un tableau de bord de gestion

Le tableau de bord repose sur la fixation d'objectifs quantifiés pertinents. Le premier travail consiste donc à trouver les indicateurs adaptés à l'entreprise et en fonction de ces derniers, à formaliser des objectifs. Il existe 4 catégories d'indicateurs à utiliser en fonction de l'activité de l'entreprise :

- des indicateurs économiques qui mesurent les résultats et les coûts ;
- des indicateurs physiques qui mesurent la qualité des produits, le traitement des commandes, la logistique, etc ;
- des indicateurs humains chargés de mesurer la performance des salariés productifs (consultants, ouvriers, etc.) ;
- des indicateurs de suivi de projets qui aident à mesurer l'avancée d'un projet.

Le chef d'entreprise choisit avec soin ses indicateurs en fonction de ce qu'il souhaite mesurer. Les prévisions financières réalisées en amont de la création de l'entreprise délivrent le cadre et les repères pour la suite.

2.2.1. L'analyse des écarts

Le tableau de bord met en relief les écarts entre les prévisions et le niveau d'activité réel de l'entreprise. Dans un premier temps, le chef d'entreprise doit procéder à un diagnostic de ces écarts :

- Pourquoi le niveau d'activité de l'entreprise diffère-t-il des objectifs ?
- Quelles en sont les raisons ?
- Les objectifs sont-ils trop élevés par rapport à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue ?
- Des problèmes internes sont-ils apparus ?
- La conjoncture est-elle mauvaise ?

Le diagnostic achevé, il sera temps de mettre en œuvre des actions correctrices afin d'améliorer les performances de l'entreprise et de remédier aux mauvais résultats.

Pour les très jeunes entreprises ne possédant pas encore d'historique, l'analyse hebdomadaire ou mensuelle des écarts permet de mieux connaître l'évolution de son entreprise et de formuler des objectifs précis et réalistes.

2.2.2. Les actions correctrices

L'observation des écarts poste par poste permet de savoir si les objectifs fixés préalablement ont été tenus ou non. Dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints, il faut :

- en comprendre les raisons : un manque d'effort commercial, un nouveau concurrent, une augmentation de tarif d'un prestataire, ...
- mettre en place une ou des actions correctrices afin d'y remédier : lancement d'une action de communication, diminution des stocks, changement du mode de transport,...

2.2.3. Faire vivre le tableau de bord de gestion

Le principe du tableau de bord de gestion est de permettre de piloter véritablement l'activité. En tant que tel, il doit être mis en commun avec les responsables opérationnels de l'entreprise. A l'issue de chaque période, il est possible de se réunir avec eux pour faire le point, analyser les écarts et les raisons de ces écarts et déterminer, ensemble, les mesures correctrices à adopter pour dépasser les prévisions ou comprendre pourquoi vous les avez dépassées.

Plus qu'un simple document de gestion, le tableau de bord est un véritable outil qui peut se révéler très performant à l'usage.²¹

Un tableau de bord n'est utile et efficient que s'il est mis à jour ! Il est essentiel de positiver cette tâche, qui ne doit pas être une corvée mais la clé de l'efficacité. La mise à jour du tableau permet de déceler rapidement les anomalies dans la gestion : manque de trésorerie, de stock ou de ressources humaines. Cela permet ainsi de prendre des mesures correctives en amont des problèmes ou périodes de crise.

Pour gagner du temps dans le remplissage du tableau, il faut penser à récupérer les données dans le tableau de bord de la solution de gestion d'activité, sur lequel on a configuré

²¹Odile Olivier, Dirigeante de Petite-Entreprise.net - 10 Grand Rue, 68280 LOGELHEIM - info@petite-entreprise.net

les objectifs à suivre dans la comptabilité puis utiliser ainsi le temps restant à l'analyse proprement dite des informations.

2.3. Les enjeux majeurs du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil qui permet de suivre en temps réel l'évolution des résultats, et d'analyser les écarts par rapport à des valeurs de référence ou à des objectifs en un coup d'œil. Ils servent à vérifier le bon fonctionnement de chaque service de l'entreprise au travers de 2 ou 3 indicateurs principaux.

Une fois le tableau de bord mis en place, les utilisateurs savent quelles actions entreprendre pour réaliser leurs objectifs. Il vaut mieux se contenter d'un faible nombre d'indicateurs mais réguliers et continus, en parfaite cohérence avec l'activité plutôt que d'un tableau de bord surchargé d'informations et épisodique. Par leur aspect synthétique, les tableaux de bord attirent l'attention des responsables sur les points clés de leur gestion, et améliorent ainsi la prise de décision et la réactivité.

Section 03 : l'application du tableau de bord en assurance et sur la gestion du sinistre

Cette section nous permet de comprendre l'application du tableau de bord au niveau des compagnies d'assurance et ses secteurs et pour cela nous essayons en premier lieu de définir le tableau de bord dans la compagnie d'assurance avant d'expliquer les différentes étapes qui permettent la réalisation d'un tableau de bord de la gestion du sinistre et comment choisir les indicateurs de sinistre.

3.1. Le tableau de bord de la compagnie d'assurance

Du point de vue du secteur des assurances, un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.

Un tableau de bord, pour être efficace, ne doit fournir aux dirigeants que les indicateurs qui leur sont utiles car un tableau de bord lourd n'est pas lu. Pour sélectionner les indicateurs utiles, il faut entrer dans le raisonnement stratégique, compétencerare. Il faut aussi traiter les données, les corriger, les interpréter pour en extraire l'information : cela suppose des compétences en statistique et en économie qui elles aussi sont rares.

La démarche la plus fréquente consiste à produire des tableaux de bord lourds et à laisser au lecteur le soin de s'y retrouver. L'ambition est de décrire «complètement» la réalité de l'entreprise, but que l'on croit approcher en publiant beaucoup d'indicateurs. Enfin, on suppose que l'«objectivité» consiste à transcrire telles quelles les données comptables en s'abstenant de toute rectification, alors qu'elles comportent des défauts évidents. On est souvent tenté d'ajouter des indicateurs au tableau de bord pour accroître sa valeur. Mais supposons l'effort de lecture proportionnel au nombre des indicateurs publiés.

Les tableaux de bord doivent mettre en cohérence le pilotage au niveau opérationnel avec la stratégie. Cet ensemble d'indicateurs doit assurer un équilibre, une cohérence entre les différents axes (perspectives stratégiques de l'entreprise) étudiés. Ce type de tableau de bord a un aspect également prospectif en cherchant à appréhender non seulement les performances passées mais également les facteurs-clés de la performance future. Le tableau de bord

prospectif revêt une approche multidimensionnelle de la performance globale. Il doit permettre de veiller à l'équilibre entre les ambitions des objectifs à long terme et le caractère plus immédiat des activités au niveau opérationnel.

Le tableau de bord prospectif cherche à apprécier la performance selon quatre axes complémentaires :

- **l'axe financier**: améliorer les performances financières de l'entreprise est un objectif permanent (croissance du chiffre d'affaires, réduction des coûts, amélioration de la rentabilité, augmentation des marges ,etc.).Le tableau de bord prospectif ne peut ignorer cette composante. La question essentielle est:"Que faut-il apporter aux associés ?»
- **l'axe clients** :ici l'objectif est de répondre à la question: "Que faut-il apporter aux clients?" Les différents axes sont interdépendants. En effet, la croissance de l'entreprise implique la satisfaction des clients, le développement des ventes et de leur rentabilité (part de marché, nombre de clients nouveaux, taux de rentabilité des différents segments, etc.);
- **l'axe processus internes**: il s'agit de s'interroger sur les processus essentiels qui contribuent durablement à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise. L'innovation est à l'évidence un processus déterminant (importance accordée à la recherche, nombre de brevets déposés, proportion de nouveaux produits, etc.).La qualité du service après-vente est également une des composantes essentielles de la satisfaction du client (accueil du client, délai pour résoudre son problème, etc.).Le processus productif ne doit pas être oublié, mais il a toujours été au cœur des préoccupations des responsables (qualité des produits, délai de fabrication, etc.);
- **l'axe apprentissage organisationnel**: il doit répondre à la question "Comment piloter le changement ?"Il concerne les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques définis précédemment. Les composantes de l'axe organisationnel relèvent pour l'essentiel des potentialités des salariés(productivité du travail, turnover, motivation, etc.) et du système d'information (outre les qualités habituelles-pertinence, rapidité d'obtention, précision, etc. Le système d'information doit faciliter l'apprentissage, la diffusion de la connaissance accumulée au sein de l'entreprise).

Pour chacun des quatre axes, R.Kaplan,D.Norton suggèrent d'indiquer les objectifs, de faire figurer les indicateurs avec leurs valeurs cibles et d'intégrer les

initiatives afin de les ajuster avec les objectifs stratégiques. La cohérence globale entre ces quatre axes est assurée par un réseau de relations cause/effet. Ainsi, le tableau de bord prospectif présente une modélisation de la performance de l'entreprise dans une vision transversale des activités pour mieux coordonner la stratégie et les processus opérationnels.

Le tableau de bord prospectif ne peut cependant être considéré comme la panacée. Sa construction nécessite une démarche rigoureuse, une remise en cause des pratiques au sein des centres de responsabilité, une volonté de transparence des personnes concernées,

Beaucoup de questions se posent à l'occasion de la mise en place d'un système de tableaux de bord. Mais ces réflexions sont très utiles pour s'interroger sur les outils de pilotage et les faire évoluer avec le souci d'une meilleure efficacité.

3.1.1. Le rôle de tableau de bord dans la compagnie d'assurance

Le tableau de bord a un rôle essentiel dans une ce compagnie d'assurance. Il permet le pilotage de l'entreprise et d'apprécier les différentes délégations des branches et le rôle de chacun. De cette façon ,on peut arriver à faire des prévisions et à contrôler la gestion prévisionnelle.

Apprécier la délégation des pouvoirs signifie tout simplement rendre compte du rôle de chacune des branches dans le système de production de l'entreprise. Aujourd'hui, la décentralisation des responsabilités est devenue une pratique courante et il est important de rendre compte du rôle réel de chaque élément dans la compagnie d'assurance.

En récoltant les informations nécessaires à l'établissement des indicateurs, le tableau de bord se transforme en une compilation d'un nombre important d'informations numériques pour devenir une véritable banque de données. Ces données sont essentielles pour expliquer l'évolution de l'entreprise. Le tableau de bord permet donc qu'un flux circule entre les différents intervenants dans la vie de l'entreprise.

Le tableau de bord est utilisé la plupart du temps comme un outil d'aide à la décision et un support de travail opérationnel. Une fois que les objectifs sont déterminés et pris en compte dans les indicateurs qui le composent, le tableau de bord accompagne le dirigeant dans sa prise de décision.

Le tableau de bord est un outil de synthèse et de présentation qui permet au dirigeant d'avoir une vue d'ensemble et synthétique des indicateurs les plus importants de son entreprise d'assurance :

Chapitre 2 : le tableau de bord et son application dans le domaine des assurances

- Il doit être synthétique et présenter des indicateurs significatifs en nombre limité afin de ne pas noyer l'information de détails superflus,
- Les indicateurs doivent être précis, à jour et présenter une comparaison possible afin d'aider à l'interprétation (objectif, historique, budget, secteur, ...),
- Des seuils d'alerte et/ou des suivis d'objectifs peuvent être mis en place pour faciliter la lecture et mettre en avant les éléments remarquables,
- Il doit être adapté à ses utilisateurs, au type d'entreprise et au secteur d'activité,
- Une partie de son efficacité tient dans la régularité et la fréquence de sa mise à jour,
- Le tableau de bord est donc à la fois un outil de suivi opérationnel, d'amélioration et de motivation.

Le tableau de bord permet d'améliorer la qualité de service de chaque branche à travers le contrôle pour attirer sa clientèle et s'assurer la performance et mieux les séduire dont l'objet de leurs fidélisations.

Le tableau de bord facilite les dialogues entre les niveaux hiérarchiques au cours du comité de direction ou d'une réunion spécialisée. Il permet également de maximiser l'efficacité de l'organisation d'assurance en intégrant le groupe dans le dialogue, de la collecte de l'information et la mise en action, tout en respectant l'autorité conférée.

Le tableau de bord permet d'évoluer en fonction de la situation de l'entreprise d'assurance et de ses objectifs, pour s'adapter aux besoins des personnes qui l'utilisent. Il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Ce dernier attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

3.2. La mise en œuvre du tableau de bord dans la compagnie d'assurance

Le système d'informations de gestion de l'entreprise permet de traiter un très grand nombre des données dont seules quelques-unes sont pertinentes pour les responsables aux différents niveaux de la structure hiérarchique.

Ils doivent rechercher des informations sur l'évolution des activités qu'ils dirigent pour contribuer à accroître leurs connaissances sur l'entreprise et son environnement qui facilite et aide à la prise de décision. Ces différentes informations utiles sont alors regroupées dans des tableaux de bord qui constituent essentiellement des instruments du reporting.

Classiquement, l'organisation de ces tableaux de bord conduit à une structure "gigogne" qui permet de fournir des indicateurs sur les variables d'action dont le centre concerné a la maîtrise des informations plus globales qui sont destinées au niveau hiérarchique supérieur. L'interdépendance des activités des différents centres de responsabilité, les liens hiérarchiques, conduisent à l'élaboration d'une structure pyramidale de tableaux de bord. Dans un niveau hiérarchique, chaque tableau de bord ne reprend que les données consolidées des niveaux inférieurs qui lui sont utiles.

Ainsi, un tableau de bord de gestion est un document d'information, sur mesure, de synthèse, orienté vers le contrôle et la prise de décision. Il doit permettre au responsable d'analyser les situations, d'anticiper les évolutions, de réagir dans des délais brefs. C'est également un instrument de communication privilégié pour les différents acteurs de l'organisation.

Il n'existe pas de tableau de bord type mais tous s'appuient sur différents indicateurs :²²

- les indicateurs de moyens mesurent la consommation des facteurs nécessaires à l'obtention de la production ;
- les indicateurs de résultat évaluent le niveau de réalisation des missions sur les plans quantitatif et qualitatif ;
- les indicateurs d'environnement fournissent des informations externes qui ont une influence sur l'activité du centre concerné et sur les décisions des responsables.

Une critique généralement formulée à l'égard des tableaux de bord fréquemment utilisés en pratique est leur caractère souvent exagérément financier. Si les données financières sont pertinentes et indispensables aux niveaux hiérarchiques les plus élevés (direction générale), elles présentent peu d'utilité au niveau opérationnel qui doit disposer d'indicateurs davantage orientés vers le pilotage des activités spécifiques à chacun des centres concernés (quantités produites, délais, qualité, etc.)

3.2.1. l'organigramme

Quant à la mise en place des tableaux de bord et des outils de pilotage, on doit d'abord s'assurer que l'organisation de l'entreprise est bien formalisée. Une structuration déficiente

²²POUJADE.J-J, « Guide pour les actuaires Pilotage des entreprises proposition de méthodologie et quelques exemples d'indicateurs », Expert MEDA, Centre d'expertise, 2005.p. 12.

conduira à des anomalies dans le fonctionnement et à des ruptures dans la transmission et la qualité des informations.

La mise en place de tableaux de bord oblige également à prendre conscience :

- d'une certaine transversalité dans les échanges d'informations,
- d'une dépendance entre les intervenants.²³

Ces deux phénomènes doivent faire prendre conscience qu'une telle démarche s'accompagne nécessairement d'une refonte des modes de fonctionnements antérieurs, et donc à de profondes modifications comportementales et de mentalité, faute de quoi ces tableaux de bords ne seraient que des instruments de contrôle quantitatif, inutiles et tatillons

3.3. Les secteurs de la compagnie d'assurance

Les organigrammes hiérarchiques et fonctionnels sont définis et connus.

3.3.1. Le Secteur commercial

Ce secteur comprend le service développement, le service marketing, ainsi que le service inspection (animation du réseau).

Chacun de ces secteurs a ses propres indicateurs qui lui permettent de suivre et vérifier l'activité de l'entreprise et de s'assurer que celle-ci est en ligne avec les objectifs généraux fixés par la Direction Générale.

Ces objectifs sont bien à la fois quantitatifs et qualitatifs (quantitatifs sur par exemple le nombre de nouveaux contrats, les parts de marché. Mais aussi qualitatifs sur le type de risques, la rentabilité des agences, les coûts de fonctionnement, ...)

Nous proposons quelques exemples à priori de tableaux de bord et d'indicateurs permettant de suivre ce secteur d'activité de l'entreprise (annexe 4). Il ne s'agit en aucun cas d'une présentation exhaustive des indicateurs commerciaux, mais d'une illustration de la réflexion à mener avec les utilisateurs sur des indicateurs pertinents de leur activité et de son suivi.²⁴

²³ POUJADE.J-J, 2005, op, cit, p14.

²⁴Ibid, p15.

– Suivi des objectifs commerciaux

Le tableau présenté dans l' « annexe 4 » peut être décliné au niveau de chaque agence ou bureau, pour chaque regroupement d'agences (délégation régionale), et au niveau de la compagnie.

En cas d'écart, une note rédigée par l'agent doit expliquer les principales raisons de l'écart par rapport à l'objectif et préciser les impacts et les méthodes mises en place pour recoller l'objectif. Ce premier outil de suivi permet, s'il est correctement renseigné (réalité des données et délai de fourniture), de suivre l'activité de développement par rapport aux axes stratégiques fixés par la Direction du développement dans le cadre des objectifs généraux de la Direction Générale.

3.3.2. Secteur sinistres

Ce secteur comprend le service prestation, contentieux sinistres et inspections sinistres.

Dans une organisation optimale de compagnie selon les bonnes pratiques internationales, les agents ne sont jamais autorisés à provisionner les dossiers. C'est pour cela qu'il faut suivre le niveau de qualité des prestations effectuées par les agents dans le cadre de leur délégation de gestion des sinistres.

En fait, sur le provisionnement des sinistres en cours, généralement le rôle des services de gestion délégués se limite à l'inventaire des dossiers à provisionner, avec tous les éléments techniques et financiers connus (provision à l'origine, paiements partiels, provisions successives,...). Dans le souci d'évaluer au mieux ses engagements la compagnie doit recueillir le maximum d'informations lui permettant de valider ses coûts moyens, de s'assurer de l'exhaustivité de ses inventaires, de la pertinence de ses méthodes d'évaluation. En particulier, les évolutions des nombres de dossiers en stock selon leur ancienneté est un élément important ainsi que les dossiers apparaissant dans l'inventaire avec retard.

Le tableau dans l' « Annexe 5 » permet de suivre l'évolution dans le temps de l'agence tant au niveau de sa gestion des sinistres que de son activité de liquidation des sinistres. Il peut être possible pour ce secteur d'assigner des objectifs de niveau de stock, exprimés par exemple en nombre de mois de traitement. Il suffit de diviser le stock de dossiers au 31 décembre précédent par le nombre de dossiers sortis au cours de l'année précédente.

Dans le cadre d'une politique d'amélioration de la qualité de service l'objectif de liquidation de l'agence peut être réalisé avec la réduction du nombre de dossiers en cours²⁵.

3.3.2.1. La Réalisation d'un tableau de bord de la gestion du sinistre

La première étape de la réalisation du tableau de bord est de cerner les rôles, les spécificités et les finalités de cette dernière pour la gestion de sinistres (Le suivi administratif, suivi des créances clients, suivi de dossier sinistre), puis de définir ces objectifs (régler les sinistres rapidement, équitablement et dans la transparence, en suivant l'évolution des performances au moyen de bases de données statistiques et en rendant ces informations publiques) et enfin simplifier à adapter les tableaux de bord en fonction de la nature des sinistres (automobile, agricole, habitation, transport.).

Pour choisir les indicateurs caractéristiques pour le tableau de bord , il faut :

- Distinguer les indicateurs de résultat et les indicateurs opérationnels ;
- Identifier et gérer les indicateurs de performance, de progression ou de pilotage d'activités ;
- Connaître les caractéristiques essentielles des différents indicateurs ;
- Pratiquer des indicateurs SMART (Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini) ;
- Connaître les indicateurs les plus répandus (stock initial, déclaré, dossier repris, dossier classé sans suite, réglés et le stock final)
- Travailler les combinaisons d'indicateurs.

Pour terminer il est important d'assurer la promotion de ses tableaux de bord auprès des opérationnels ; faire adhérer les opérationnels Expliquer les apports et les avantages de l'outil (faire du tableau de bord un outil de gestion et de dialogue constructif dans l'entreprise/dans le service. l'exploitation du tableau de bord : expliquer les techniques de lecture et d'interprétation).

²⁵ POUJADE.J-J , op, cit, Pp 20-21.

3.3.3. Secteur technique

Il s'agit pour chaque exercice de survenance de comparer le montant des provisions pour sinistres à payer (PSAP et IBNR) constituées au 31 décembre de chaque exercice comptable, avec le montant des sinistres réglés au titre du même exercice de survenance, l'année comptable suivante augmenté de la nouvelle provision pour sinistres à payer évaluée au 31 décembre de l'année n+1.

Le tableau dans l' « Annexe 6 » met ainsi en lumière une insuffisance systématique de provision l'année suivant la survenance, puisque le ratio de suffisance est toujours supérieur à 1. Cela signifie que les méthodes de détermination des provisions des premières années ont à revoir. Il faut pour cela analyser les raisons de ce phénomène (problème d'inventaire, ou de niveau des évaluations, ou de comportement, etc.) On note dans cet exemple que le mécanisme est mieux maîtrisé lors du deuxième exercice suivant la survenance. Il faut également dans ce cas comprendre les raisons de ce changement. Cet outil simple de contrôle permet s'il est mis en place et suivi d'améliorer la qualité des évaluations et donc de fiabiliser la qualité des résultats.

On voit bien sur cet exemple « annexe 6 » que les informations nécessaires pour bâtir le tableau doivent se trouver à la fois dans les bases de données et dans les bases comptables de la compagnie. Le suivi de cet outil se recoupe d'ailleurs avec les travaux déjà menés dans le cadre du projet, car leur analyse s'appuie sur la détermination des fréquences et des coûts moyens de sinistres :

– Outil de suivi des cadences de règlement

Il s'agit pour chaque exercice de survenance de comparer le comportement des services sinistres afin de détecter si des modifications dans l'organisation ou le comportement des services ont eu des impacts sur le niveau des stocks de dossiers au niveau de la compagnie. En effet, la détermination des provisions reposant sur une hypothèse forte de stabilité des comportements, il faut s'assurer que cette hypothèse est vérifiée en mesurant les éventuelles variations de ces comportements.

Ces variations peuvent être les conséquences de décisions de gestion (mise en place d'un nouvel outil, de nouvelles procédures administratives, de formation, etc.), ou de modifications du portefeuille (changement de cible commerciale, de sélections des risques, etc.) ou bien d'événements extérieurs (grève des postes, changement de circuit administratif, etc.)

Ces changements peuvent être détectés grâce à la mise en place d'un tableau de suivi des stocks de dossiers, suivant mois par mois les nombres d'entrées de dossiers, les nombres de traitement, de sorties, de réouvertures et les stocks en fin de mois, avec un comparatif en nombres et en pourcentages du total par rapport aux exercices précédents

Ce tableau de bord permet de détecter les modifications de comportement, devant se traduire par des changements dans les méthodes d'évaluation des provisions.

On voit ainsi sur ces quelques exemples, que les outils de pilotage ont pour base des informations simples et faciles à obtenir et à suivre, mais que cela nécessite de disposer de ces informations et d'être sûr de leur fiabilité et de leur exhaustivité.²⁶

3.3.4. Secteur financier

La qualité de gestion financière, la composition de portefeuilles et leurs performances doivent être comparées à des indicateurs de marché et aux taux d'actualisation retenus pour les opérations vie, toutes ces informations seront regroupées dans un tableau de bord du secteur financier.

C'est également à ce niveau que doit être observée et suivie l'adéquation entre la composition des placements (niveau de liquidité, de rendement,...) et la structure des engagements. En effet, cette comparaison des structures de l'actif (placements) et du passif (engagements) de la compagnie d'assurances permet d'organiser le portefeuille des placements en arbitrant entre les trois grands piliers de la gestion financière :

- Sécurité,
- Rentabilité,
- Liquidité.

Toute cette surveillance est bien sur assortie d'une politique clairement définie d'exposition aux risques fixée par les plus hautes instances de la compagnie. En effet, pour pouvoir fixer des objectifs à la Direction financière, il est indispensable de fixer également des garde-fous, pour éviter d'atteindre l'un des objectifs en surexposant la compagnie aux autres risques (liquidité, dispersion, exigibilité, taux, ...).

²⁶ POUJADE.J-J, op, cit, p21.

Conclusion

Un tableau de bord est un document d'information, et également un instrument de communication privilégié pour les différents acteurs de l'organisation. Le tableau de bord c'est un ensemble d'indicateurs organisé en systèmes suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service.

De ce fait, le tableau de bord de gestion est utilisé dans les entreprises afin de permettre la visualisation de données brutes, et les rendant ainsi plus accessibles et compréhensibles. Elle donne du sens à ces données. Pour cela, elle fait appel à différentes représentations visuelles et différents types de hiérarchisation de la donnée.

L'élaboration du tableau de bord doit être donc cohérente avec l'organigramme de l'entreprise et principalement « la compagnie d'assurance ». Dans ce concept, la liste de ces tableaux de bord doit être sous le contrôle des responsables dans l'entreprise. On mettra en œuvre le principe gigogne. Celui-ci consiste à regrouper les différents tableaux de bord sous une forme calquée sur l'organigramme, Au niveau de chacun de ces tableaux de bord, les informations retenues concernent spécifiquement la gestion du responsable qui en est le premier destinataire et couvrent les points clés de la délégation qu'il a reçue.

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

Introduction

La prise de décision n'est pas du tout repos, surtout quand il s'agit de prendre des risques. Il est donc nécessaire de bien analyser la situation et de disposer de toutes les informations pour trancher ! Or l'entrepreneur aujourd'hui n'a plus le temps de s'occuper de sa comptabilité et encore moins de son prévisionnel. Il devient alors compliqué d'adopter une nouvelle stratégie structurelle. Ces mêmes décisions influencent dans tous les cas l'avenir de l'entreprise en bien ou en mal.

Cependant, la question de leur sélection se pose souvent car lors d'une prise de décision on estime souvent qu'on en manque (la décision est rendue difficile par manque d'information) ou au contraire qu'ils sont trop nombreux (la décision est alors difficile car les informations sont divergentes voire contradictoires), de ce fait un décideur compte sur les outils les plus efficaces qui lui facilitent la prise de décision ; parmi ces outils le tableau de bord qui est l'un des outils qui influencent le plus sur la prise de décision.

L'objectif de ce chapitre est de revenir sur l'application du tableau de bord et son utilisation au sein de la SAA pour la prise de décision.

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

Section01 : La présentation de la SAA

On présente dans cette section la SAA, son historique, la modernisation de l'entreprise et on termine avec l'organigramme.

1.1. La présentation de la SAA

La SAA, Entreprise Publique Economique par Action relevant du Trésor Public, dispose d'une riche expérience de plus de 50 ans dans le domaine des assurances. Créée au lendemain de l'indépendance, la SAA est parmi les plus anciennes compagnies d'assurances à capitaux publics, agréée pour pratiquer toutes branches d'assurances de dommages et de réassurance, elle dispose de plus de 510 points de vente, de plus de 150 agents généraux et travaille avec trois banques partenaires qui sont la BADR, la BDL et la BNA. Comme elle dispose également d'une filiale à 100% d'expertise, d'une filiale d'assurances de personnes en partenariat avec la MACIF, la BADR et la BDL.

En 2016, en dépit de la régression de la branche phare de la SAA qu'est l'automobile et grâce à la réalisation de quelques affaires intéressantes dans les risques d'entreprises, elle a pu maintenir sa place de leader du marché avec la même part que celle obtenue en 2015, soit 23%.

Avec un effectif de 4 140 collaborateurs, la SAA propose aux particuliers et aux entreprises, quel que soit leur domaine d'activité, des solutions avantageuses et adaptées à des tarifs étudiés.

Au regard de la structure du portefeuille de la SAA en 2016, toujours dominé par la branche automobile, qui faut-il le souligner continue d'enregistrer des contres performances induites par les effets de la crise économique, est un signe révélateur de la fragilité à laquelle l'entreprise s'expose. C'est avec cette prise de conscience qu'un plan à moyen terme est mis en œuvre avec comme base de référence l'année 2016, plan qui met en avant la relance des branches d'assurance autres que l'automobile, à forte valeur ajoutée, seule voie qui permettra de pérenniser son avenir sur les plans économique et social, en mettant en avant la valeur humaine, l'organisation et l'utilisations des nouvelles technologies comme facteurs clé de réussite.

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

1.1.2. Historique de la société SAA

La société nationale d'assurance « SAA » a vu le jour le 12 décembre 1963, sous forme de société mixte Algéro-Egyptienne dont le capital détenu a hauteur de 61% par l'Algérie et de 31% par l'Egypte. Etant donné que l'Algérie au lendemain de l'indépendance n'avait pas eu encore les moyens techniques pour faire monter une compagnie d'assurance toute seule.

La SAA a un parcours très riche en évènement. En effet, dans le cadre de la nationalisation initiée par l'Algérie, la SAA est devenue le 27 MAI 1966, 100% Algérienne par ordonnance n° 66-127 à l'occasion de l'institution du monopole de l'état sur les opérations d'assurance. Malgré la nationalisation des opérations d'assurance, certaines assurances ont continué à fonctionner selon l'ancienne réglementation coloniale.

En 1973, il y a eu la suppression des intermédiaires privés d'assurance qui ont été intégrés en tant que fonctionnaires ou salariés dans les compagnies d'assurances algériennes.

En janvier 1976, la spécialisation des entreprises d'assurances par nature d'activités, a conduit la SAA à se consacrer au marché intérieur des risques simples et à ne pratiquer que l'assurance automobile, l'assurance vie et les risques des particuliers, commerçants et artisans. C'est à la suite de cela que la SAA a été conduite à s'impliquer fortement sur l'ensemble du territoire et à être présente à la frontière pour, d'une part, rapprocher l'assurance de l'assuré, et d'autre part, développer le plein emploi.

Avec l'avènement des réformes économiques, la SAA a été transformée en société par actions, le 27 janvier 1982. Cette transformation s'est accompagnée de la levée de la spécialisation des compagnies d'assurance et la pratique de nature différente, ce qui a élargi son champ d'activités aux autres risques. Actuellement, la SAA pratique tous les domaines d'assurances.

A la fin des années 80, en 1988, les sociétés des assurances ont été admises au passage de l'autonomie des entreprises. La SAA au même titre que la CAAT et la CAAR et la CCR ont été transformé en EPE (entreprises publiques économiques) sous la tutelle des fonds de participation. Mais avec leur dissolution, les compagnies ont été placées sous la tutelle du trésor public.

En 1995, dans le cadre de l'ouverture de l'Algérie à l'économie de marché, il y a eu abrogation de la loi 80/07 par l'ordonnance 95/07. Cette ordonnance a comme nouveauté,

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

l'ouverture du marché intermédiaire privé (agents généraux et courtiers) et l'agrément d'autres compagnies d'assurances privées et étrangères soumises au droit Algérien. Elle a aussi levé le monopole et la spécialisation des assurances dans des branches précises.

1.1.3. Activités 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 (Responsabilité Civile Chef d'entreprise,
- Assurance automobile.
- La bancassurance.

1.2.1. Organisation de la Société Nationale d'Assurance (S.A.A)

La Société Nationale d'Assurance emploie plus de 4700 personnes. Ces employés sont répartis sur le réseau de la S.A.A qui s'étend à travers tout le territoire Algérien : Le réseau de distribution est constitué de 15 Directions Régionales, chargées de la mise en œuvre de la politique commerciale de la société, et de 292 agences directes et 199 agences agréées ainsi que 22 Courtiers.

Tableau n°03 : Réseau de distribution

Alger I	Alger II	Alger III	mouzaia	Tizi-Ouzou	Oran	Relizane	Tlemcen
Sidi bel Abbes	Constantine	Annaba	Sétif	Batna	Ouargla	Béchar	

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

Source : Document interne SAA

Ces 15 directions régionales gèrent :

650 agences dont :

- 292 agences directes ;
- 199 agents généraux agréés (AGA) ;
- 137 agences bancassurances ;
- 22 courtiers ;
- Une filiale d'expertise composée de 25 centres ;
- Une filiale imprimerie ;
- 03 centres de formation ;
- Elle emploie un effectif de 4600 travailleurs (au 31 /12/2014).

1.2.2. La Direction Générale

Le Siège est situé au boulevard « marché des affaire », il compte aussi une annexe située à Garidi 1, kouba.

Il constitue la cellule centrale ayant pour but la synthèse des objectifs attendus au cours de l'exercice par l'ensemble des Directions Régionales, que ce soit en production ou en sinistre.

En plus de l'exploitation de ces résultats, le siège effectue des contrôles, s'occupe de la production, dirige et conseille les agences par le biais des Directions Régionales.

L'administration de la société est assurée par le conseil d'administration composé de 12 élus nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires. Le tiers de ces élus est renouvelable tous les trois ans.

Le conseil d'administration est présidé par le Président Directeur Général assisté par un Directeur général adjoint (Technique et Administratif) desquels dépendent les chefs de divisions et les directeurs centraux. Ce conseil a pour principale fonction l'établissement du plan et le développement des orientations de la société.

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

1.2.3. Les Directions Régionales

Au nombre de 15, elles sont réparties sur tout le territoire national, Constituant les organes décentralisés d'animation, de contrôle, de coordination, de gestion administrative et d'appui pour l'ensemble des agences. Pour cela, ces Directions Régionales traduisent objectivement les faits et avec le maximum d'efficacité, la politique définie par le siège, donnant impulsions et directives nécessaires à ses agences. Les Directions Régionales constituent donc l'intermédiaire obligatoire entre le siège et leurs agences.

La Direction Régionale assume 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.

1.2.4. 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 en contact direct avec les clients. Elle a deux fonctions principales :

- **La fonction administrative** : elle se définit par la tenue des registres d'émission 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.

Une agence est une entité à caractère commercial, financier et économique. C'est un point de vente (un lieu de production et de distribution) qui a des obligations sociales et fiscales qui doit être toujours rentable.

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

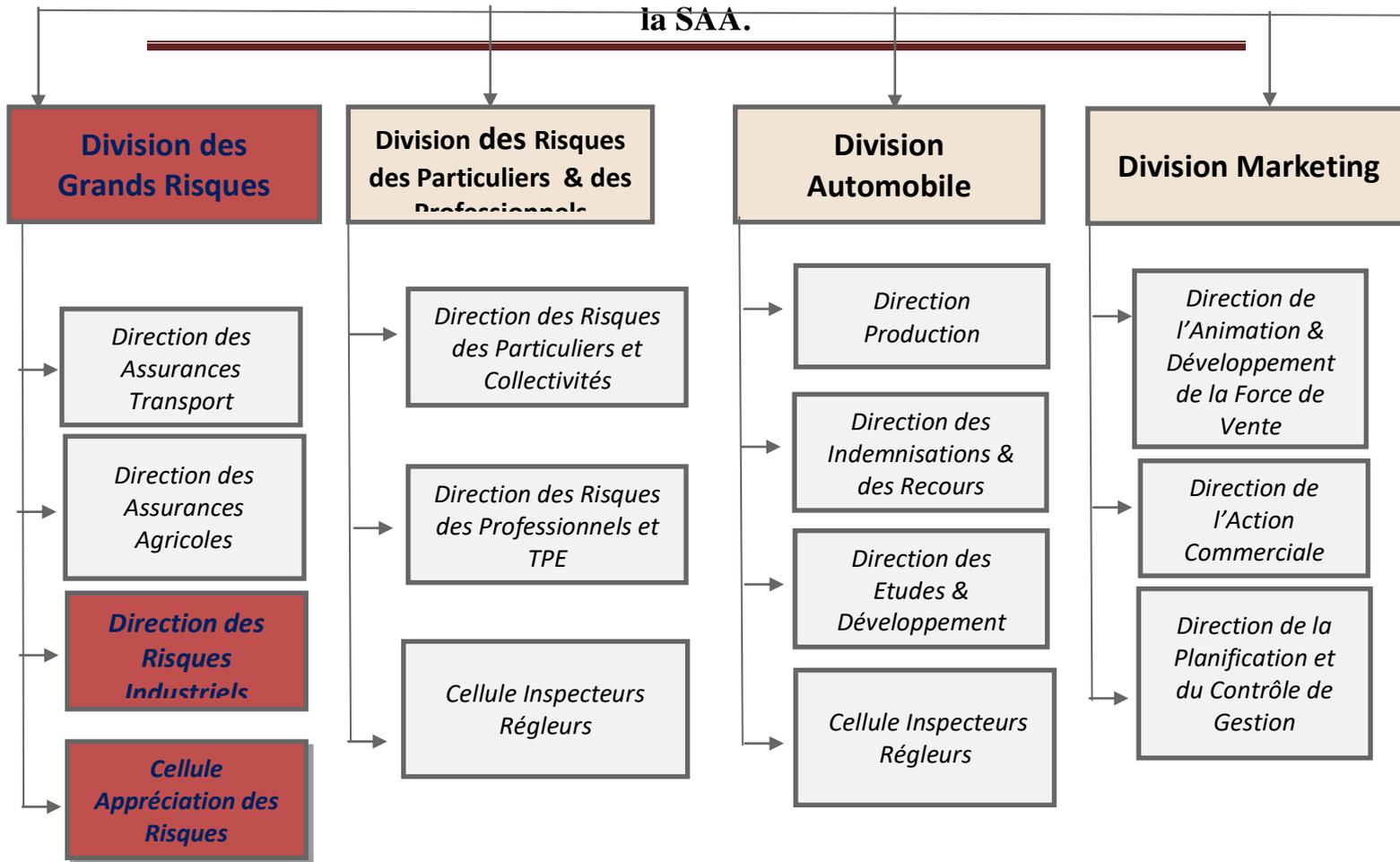
Elle est soumise au contrôle du chef d'agence qui a pour tâche de superviser le travail et de veiller à la bonne organisation des services.

Il doit être en mesure de relever les erreurs possibles et qui peuvent engager sa responsabilité et celle de l'agence. L'agence est structurée en trois services : Service production, service sinistres et service comptabilité.

1.3. Modernisation de l'entreprise

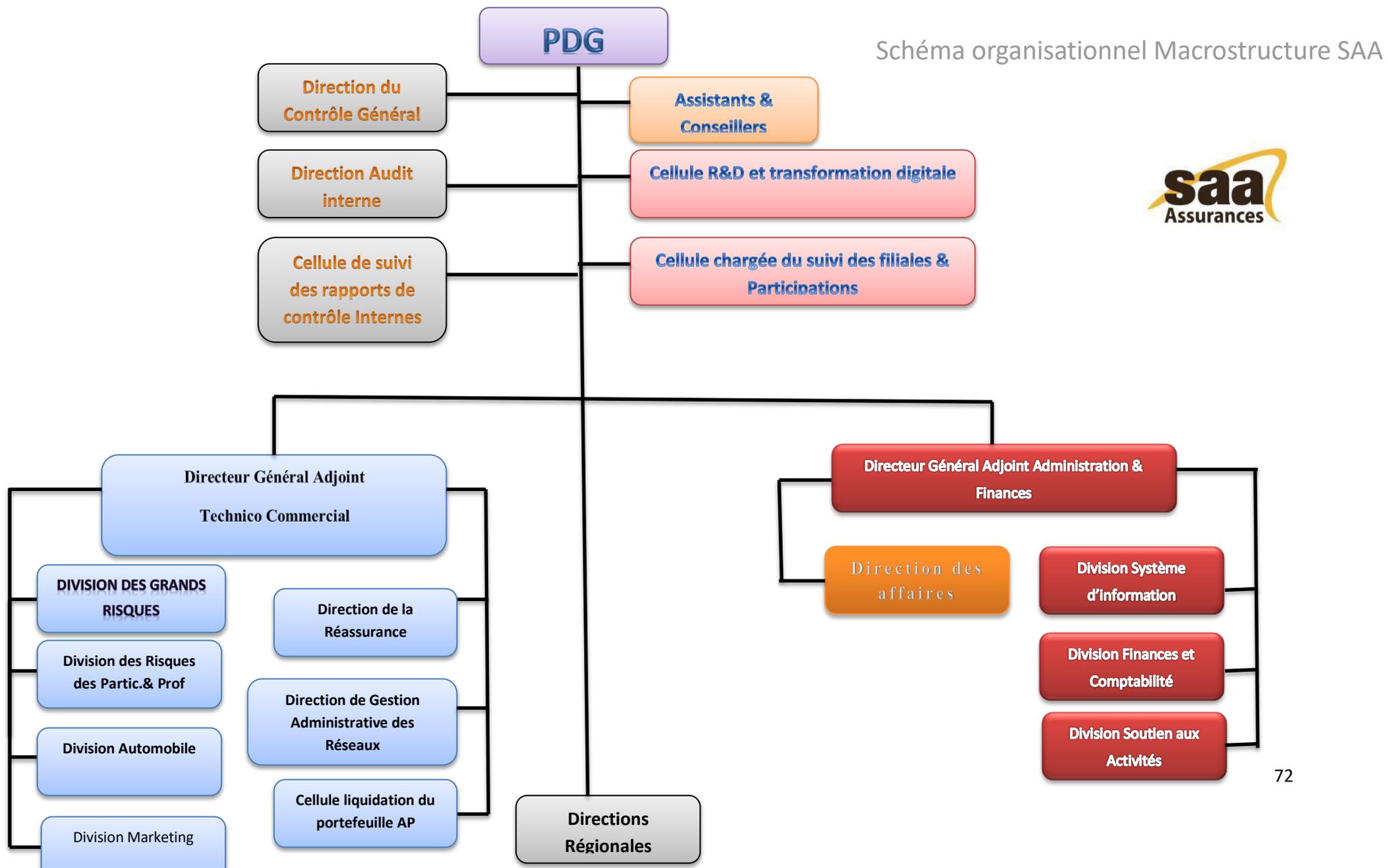
- Développement d'outils dans le cadre de la transformation numérique (Devis et souscription en ligne de certains produits (Multirisques habitations, Cat Nat et automobile ; Télé-déclaration de sinistres), à travers un portail Web interactif en cours de réception,
- Logiciel métier « ORASS » totalement paramétré et opérationnel,
- Gestion numérisée des Procès Verbaux d'expertise, intégrés sous ORASS, permettant une réduction substantielle des délais d'indemnisation,
- Impression, à partir du module d'indemnisation sous Orass, des chèques de règlement (réduction des risques de fraude et de détournements),
- Prise en charge de la formation des personnels pour un meilleur accompagnement du processus de transformation digitale

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.



Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision.

Figure N° 09 : organigramme macro structure SAA



Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

Section 02 : La Présentation du Tableau de Bord de la Gestion de Sinistre au niveau de la SAA sur l'application Excel

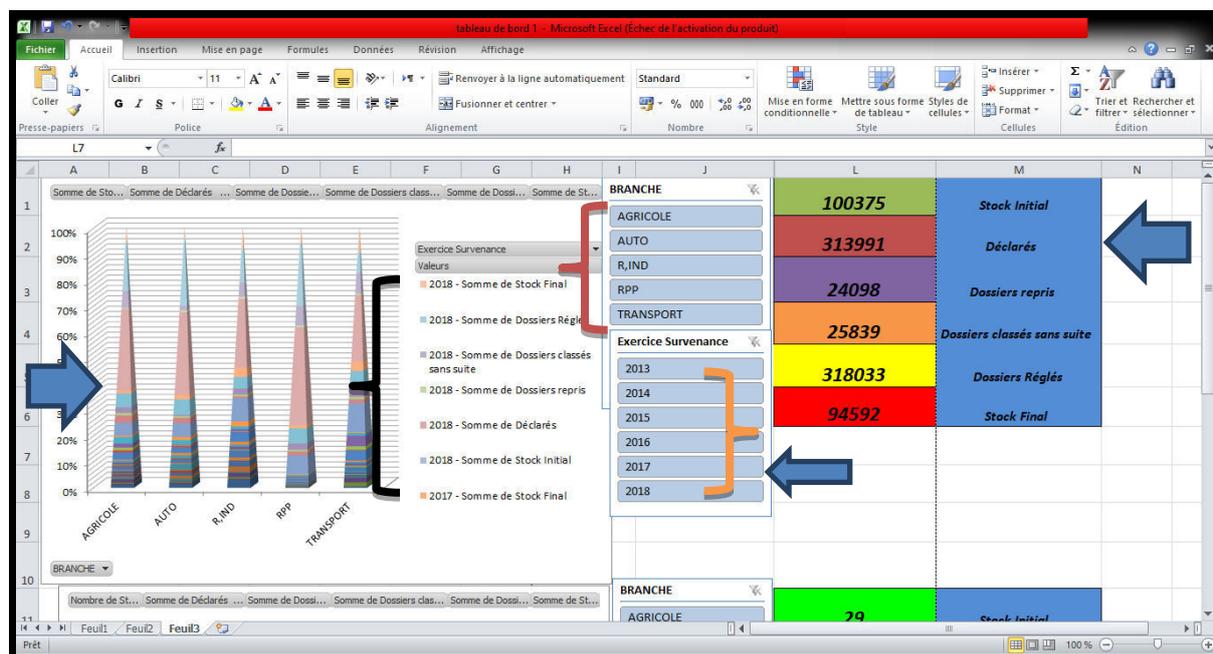
Dans cette section, on va expliquer l'utilisation du tableau de bord sur l'Excel

2.1. Le tableau de bord sur l'Excel

Le tableau de bord est un outil puissant pour atteindre des objectifs opérationnels, un tableau de bord fournit un aperçu des données essentielles liées à une entreprise sur une seule page. En général, les tableaux de bord Excel comprennent plusieurs feuilles de calcul. Le tableau de bord lui-même est une de ces feuilles de calcul et, plus précisément, il s'agit de la première page, qui affiche des informations sous forme graphique à l'aide de tableaux et diagrammes. La présentation des tableaux de bord Excel peut varier considérablement en fonction des besoins opérationnels.

2.1.1. Les outils d'affichage sur l'Excel

Figure N°10 : Les outils d'affichage sur l'Excel



Source documentation SAA

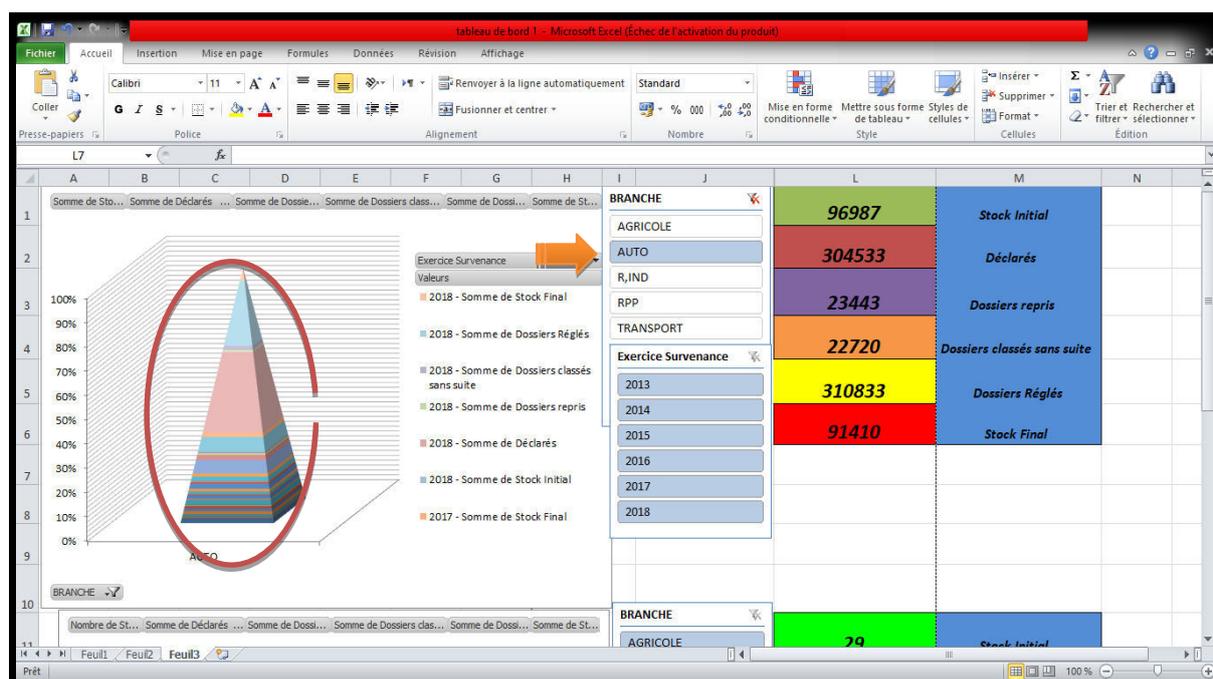
On remarque sur cette image un graphe, segment, et des étiquettes en multiple couleurs contenant des chiffres et des pourcentages sur le graphe ce qui crée un tableau de bord de service sinistre.

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

On remarque qu'il y a plusieurs indicateurs (Les sommes de stock initial, la somme des dossiers déclarés, repris, classés sans suite, réglés et le stock final) qui sont présentés sur un histogramme pour chaque branche (Agricole, Automobile R, IND, RPP, Transport) des 6 années passées de survenance pour qu'on puisse comparer les années précédentes avec l'année n-1. Ce tableau de bord réalisé sur Excel permet de regrouper en un seul document différents indicateurs clés qui nous laisse obtenir une vue d'ensemble de la gestion sinistre. Cette synthèse permet en un coup d'œil de visualiser les différentes données concernant le service sinistre et le suivi de dossier, l'évaluation du taux de cadence et de règlement pour les différentes branches ce qui va faciliter la prise de décision et à constater s'il y a une amélioration dans la gestion.

2.2. L'utilisation et la présentation du tableau de bord sur l'Excel

Figure N°11: la présentation du tableau de bord sur l'Excel



Source : Document interne à la SAA

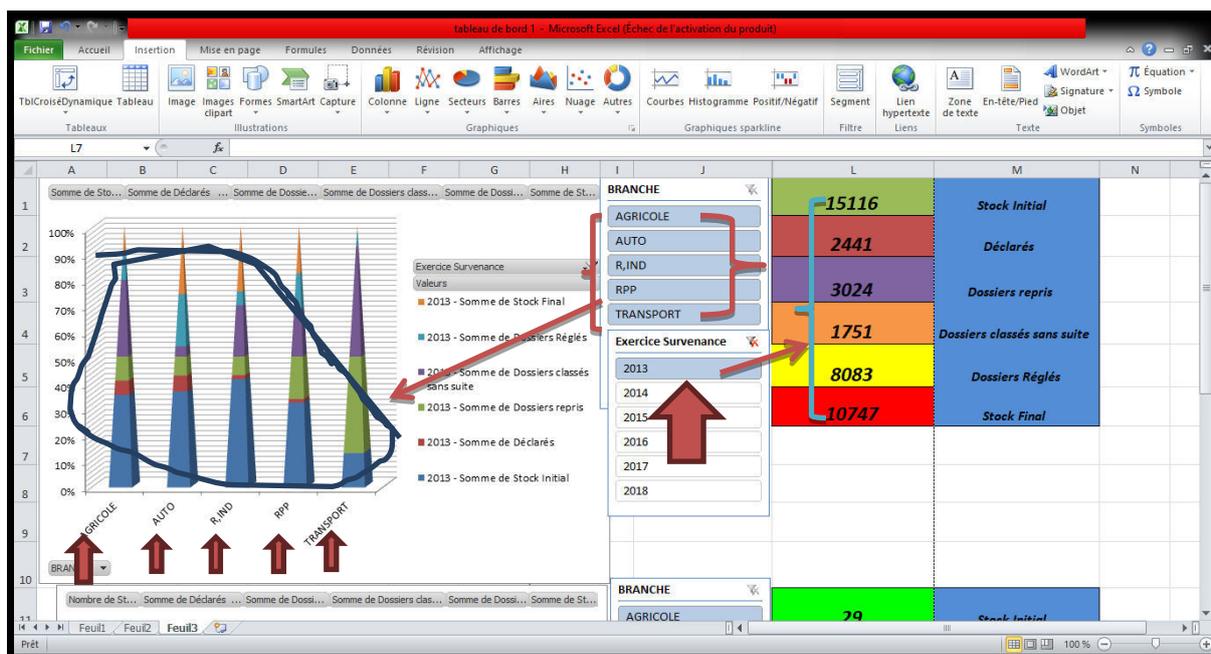
Ici on peut remarquer qu'il y a un seul histogramme ; le segment de la branche automobile est en bleu par contre les autres sont en blanc, donc ici on peut faire une lecture chiffrée seulement pour la branche automobile des années de survenance. Les résultats des

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

indicateurs sont affichés sur les étiquettes et par pourcentage sur l'histogramme ce qui facilite au chef de service de suivre et de comparer les résultats de sa gestion.

2.3. La lecture des informations du tableau de bord sur l'Excel

Figure N°12: Les informations du tableau de bord sur l'Excel



Source : Document interne à la SAA

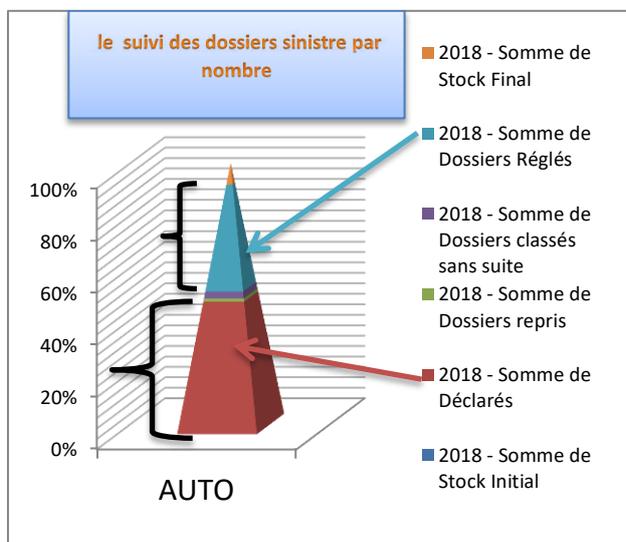
Ici, on remarque qu'il y a plusieurs histogrammes qui représentent chaque branche, comme on observe aussi que le segment des branches est tout en bleu ce qui signifie que les branches sont toutes présentées dans le graphe, et puis les résultats qui sont affichés dans les étiquettes représentent le total des résultats des indicateurs pour une seule année et c'est ce qu'on voit dans le segment des années particulièrement l'année 2013 qui est en bleu.

2.3.1. La lecture des graphes

La lecture du graphe se fait en remarquant l'espace occupé par chaque couleur dans la pyramide en pourcentage, on prend par exemple la branche automobile où l'on remarque que l'indicateur des dossiers déclarés représentés par la couleur rouge prend approximativement la moitié 50% de la pyramide, et pour la couleur bleu qui représente les dossiers réglés, il prend la majorité de ce qui reste de la pyramide ce qui signifie que la SAA a réglé une grande partie des dossiers déclarés.

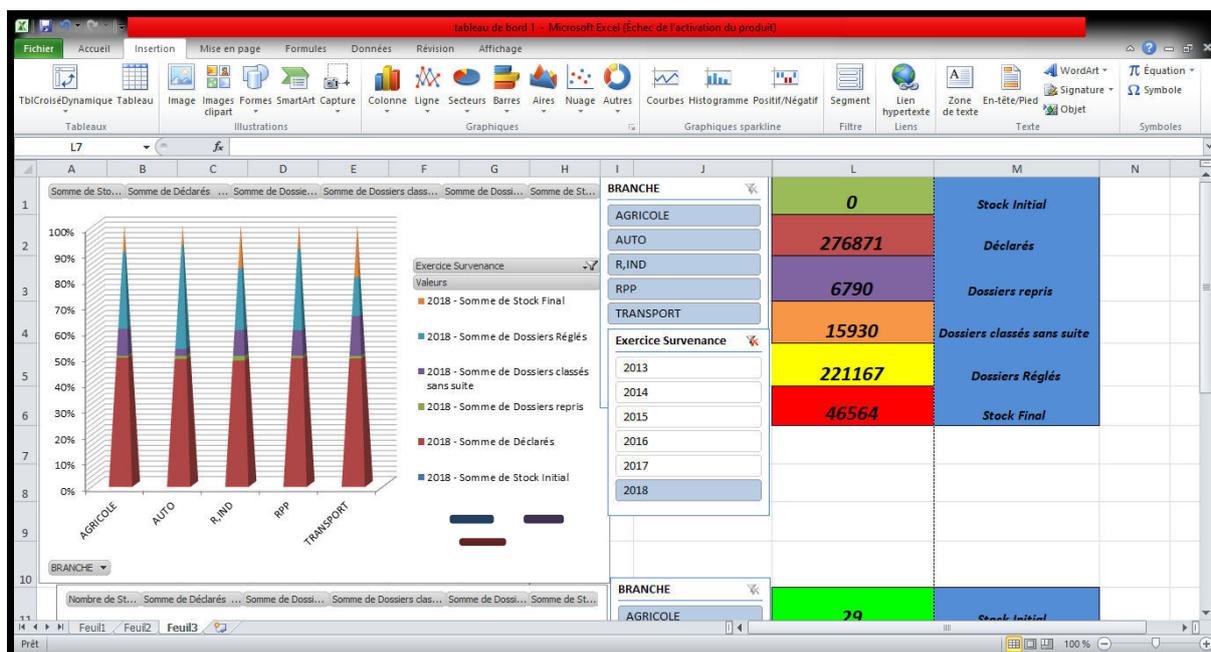
Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

Figure N°13 : la lecture du graphe.



Source : Document interne à la SAA

Figure N°14 : la lecture du tableau de bord

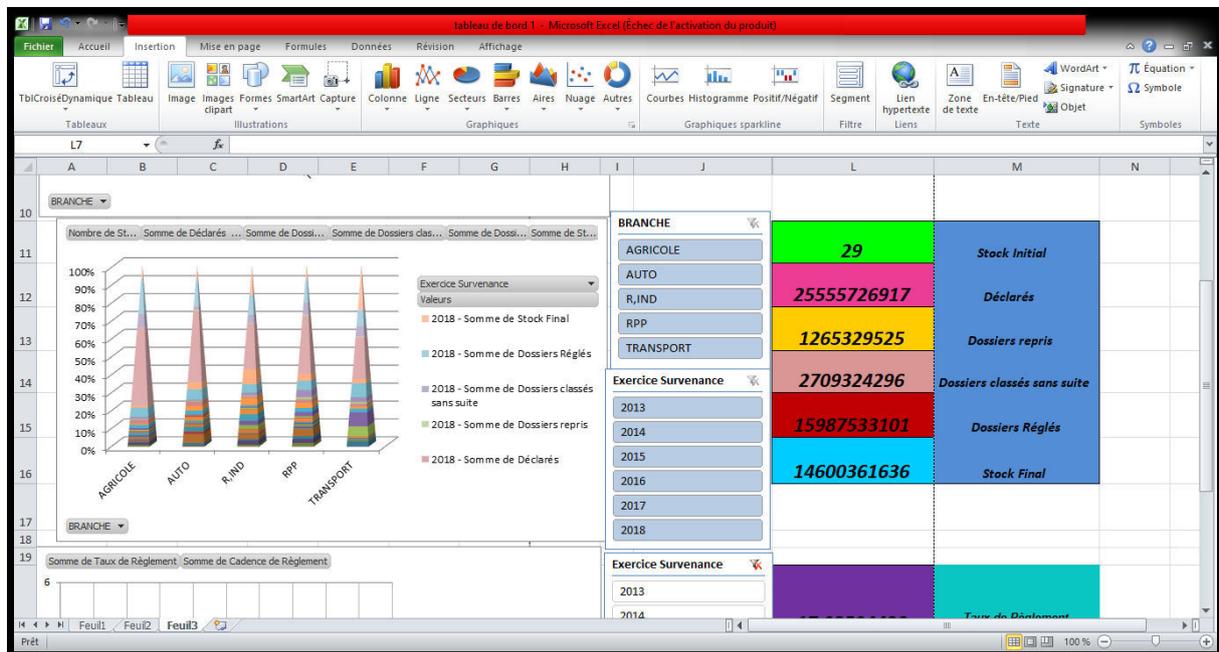


Source : Document interne à la SAA

On peut remarquer la variabilité des résultats pour l'année 2018, les couleurs changent ce qui signifie que les résultats des indicateurs changent également et on confirme ça dans les étiquettes.

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

Figure N°15 : le tableau de bord de suivi de dossier par montant

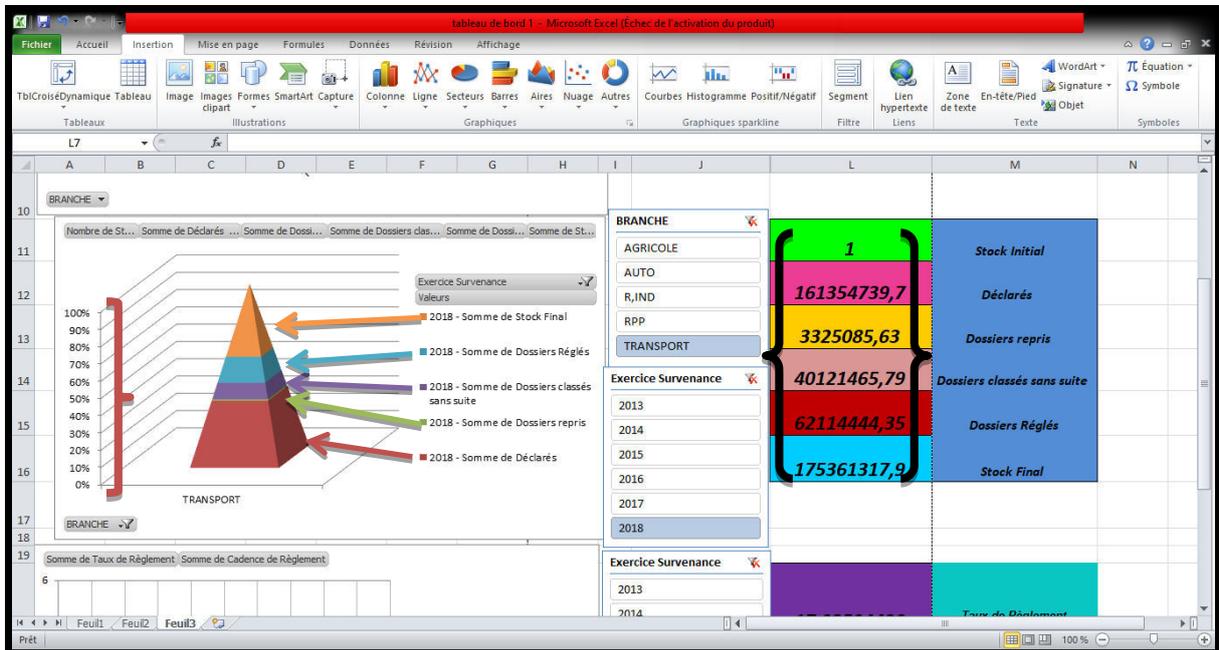


Source : Document interne à la SAA

Celui-ci est un autre graphe qui se trouve au-dessus du premier graphe mais il y a une petite différence dans les résultats des indicateurs, qui sont présentés par la somme des montants, par contre le premier est présenté par la somme des nombres des indicateurs, puis l'utilisation est identique.

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

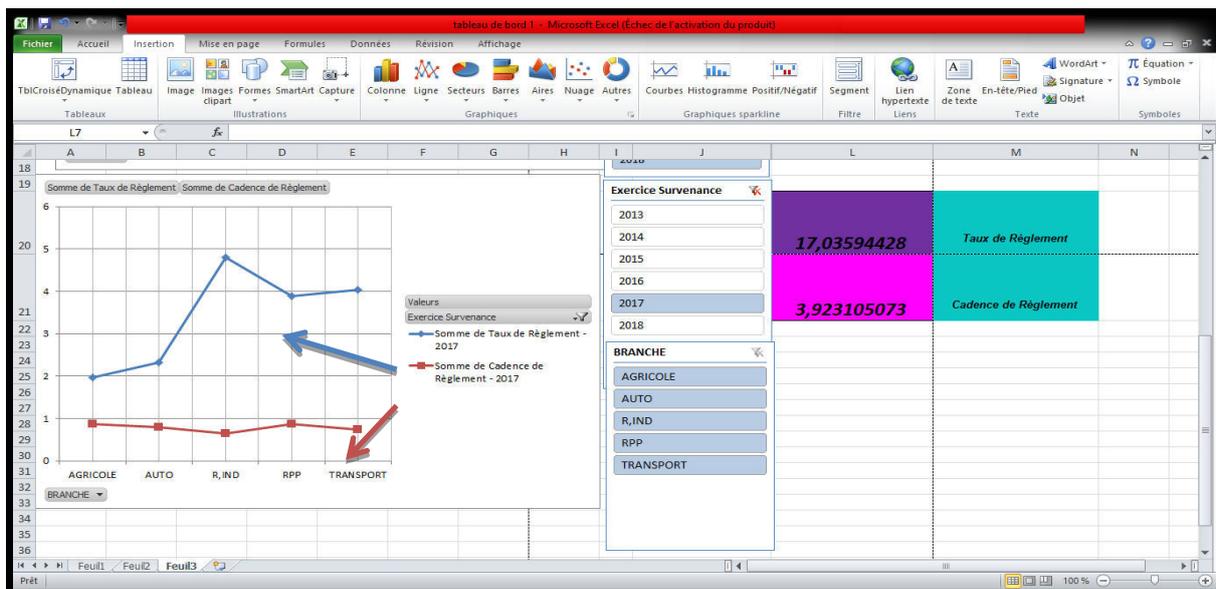
Figure N°16 : les indicateurs et les étiquettes



Source : Document interne à la SAA

On a choisi d'afficher les résultats des indicateurs pour la branche (transport) de l'année (2018) qui montrent une certaine vue d'ensemble de la nature, du nombre et du suivi des dossiers.

Figure N°17 : la courbe des taux de règlements et la cadence de règlements



Source : Document interne à la SAA

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

Cette courbe nous permet d'apprécier la variation des taux de règlements et la cadence de règlements pour chaque branche et pour chaque année, même chose pour les résultats qui sont affichés sur les étiquettes et sur le graphe. La courbe en bleu représente le taux de règlement qui dénote d'un mouvement en zigzag et celle en rouge la cadence de règlement qui est plutôt stable.

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

Section03 : l'usage et l'analyse du tableau de bord de la gestion du sinistre

Cette section a pour objet d'expliquer l'usage du tableau de bord en premier lieu puis la présentation des indicateurs et ses caractéristiques ainsi que les objectifs attachés à ces derniers avant de présenter les objectifs du tableau de bord de la gestion sinistre et les actions correctrices.

3.1. L'usage du tableau de bord de la gestion sinistre

Le tableau de bord suivant permet de suivre l'évolution dans le temps de l'agence au niveau de ses sinistres et de son activité de liquidation des sinistres (cadence de règlement), Il peut être possible pour ce secteur d'assigner des objectifs de niveau de stock et de fixer des objectifs de liquidation pour l'année suivante, en vue par exemple de réduire le nombre de dossiers en cours, dans le cadre d'une politique d'amélioration de la qualité de service.

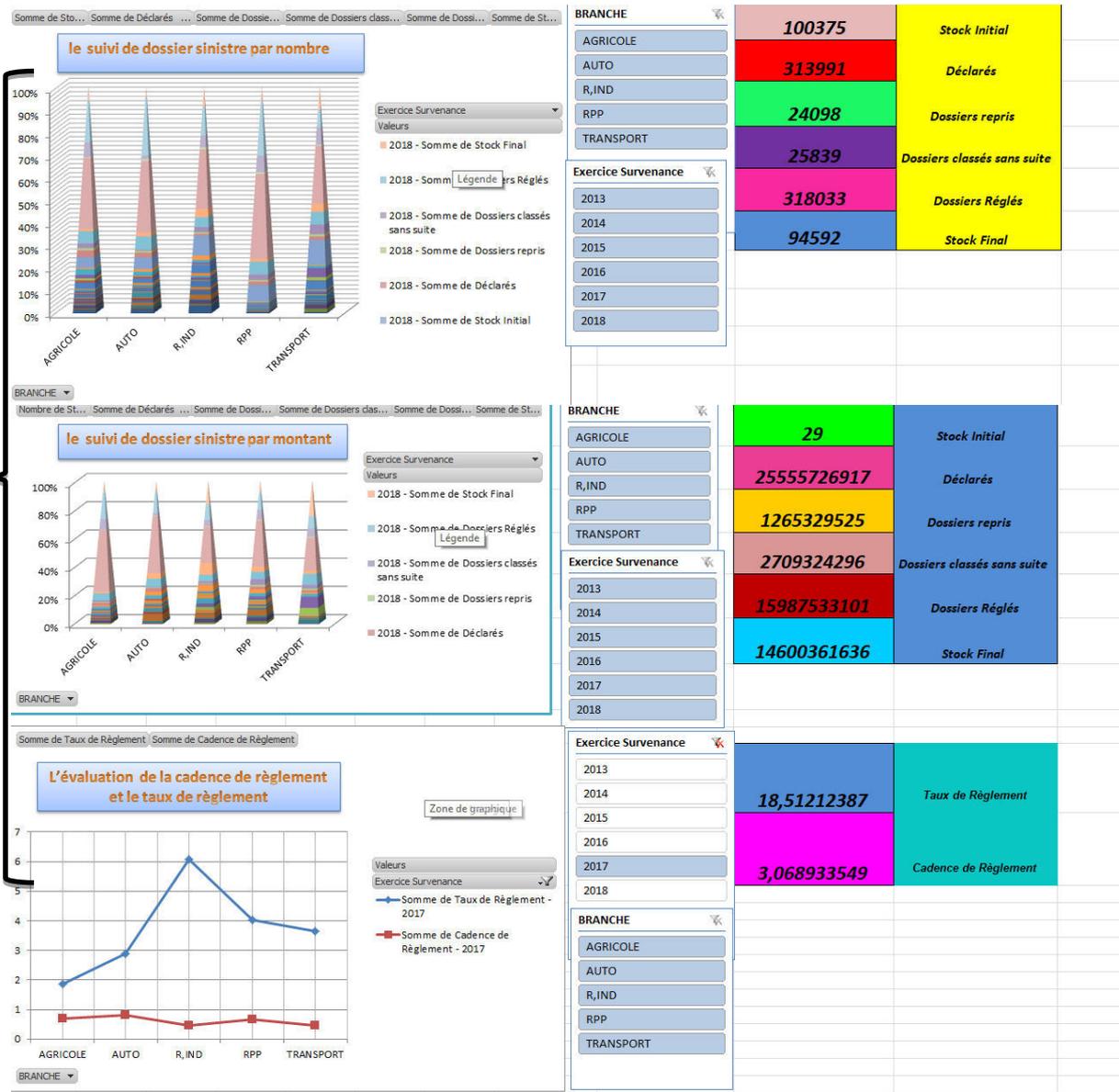
Il s'agit pour chaque exercice de survenance de comparer le comportement des services sinistres afin de détecter les impacts sur le niveau des stocks de dossiers au niveau de la compagnie.

Ces variations peuvent être les conséquences de décisions de gestion (mise en place d'un nouvel outil, de nouvelles procédures administratives, de formation, etc.).

Ces changements peuvent être détectés grâce à la mise en place d'un tableau de bord de suivi des stocks de dossiers, suivant les nombres de dossier déclarés, les nombres de dossier réglés, repris, classés sans suite et les stocks en fin d'année, avec un comparatif en nombres et en pourcentages du total par rapport aux exercices précédents.

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

Figure N°18 : Le tableau de bord de la gestion du sinistre



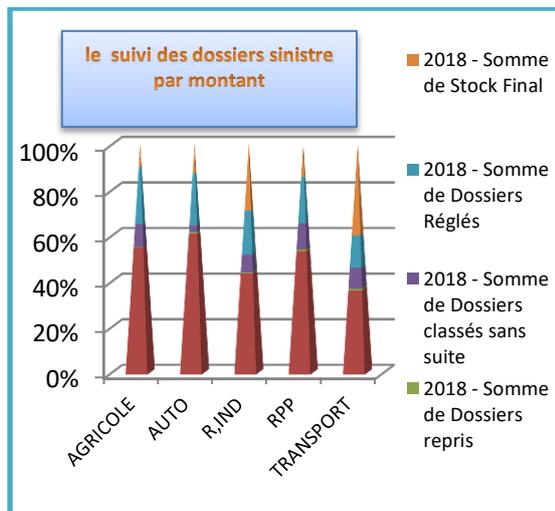
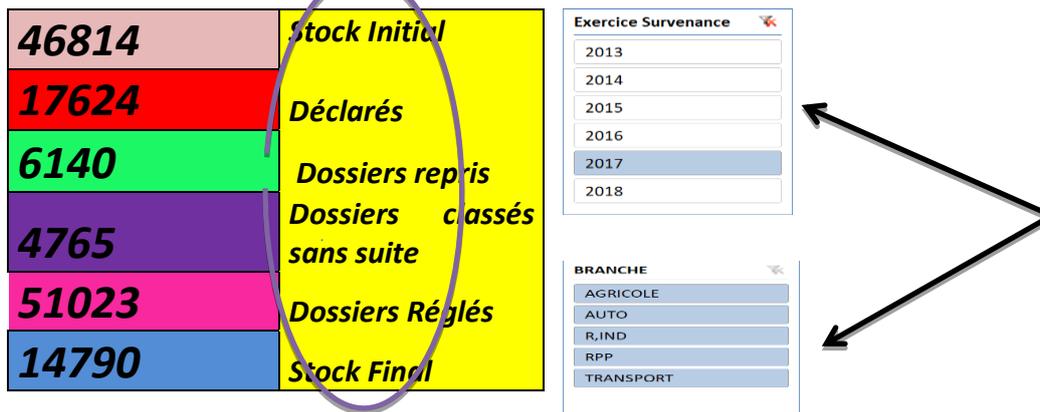
Source : Document interne à la SAA

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

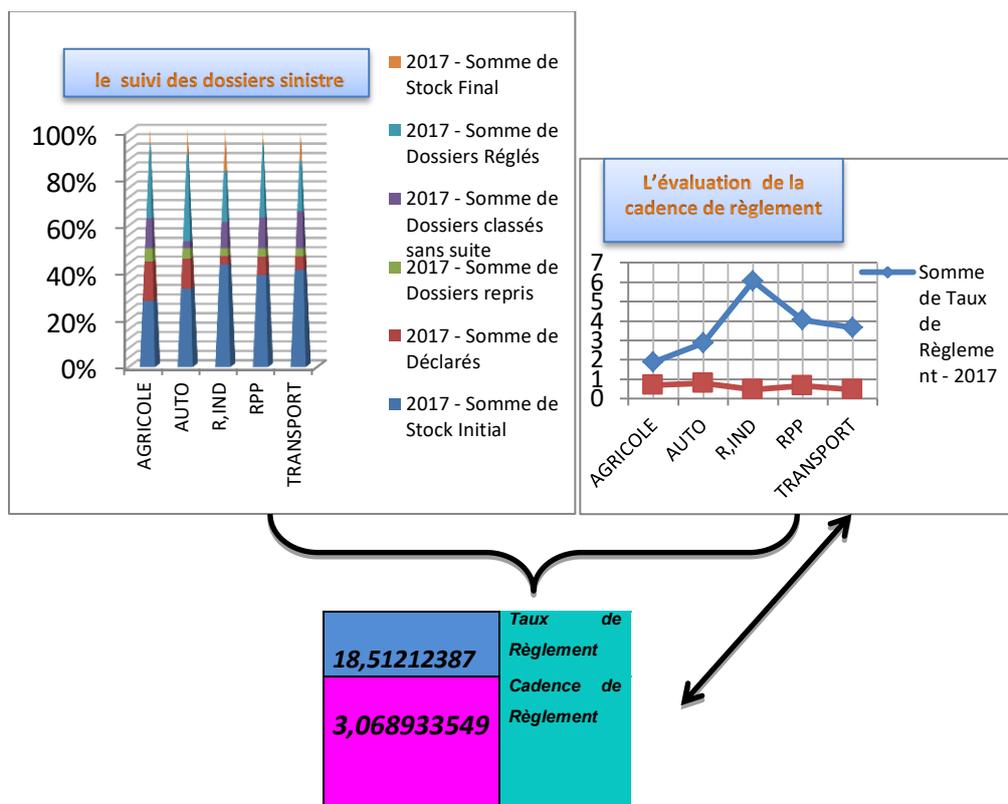
3.1.1. Les indicateurs utilisés

La compagnie d'assurance SAA nous a fait introduire son tableau de bord de la gestion du sinistre et c'est ce qui nous permet de faire une étude sur tous les éléments de ce tableau. On remarque qu'il y a beaucoup d'indicateurs .

Figure N°19 : Les indicateurs



Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.



3.1.1.1. Les caractéristiques des indicateurs

– Le suivi du dossier sinistre

Cet indicateur nous aide à mesurer le nombre de dossiers réglés et de dossiers déclarés, et il nous permet de constater s'il y a une amélioration pour chaque branche et quelle est la branche la plus marquée des sinistres par rapport aux années précédentes. Il nous permet aussi d'avoir combien de dossiers sont classés sans suite et qui sont remis, et de même le nombre de stock initial et final. Le suivi du dossier sinistre est représenté par nombre et par montant et contient aussi des indicateurs sont comme suit :

- **Le stock initial**

Le stock initial est le stock que vous comptez au début d'un exercice, En cours d'exercice, vous consommez ce stock de début, en assurance on essaye de régler tous les dossiers qui sont en stock. (La cadence de règlement).

- **Les dossiers réglés**

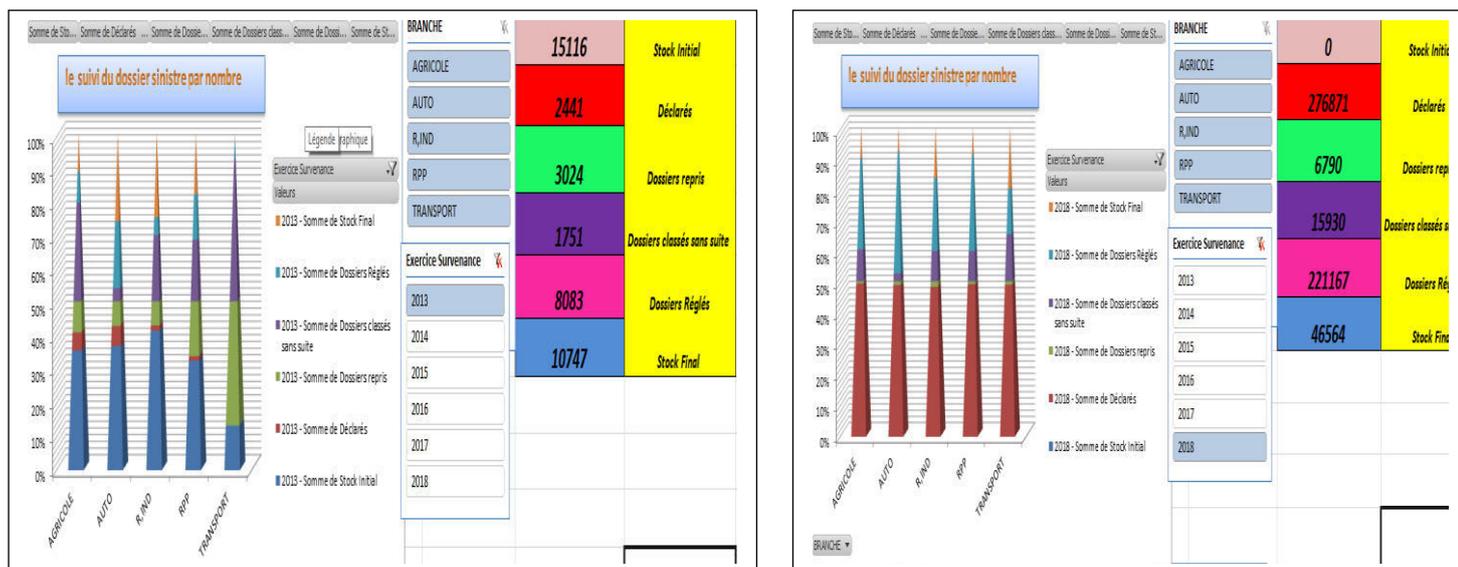
Le suivi des dossiers réglés est très important dans la gestion sinistre comme il contribue à la satisfaction des assurés et au respect des engagements contractuels de

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

l'entreprise en prenant en charge les dossiers d'indemnisation des victimes de sinistres spécifiques et complexes, comportant des enjeux importants au plan humain, financier ou commercial, ou nécessitant l'exécution de procédures contentieuses.

Si on fait une comparaison entre l'année 2013 et 2018, on peut constater que la gestion de règlement est en amélioration.

Figure N°20: Les dossiers réglés :



Source : Document interne à la SAA

Parfois il y a des retards dans le règlement des dossiers dans le cas où il y a des recours. La gestion des recours est mise en place dans le service recours au niveau des directions régionales. Les recours sont examinés par l'expertise tardive, puis s'il n'y a pas d'arrangement pour l'assuré il doit passer par deux autres expertises pour qu'enfin son dossier soit repris pour être réglé ou bien être classé sans suite, c'est ce qu'explique la variation dans les résultats de la règlementation. Toutes ces opérations entrent dans la conception d'une procédure pour la gestion des dossiers sinistres.

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

- **Les dossiers repris**

Les dossiers déclarés, après l'expertise vont donner lieu à une partie qui va être classée sans suite et le reste repris pour être réglé.

- **Les dossiers classés sans suite**

Ce sont les dossiers classés non remboursables après la fiche de synthèse et le PV de l'expert.

- **Le stock final**

Le stock final est obtenu par la formule suivante : le nombre ou le montant des dossiers du ((stock initial+ déclaré + repris)-(classé sans suite+ réglé)) ; c'est ce qu'explique la variation des résultats du stock final qui représente les dossiers qui ne sont pas encore réglés. Et la compagnie d'assurance a pour but de minimiser au maximum le stock final.

- **L'évaluation de la cadence et le taux de règlement**

- La cadence de règlement fait correspondre au montant des indemnités payées au cours d'un exercice impliqué dans le paiement des sinistres, un pourcentage calculé sur l'ensemble d'indemnités payées pour les sinistres dudit exercice.
- Le taux de règlement a pour but de régler les dossiers lors d'un même exercice donc on peut avoir combien de dossiers déclarés qu'on a réglé pour la même année de survenance.

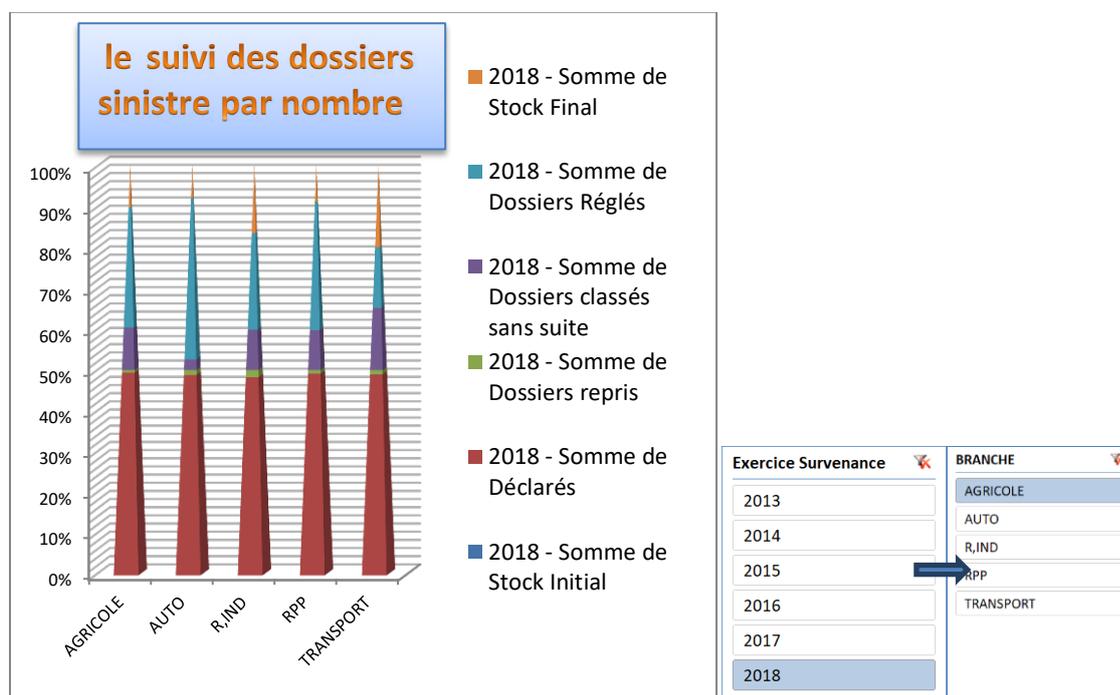
Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

3.2. L'analyse de suivi de dossier sinistre et l'évaluation de la cadence et du taux de règlement

Le tableau de bord nous donne toutes les informations nécessaires pour commencer à analyser chaque indicateur

3.2.1. L'analyse de suivi de dossier sinistre

Figure N°21 : L'analyse de suivi de dossier sinistre



0	Stock Initial
971	Déclarés
13	Dossiers repris
203	Dossiers classés sans suite
578	Dossiers Réglés
203	Stock Final

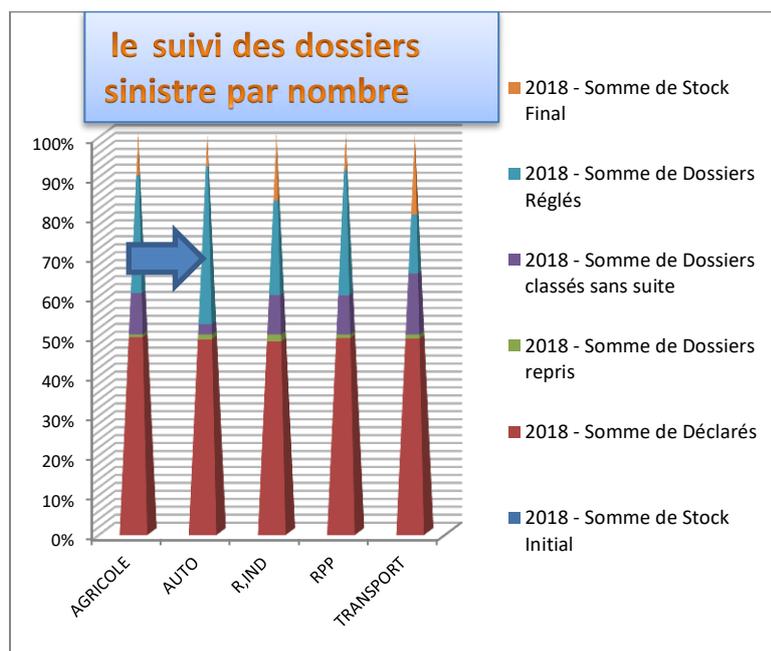
Source : Document interne à la SAA

On remarque que le nombre de dossiers déclarés s'est élevé à 971 par rapport aux années précédentes et les dossiers repris est de 13 dans la branche agricole en 2018, le graphe

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

nous montre deux grandes parties en rouge et en bleu, le rouge représente le nombre de dossiers déclarés par contre le bleu représente les dossiers réglés. En outre, la couleur orange représente le stock final qui prend 10% de la pyramide c'est ce qui nous permet de constater que la compagnie d'assurance a réussi à minimiser le stock (203) et de régler le maximum de dossiers.

Figure N°22 : la branche automobile



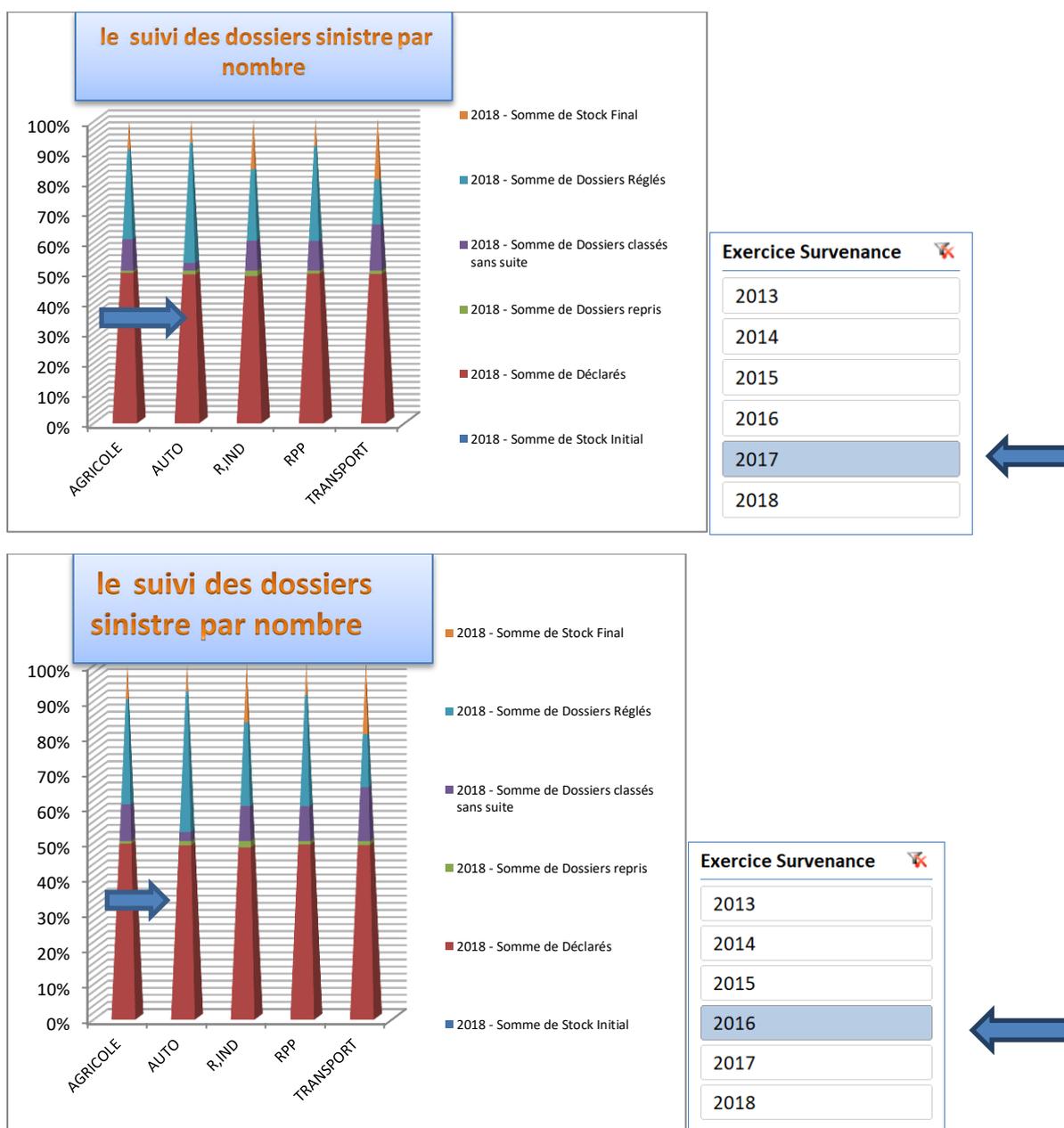
Source : Document interne à la SAA

On remarque pour la branche automobile que le stock final est représenté par la couleur orange qui prend une partie de 10% dans la pyramide, ce qui nous confirme que le service sinistre a réussi à minimiser le stock final et à régler le maximum des dossiers déclarés et repris.

Si on fait une lecture pour le graphe on déduira la même chose. D'une part, la couleur bleue représente le nombre des dossiers réglés qui prend 40% de la pyramide, d'autre part on a la couleur verte qui représente le nombre des dossiers repris évalué à 1% ce qui confirme que la compagnie d'assurance a réussi à régler le maximum des dossiers déclarés et repris et à minimiser son stock final.

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

Figure N°23 : le suivi des dossiers sinistre par nombre



Source : Document interne à la SAA

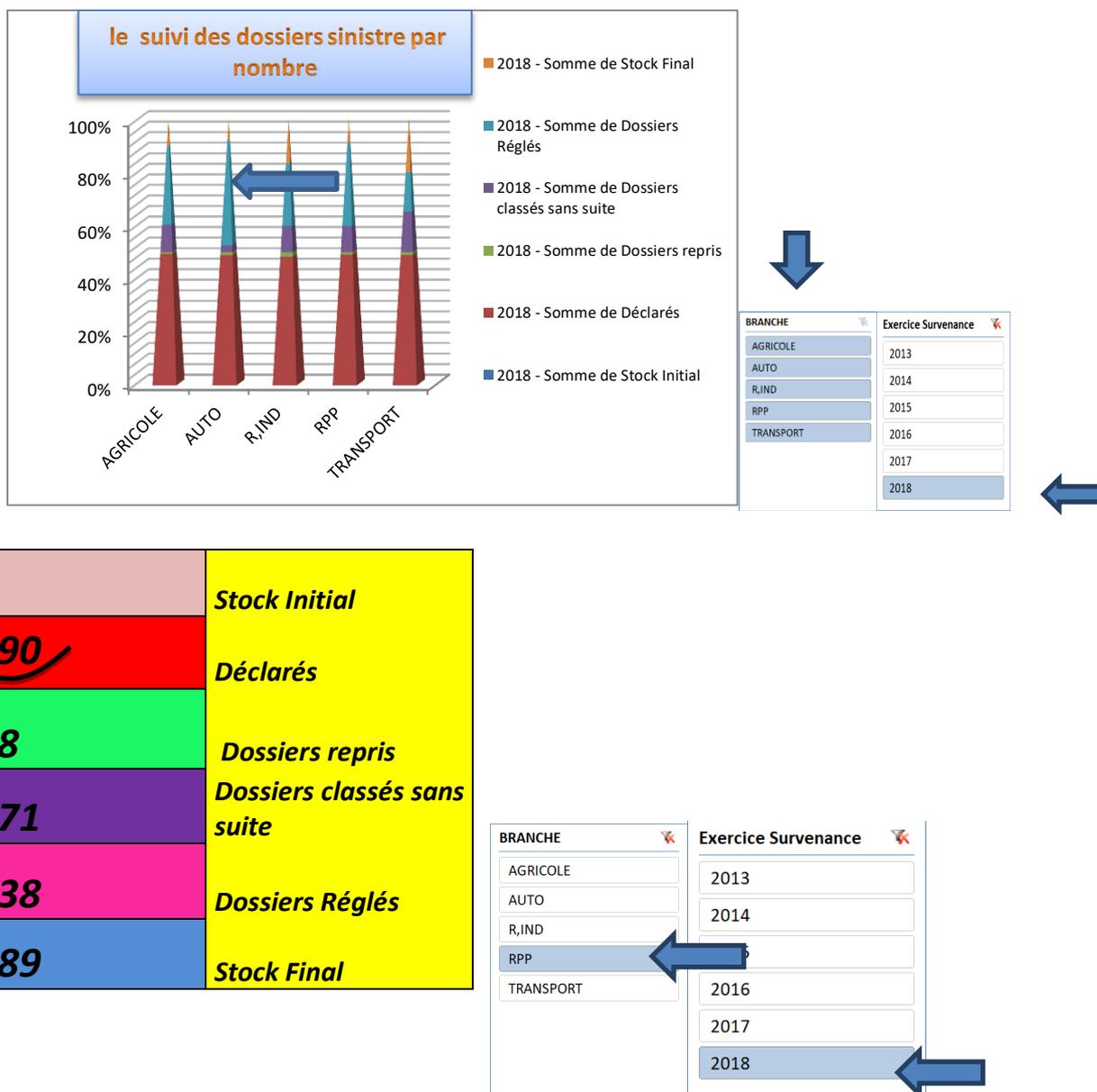
Durant les années 2016 et 2017, le nombre de dossiers déclarés est de 50% , on remarque qu'il n'y a pas une grande différence marquée entre les deux années et on peut voir cela dans le graphe, ces résultats reviennent à la diminution du nombre de dossiers souscrits pour l'année 2017.

Durant l'année 2017, on constate une timide croissance d'environ 5% pour la branche automobile par rapport à l'année 2016 dans le nombre de dossier déclarés.

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

L'absence d'importation de véhicule durant l'exercice 2017 a causé la baisse des souscriptions dans les garanties facultatives et à l'effet de la concurrence sur le prix constituent les causes principales du recul de la branche de 3.54% par rapport à l'exercice précédent.

Figure N°24: l'analyse des dossiers réglés

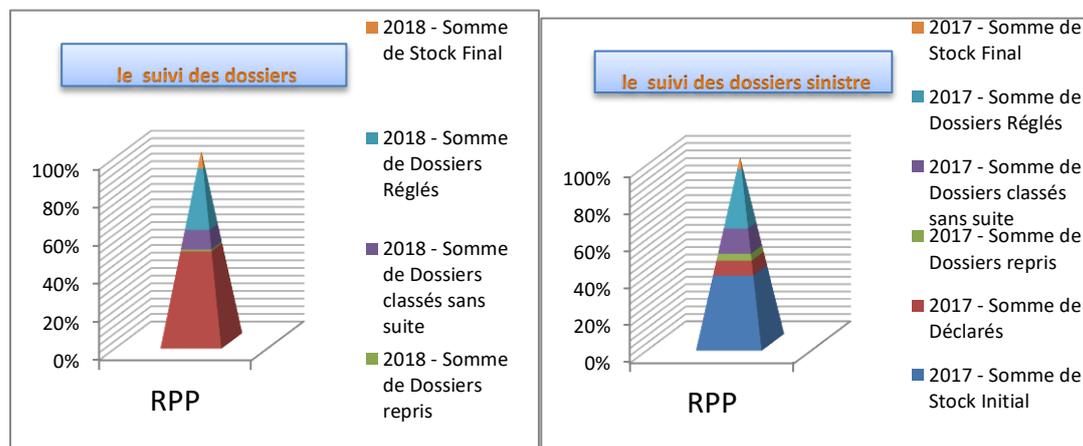


Source : Document interne à la SAA

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

On constate dans les étiquettes que le nombre de dossiers déclarés est en harmonie avec le nombre de dossier réglés et le stock final est ce que signifie que la SAA est en bonne santé financière et elle a réussi à minimiser son stock final.

Figure N°25: l'évaluation de la branche RPP.



Source : Document interne à la SAA

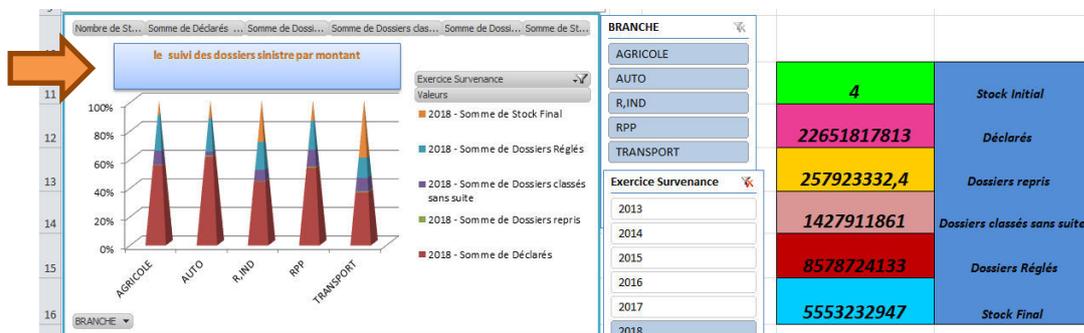
Par contre, l'année 2018 a marqué une croissance dans les dossiers déclarés pour toutes les branches notamment dans la branche RPP et une hausse dans le taux des dossiers déclarés qui représente 50% de la pyramide par rapport aux autres dossiers et approximativement 35% pour les dossiers réglés. Ces résultats reviennent au plan d'action dans le volet technique notamment : le lancement d'une couverture « multirisque habitation » à bas prix (1500 da à 2000 da en ttc) et lancement d'une « multirisque professionnelle » adaptée aux besoins des professions libérales et aux petits commerces, lancement des campagnes publicitaires pour des produits ciblés (MH) et le volet soutien au réseau et service après-vente comme la finalisation des conditions particulières types des contrats de la branche dont la commercialisation est importante, mises en ligne des séquences vidéo, explicative aux procédures de souscription des contrats d'assurance.

Pour les autres branches, le nombre des dossiers déclarés est de 276871 pour l'année 2018 et 221167 pour les dossiers réglés pour l'ensemble des branches.

Ce que signifie que la SAA est en bonne santé financière.

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

Figure N°26 : Le suivi de dossier par montant

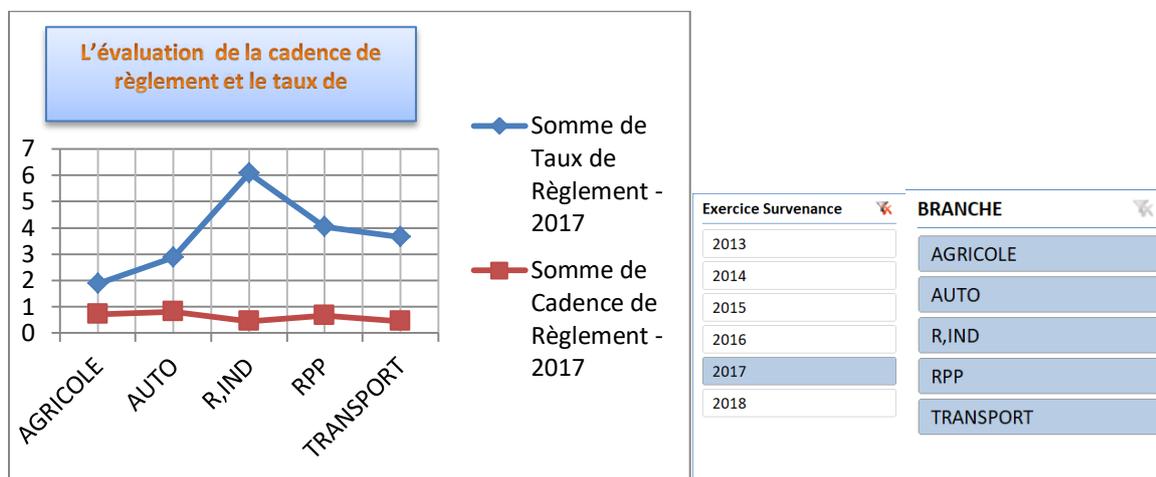


Source : Document interne à la SAA

Le suivi de dossier par montant permet d'avoir une idée sur la trésorerie, les sorties, le montant des dossiers déclarés pour chaque branche, et le montant qu'on a réglé.

3.2.2. L'évaluation la cadence et le taux de règlement

Figure N°27 : L'évaluation la cadence de règlement et le taux de règlement



Source : Document interne à la SAA

La cadence de règlement est le rythme de paiement des sinistres d'un exercice donné de chaque branche. Elle révèle 2 informations importantes sur la liquidation des sinistres survenus lors d'un même exercice à savoir :

- Le nombre d'années impliquées dans la liquidation de ces sinistres ;

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

- Le pourcentage de paiement des sinistres pour chaque année.

La cadence de règlement des sinistres est établie sur la base des statistiques élaborées suivant le rythme des paiements des sinistres. L'élaboration des statistiques fiables exige le paiement régulier des sinistres conformément aux clauses contractuelles.

- le taux de règlement se calcule comme suit :

le taux de règlement = le montant des dossiers régler / le montant des dossiers déclaré

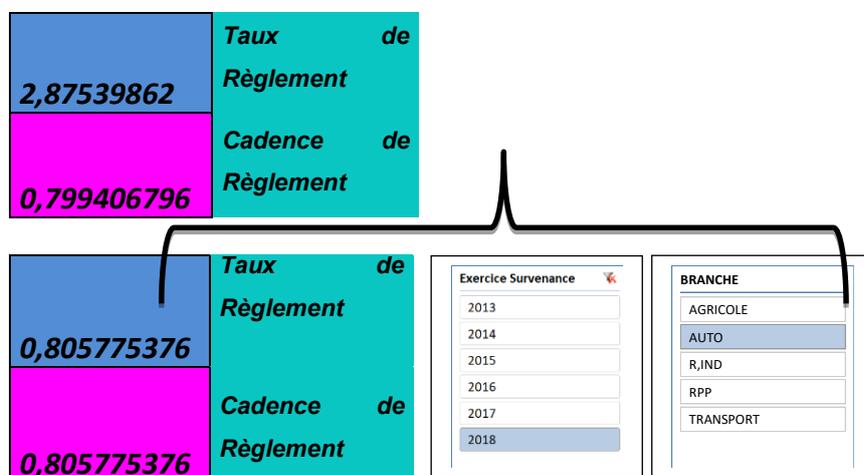
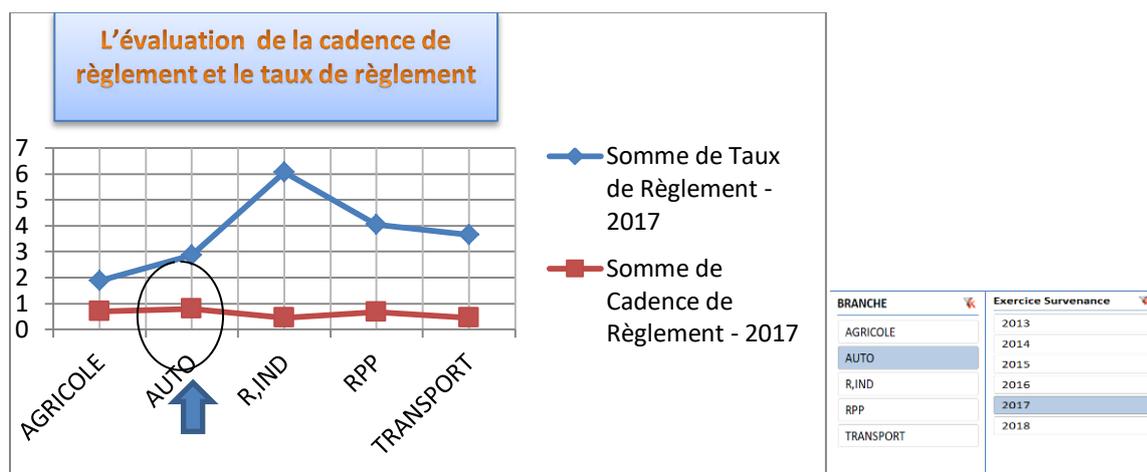
Le taux de règlement a pour but de régler les dossiers lors d'un même exercice donc on peut avoir combien de dossiers déclarés sont réglés pour la même année de survenance

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

3.2.2.1. L'évaluation de la cadence de règlement pour la branche automobile.

On remarque que la cadence de règlement pour la branche automobile est la plus élevée par rapport à toutes les autres branches.

Figure N°28: L'évaluation la cadence de règlement pour la branche automobile.



Source : Document interne à la SAA

On remarque la branche automobile est la plus élevée en matière de cadence de règlement 79,94% pour l'année 2017 et pour l'année 2018, elle est de 80,57%. Ces valeurs sont importantes pour la compagnie d'assurance conjuguée à la liquidation des sinistres automobiles.

Le taux de liquidation des sinistres automobiles est élevé parce que :

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

- C'est la catégorie où le processus de règlement du sinistre est le plus élaboré ;
- Parce que l'impact social du règlement de sinistre automobile est le plus considérable ;
- Parce qu'enfin, l'assurance automobile est obligatoire ;
- l'automobile est dominante sur le marché en termes de nombre de contrats souscrits et aussi de chiffre d'affaires réalisées.

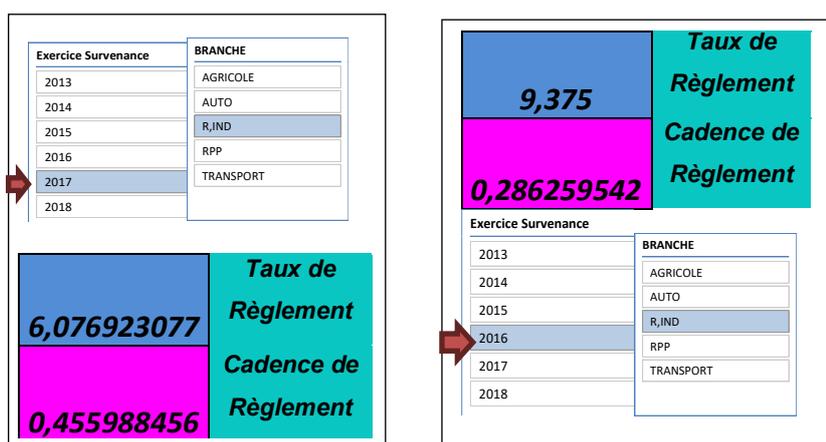
Cette cadence se calcule comme suit :

la cadence de règlement

= le montant des dossiers régler / (le montant des dossiers déclaré + le stock initial)

La cadence de règlement a pour but de diminuer le stock initial.

Figure N°29: la cadence de règlement dans l'année 2016et 2017



Source : Document interne à la SAA

On constate une hausse importante marquée de la cadence de règlement durant l'année 2017 équivalente à 45% par rapport à l'année 2016 qui est de 28% dans la branche R.IND ce qui revient à l'impact due au règlement du sinistre ENIE sur l'exercice 2017.

En général, ce tableau de bord permet de constater une amélioration ou une détérioration dans la gestion en s'appuyant sur les résultats des indicateurs.

3.3. Les objectifs du tableau de bord de la gestion sinistre

3.3.1. Les objectifs attachés aux indicateurs

Le suivi des dossiers sinistre par nombre permet de constater s'il y a une amélioration dans le nombre des dossiers réglés pour chaque fin d'exercice et combien de dossiers ont été déclarés.

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

La cadence de règlement permet de distinguer le nombre d'années impliquées dans la liquidation de ces sinistres et le taux de règlement permet d'avoir le pourcentage de paiement des sinistres pour chaque année.

3.3.2. Les objectifs attachés au tableau de bord de la gestion sinistre

La gestion sinistre est un élément déterminant pour l'amélioration de l'image de l'industrie d'assurance. Et pour soutenir leurs assurés avec un service de haute qualité, rien n'est plus important pour le service sinistre que de garantir leur tranquillité. Et d'apporter une entière satisfaction à leurs clients en termes de couverture, de litiges et d'évaluation de leurs sinistres.

Le tableau de bord de la gestion sinistre permet de suivre l'amélioration de la gestion et son efficacité par rapport aux informations issues des graphes et les étiquettes sans chercher dans les multiples dossiers et de perdre du temps sur la comparaison des résultats, donc ce tableau de bord facilite l'exercice du contrôle sur la base de données et la prise de décision pour mieux gérer le service sinistre.

A partir des résultats issus de ce tableau de bord notamment le suivi des dossiers sinistres par nombre, on peut constater pour chaque branche quelle est la branche qui a connu beaucoup de sinistres et c'est à partir de là qu'on va prendre des décisions sur la prime. Par contre, il y aura un effort de réduction du montant de la prime pour la branche qui avait marqué moins de sinistres.

3.3.3. Les actions correctrices dans la gestion du sinistre

A partir des résultats obtenus dans le tableau de bord de la gestion de sinistres, les responsables de la compagnie d'assurance peuvent avoir une vue d'ensemble sur la situation de la gestion des sinistres dans leur compagnie.

La SAA a proposé quelques actions :

Dans le système d'information :

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

- Généralisation de la messagerie : il s'agit d'étendre la messagerie électronique à tout le réseau de l'entreprise ;
- Logiciel de la gestion des stocks : finaliser le développement du logiciel de la gestion des stocks au niveau de la Direction Régionale d'Alger ;
- Impression du chèque de remboursement des sinistres à partir du progiciel ;
- Audit du réseau informatique qui aura pour but principal de tester son efficacité et les capacités sur lesquelles la compagnie pourrait adosser, ou pas, la version centralisée d'Orass.
- La mise en place d'un système d'information centralisé, il s'agit de la mise en place d'une base de données transactionnelle centralisée pour toute l'entreprise, des serveurs d'applications au niveau central accessibles via l'intranet et de l'exploitation en mode web et ce dans le but d'assurer la gestion centralisée du fichier client ; d'exercer plus de contrôle sur la base de données (droit d'accès) et d'assurer une meilleure sécurité pour les données ;
- Installation d'une plate- forme régionale des traitements des dossiers sinistres dans le but de mettre en place une plateforme régionale pilote dédiée à la gestion sous ORASS des sinistres selon des processus et des règles de gestion appropriés. Ce dispositif améliore la prise en charge des doléances et la cadence de règlement des sinistres.
- Télé déclaration des sinistres : Il s'agit de mettre à la disposition des clients une interface de saisie de la déclaration à distance en utilisant le site web de la SAA.

Ces corrections permettent d'améliorer la qualité de prestations et de la gestion de la compagnie ce qui influence tous les services puis l'amélioration des résultats du service sinistre et sa gestion.

Chapitre 03 : Présentation, Usage, et Analyse du Tableau de Bord de la Gestion du Sinistre comme Outil d'Aide à la Prise de Décision au niveau de la SAA.

Conclusion

Si Excel donne un large éventail de fonctionnalités, son utilisation pour le décisionnel reste limitée. Outil généraliste par essence, il n'est pas fait pour le pilotage en lui-même. Aussi, il faudra un grand nombre de manipulations manuelles pour paramétrer ce que l'entreprise souhaite obtenir comme résultats et comme synthèse.

Le tableau de bord n'est donc pas un simple document de gestion contenant un certain nombre de chiffres. C'est un véritable outil qui accompagne le dirigeant dans la gestion de l'entreprise, à condition qu'il soit utilisé de manière régulière. Lorsqu'il est bien conçu et qu'il est régulièrement adapté, cet outil ne nécessite que quelques minutes de mise à jour. Dans la plupart des cas, l'essayer c'est l'adopter, même s'il faut systématiquement prévoir quelques adaptations, de ce fait, le contenu du tableau de bord de la gestion des sinistres est très important pour la prise de décision notamment dans la compagnie d'assurance et même en dehors de cette dernière, les statiques qui se trouvent dans le tableau peuvent aider beaucoup de managers à la prise de décision.

Enfin, le tableau de bord de la gestion du sinistre est un outil très utile qui nous donne toutes les informations dont on aura besoin pour prendre des décisions, néanmoins la capacité d'un manager ou d'un décideur pour prendre les bonnes décisions reste toujours un facteur important et fondamental.

Conclusion générale

En guise de conclusion à notre travail de recherche, nous pouvons dire que la réussite de la compagnie d'assurance dans l'exercice de gestion en général et celui de la gestion des sinistres en particulier repose pour une grande partie sur la capacité des gestionnaires à prendre des décisions efficaces au temps opportun. Pour cela, il faut fournir à ces gestionnaires des informations suffisamment pertinentes et des outils adéquats concernant les aspects principaux des problèmes rencontrés.

Le tableau de bord de gestion occupe une place très importante dans la démarche de gestion car il permet de suivre et de piloter ce qui se passe dans une entreprise quelque que soit sa taille ou son secteur d'activité.

En effet, l'assurance, n'est pas en reste eu égard aux enjeux financiers majeurs auxquels elle s'expose, et au contexte global dans lequel elle inscrit son évolution, qu'il s'agisse des risques, des marchés, des entreprises, des réglementations ou des régulations. C'est ce qui fait l'intérêt, sans cesse renouvelé, du sujet relatif à la gestion de la compagnie d'assurance. Elle doit évoluer vite et totalement, pour éviter la disparition et l'absorption de l'entreprise. Mais la forte concurrence et la créativité marketing, technique et technologique font apparaître de nouvelles entreprises, de nouveaux acteurs « porteurs de risque ». Chaque activité dans l'entreprise d'assurance doit être en lien avec les objectifs fixés par cette dernière, pour cela il est important de choisir les outils les plus efficaces qui aident à faire face aux concurrents.

Le tableau de bord offre cette opportunité salubre de brasser les informations nécessaires à une prise de décision adaptée à chaque situation vécue par la compagnie et ce au fil du temps.

Pour vérifier l'utilité de l'utilisation des tableaux de bord comme un outil d'aide à la prise de décision dans la gestion du sinistre, nous avons mené une étude à travers laquelle, nous avons confirmé sur le plan théorique que le tableau de bord a un rôle spécifique dans la prise de décision notamment dans le service sinistre. Le tableau de bord a, en effet, la mission de fournir à chaque cadre les informations nécessaires pour identifier et choisir parmi des actions alternatives, pour planifier son secteur d'activité en vue de contribuer à atteindre les objectifs de l'entreprise, et de contrôler le domaine dont il est responsable.

Egalement, ce qui montre le rôle des tableaux de bord de la gestion des sinistres dans la prise de décision d'une façon générale c'est qu'il permet de rendre aisé le contrôle.

Conclusion générale

Sur le plan pratique, on peut constater que :

- Les commentaires et l'analyse représentent un élément nécessaire dans un tableau de bord ;
- Les objectifs d'un tableau de bord de la gestion du sinistre ont pour raison d'être d'améliorer la qualité du service et de faciliter la mission du contrôle et de décision ;
- Les principaux éléments sont les indicateurs et les données chiffrées raison pour laquelle le relevé et l'analyse des informations est stratégique ;
- Le tableau de bord , même si il en est à ses balbutiements au niveau de la SAA , montre aux décideurs de cette compagnie à quel point il est primordial de le placer comme un outil stratégique car son utilisation permet , entre autres la gestion des branches selon une logique de rentabilité.

Pour conclure, on constate que le tableau de bord contient des informations importantes et il permet d'obtenir une vue d'ensemble de la gestion du sinistre et de prendre des décisions rapides au moment opportun.

Bibliographie

Les ouvrages :

- Alain FERNANDEZ, « les nouveaux tableau de bord des managers », les éditions
- Alain Fernandez. Les nouveaux tableaux de bord des managers, édition d'organisation agroupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, Cinquième édition ,2015.
 - ALAZARD(C), SEPARI(S): DCG11:Contrôle de gestion, Ed. DUNOD, Paris, 2006
 - BESSON, J-L, PARTRAT, C, assurance non vie : modélisation, simulation. Paris : édition economica, 2005.
 - BIGOT, G, droit des assurances : entreprise et organisme d'assurance, 2ème édition. Paris : édition delta ; 2000.
 - COUIBAULT F, ELIASHBERG C et LATRASSE M, » Les grands principes de l'assurance », édition L'Argus, paris, 2003
 - Denis Grand, John Wipf/ADA Les indicateurs de performance en micro-assurance « Manuel à l'usage des praticiens de la micro-assurance 2 ème Édition » Avril 2012
 - DOMINIQUE H, ROCHET J-C, « microéconomie de l'assurance », édition ECONOMICA, 1991.
 - DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, paris, 2008. d'organisation. 3^{ème} édition. 2013.
 - FERNANDEZ(Alain):l'essentiel du tableau de bord, édition Eyrolles, 2007.
 - Gervais(Michel) « le contrôle de gestion par les systèmes budgétaires », édition Aubin imprimeur, France, 1989.
 - . GOUBEAUX GILLES et VOIRIN pierre. Droit civil. Tom I, 22 ED; LGDJ, Paris, 1989.
 - HASSID ALI, introduction à l'étude assurances économique ; édition ENAL, Alger 1984.
 - Jean-Pierre TAIEB « Les tableaux de bord de la gestion sociale », 5^e édition, Dunod, Paris, 2008.
 - JULIEN MOLARD, BTS assurance, « les assurances de dommage », Edités sufi, 2010.
 - J. YEATMAN, Manuel international de l'assurance, édition ECONOMICA, Paris, 1998.

- L AUBUT LUSSIER « le Tableau De Bord : Abc : Les meilleures pratiques » ; Ed Academia, Février 2013
- LEROY.M. « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisations, paris, 1998
- M.LEROY « le tableau de bord », édition d'organisation, paris 1991.
- MICHEL VOLLE « histoire d'un tableau de bord », Edition d'organisation, paris 2002
- MRABET N, « Techniques d'assurances », Editeur Université Virtuelle de Tunis, 2007.
- PETAUTON PIERRE, Théorie et pratique d'assurance vie, 2ème Edition DUNOD, 2004 et Fédération française de l'assurance, http://www.ffa-assurance.fr/glossaire/letter_c
- Pierre Voyer « Le tableau de bord de gestion » 2^e édition, Edition presses de l'université du Québec, sainte- Foy (Québec), Canada, France, Sodis, AFPU-Diffusion. Distribution, 2009
- R.. Kaplan et D.P.Norton, « comment utiliser le tableau de bord prospectif », édition d'organisation Roger.AIM, « indicateurs le tableau de bord » édition afnor, 2003.
- Roger.AIM, « indicateurs le tableau de bord » édition afnor, 2003.
- SELMER(Caroline), « concevoir un tableau de bord de gestion », édition DUNOD, Paris
- SODIS, AFPU « Le tableau de bord de gestion » 2^e édition, Auteur Pierre Voyer, Edition presses de l'université du Québec, sainte- Foy (Québec), Canada, France, Distribution, 2009
- TAFIANI, MESSAOUD BOUALEM. « Les assurances en Algérie », étude pour une meilleure contribution à la stratégie de développement, Alger : édition ENAP.
- Y LAMBERT-FAIVER, « droit des assurances », 11^{ème} édition Dalloz, paris, 200.

Les sites internet :

- blog.valoxy.org/quentends-t-on-tableau-de-bord/
- Des politiques meilleures pour une vie meilleure, OCDE.
- http://www.revueassurances.ca/wpcontent/uploads/2016/01/2011_79_no1_2_Dumont.pdf
- <http://www.oecd.org/fr/daf/fin/assurances/locdepresselescompagniesdassurancedemieuxgererlessinistres.htm>

- L'Organisation de coopération et de développement économique, OCDE.org, consulté 3/12/2019
- Odile Olivier, Dirigeante de Petite-Entreprise.net - 10 Grand Rue, 68280 LOGELHEIM -info@petite-entreprise.net
- petite-entreprise.net/P-451-84-G1-qu-est-ce-qu-un-tableau-de-bord-de-gestion.
- Pilotage des entreprises proposition de méthodologie et quelques exemples d'indicateurs
- quickbooks.intuit.com/fr-ca/ressources/flux-de-tresorerie/comment-calculer-les-ecarts/
- <http://www.oecd.org/fr/daf/fin/assurances/locdepresselescompagniesdassurancedemieuxgererlessinistres.htm>

Revus :

- BOUDJELAL, MOHAMED, les assurances dans un système islamique revu de science économique et de gestion n°
- Jean-Philippe Dumont Gestion des risques des compagnies d'assurance : une revue de la littérature récente, articles professionnels, juillet 2011.

Mémoire :

- BENAHMED Kafia, « Essai d'analyse de la relation entre l'assurance et la croissance économique en Algérie », Mémoire Magister, option MFB, Université UMMTO, 2014.
- IDIR, N, SADAOUI, « Etude comparative des systèmes assurantiels algérien » mémoire de Magister en Science Economique, option Monnaie, Banque et Environnement International, université de Bejaia, 2014
- L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants » mémoire par Châari Zouhour, Dédier Leclère France.CD Rom. halshs-00522446
- MEZDAD L, Essai d'analyse du secteur des assurances et de sa contribution dans l'intermédiation financière. Nationale, mémoire de Magister en Science Economique, option Monnaie, Finance et Globalisation, université de Bejaia, 2006,
- MULUMBA KENGA TSHIELEKEJA MARCEL, « L'Assurance : Catalyseur du Développement », Louvain School of Management Doctoral ThesisSeries, Octobre 2011,

- OUBAAZIZ Said, « Les réformes institutionnelles dans le secteur des assurances : cas de l'industrie assurantielle algérienne », mémoire de magister, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012
- SOUFIT S, Analyse de la stratégie de diversification des compagnies d'assurances sur le marché assurantiel algérien cas de la TRUST Alegria, mémoire de Master en Finance et Comptabilité, Option Finance et Banque, Université de Bejaia, 2011.

Dictionnaire :

- BEITON.A, CAZORLA. A, DOLLA.C, DRAI.A-M, Dictionnaire des sciences économiques, 2001.
- Jacques charbonnier « Claim » (art L 113-2C.ass.)

Document et rapport :

- CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), « Démarche de conception d'un Tableau de Bord qualité appliqué à la sécurité », Juin 1997, P. 9 94
- Code algérien des assurances L'auteur MABROUK HOUCINE Editions HOUMA 2006
- Condition générales, document accordé par la SAA DGCCF (direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes).
- CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), « Démarche de conception d'un Tableau de Bord qualité appliqué à la sécurité », Juin 1997, P. 9 94
- Guide pour les actuaires Acteur (Jean-Jacques POUJADE (Expert MEDA, actuair qualifié IAF) Centre d'expertise (Lot2), Juillet 2005.

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : architecture synthétisé des produits d'assurances.....	19
Tableau N02 : l'activité du processus gestion sinistre.....	28
Tableau n°03 : le tableau de bord stratégique « les objectifs de SP pour la période 2007-2010 ».....	37
Tableau N°4 : Tableau de bord budgétaire de janvier à octobre 2017.....	38
Tableau N°5 : Le tableau de bord opérationnel rempli selon la périodicité choisie (idéalement tous les jours, toutes les semaines, ou dans le pire des cas tous les mois)...	39
Tableau N° 06 : Réseau de distribution.....	66

Liste des figures

Figure N° 01 : Les types d'assurances.....	10
Figure N°02 : Des structures qui interviennent dans le processus de souscription.....	25
Figure N03 : Processus de gestion sinistre d'un contrat d'assurance.....	26
Figure N04 : Des structures qui interviennent dans la gestion sinistre.....	
Figure N°05 : représentation des courbes.....	43
Figure N° 06 : représentation des histogrammes.....	43
Figure N°07 : représentation des secteurs.....	44
Figure N° 08 : organigramme de la SAA.....	70
Figure N° 09 : organigramme macro structure SAA.....	71
Figure n°10 : Photo des outils d'affichage sur l'Excel	72
Figure N°11 : la présentation du tableau de bord sur l'Excel	73
Figure N° 12 : Les informations du tableau de bord sur l'Excel.....	74
Figure N°13 : la lecture du graphe.....	75
Figure N° 14 : la lecture du tableau de bord.....	75
Figure N°15 : le tableau de bord de suivi de dossier par montant.....	76
Figure N°16 : Photo, les indicateurs et les étiquette.....	77
Figure N°17 : Photo, la courbe des taux de règlements et la cadence de règlements.....	77
Figure N°18 : Photo, le tableau de bord de la gestion du sinistre.....	79
Figure N° 19 : les indicateurs.....	80
Figure N°20 : Photo, les dossiers réglés	81.
Figure N°21 : L'analyse de suivi de dossier sinistre.....	82
Figure N°22 : la branche automobile.....	85
Figure N°23 : le suivi des dossiers sinistre par nombre.....	86
Figure N°24 : l'analyse des dossiers régler.....	87

Figure N°25 : l'évaluation de la branche RPP	88
Figure N° 26 : photo, le suivi de dossier par montant.....	89
Figure N°27 : L'évaluation la cadence de règlement et le taux de règlement.....	89
Figure N°28 : L'évaluation la cadence de règlement pour la branche automobile.....	91
Figure N°29 : Photo, la cadence de règlement dans l'année 2016et 2017.....	92

Annexe N° 1 : suivi des dossiers sinistres par nombre

BRANCHE	Exercice Survenance	Stock Initial	Déclarés	Dossiers repris	Dossiers classés sans suite	Dossiers Réglés	Stock Final
RPP	2018	-	5,890	108	1,171	3,738	1,089
RPP	2017	1,136	222	106	379	897	188
RPP	2016	177	11	32	80	91	49
RPP	2015	60	3	18	32	26	23
RPP	2014	25	1	15	15	11	15
RPP	2013	48	2	24	27	20	27
AUTO	2018	-	267,896	6,596	14,102	215,864	44,526
AUTO	2017	44,789	17,247	5,948	4,115	49,592	14,277
AUTO	2016	17,123	6,024	2,350	1,297	14,172	10,028
AUTO	2015	12,130	2,565	1,776	808	7,247	8,416
AUTO	2014	8,173	8,378	3,841	844	15,940	3,608
AUTO	2013	14,772	2,423	2,932	1,554	8,018	10,555
TRANSPORT	2018	-	229	5	71	69	94
TRANSPORT	2017	99	14	8	38	51	32
TRANSPORT	2016	35	2	12	36	10	3
TRANSPORT	2015	13	-	5	9	5	4
TRANSPORT	2014	7	-	3	4	6	-
TRANSPORT	2013	5	-	14	16	2	1
AGRICOLE	2018	-	971	13	203	578	203
AGRICOLE	2017	149	89	30	68	167	33
AGRICOLE	2016	82	31	31	46	78	20
AGRICOLE	2015	39	12	10	24	23	14
AGRICOLE	2014	22	14	7	25	8	10
AGRICOLE	2013	46	7	12	38	12	15
R,IND	2018	-	1,885	68	383	918	652
R,IND	2017	641	52	48	165	316	260
R,IND	2016	254	8	14	65	75	136
R,IND	2015	193	3	23	76	54	89
R,IND	2014	112	3	7	32	14	76
R,IND	2013	245	9	42	116	31	149

Source : documentations SAA

Annexe N° 2 : le suivi des dossiers sinistres par montant

BRANCHE	Exercice Survenance	Stock Initial	Déclarés	Dossiers repris	Dossiers classés sans suite	Dossiers Réglés	Stock Final
RPP	2018	-	533,877,449	8,185,741	114,265,860	200,310,174	143,651,553
RPP	2017	159,162,553	30,065,152	18,527,891	66,627,553	84,161,330	61,185,089
RPP	2016	80,213,063	4,190,550	13,395,418	40,253,154	35,638,293	48,421,461
RPP	2015	38,783,909	388,000	11,742,109	11,886,593	9,492,419	32,692,269
RPP	2014	16,173,472	1,465,000	10,676,080	10,343,935	8,317,389	7,250,711
RPP	2013	92,386,087	1,020,000	31,948,992	38,256,587	23,849,897	61,442,245
AUTO	2018	-	20,205,994,954.37	230,969,917.97	968,046,538.85	7,549,362,845	4,197,377,102
AUTO	2017	4,489,078,198.73	1,300,851,057.79	208,279,119.48	282,478,478.75	2,884,949,407	1,935,333,713
AUTO	2016	2,021,822,867.13	454,358,831.80	82,289,161.19	89,033,921.49	1,159,289,472	1,277,549,049
AUTO	2015	1,618,821,786.77	193,464,542.43	62,189,595.86	55,466,005.06	624,456,218	1,126,649,240
AUTO	2014	1,166,346,512.06	631,908,747.15	134,499,007.72	57,937,262.71	1,170,435,021	734,440,338
AUTO	2013	3,268,272,440.07	182,754,224.68	102,668,859.84	106,675,955.28	661,476,450	2,539,494,034
TRANSPORT	2018	0	161,354,739.66	3,325,085.63	40,121,465.79	62,114,444	175,361,318
TRANSPORT	2017	93,638,399	10,589,580.21	6,822,957.62	18,282,619.57	53,685,740	15,049,018
TRANSPORT	2016	43,443,351	1,000,000.00	38,831,270.68	53,735,074.28	14,263,613	8,562,302
TRANSPORT	2015	5,321,666	0.00	2,283,034.29	3,517,322.29	1,214,653	3,857,100
TRANSPORT	2014	682,750	0.00	3,826,991.97	1,746,991.97	556,500	0
TRANSPORT	2013	21,108,111	0	178,500.00	2,344,904.00	18,570,567	530,000
AGRICOLE	2018	-	240,430,000.00	750,000.00	42,920,000.00	108,129,084	43,715,362

BRANCHE	Exercice Survenance	Stock Initial	Déclarés	Dossiers repris	Dossiers classés sans suite	Dossiers Réglés	Stock Final
AGRICOLE	2017	28,730,000.00	11,210,000.00	3,060,000.00	5,430,000.00	28,522,471	5,898,846
AGRICOLE	2016	11,860,000.00	3,680,000.00	4,220,000.00	5,320,000.00	9,710,616	4,508,065
AGRICOLE	2015	11,050,000.00	1,650,000.00	980,000.00	5,460,000.00	8,175,857	1,262,273
AGRICOLE	2014	5,080,000.00	850,000.00	570,000.00	1,960,000.00	1,242,265	3,243,178
AGRICOLE	2013	8,890,000.00	690,000.00	4,480,000.00	7,350,000.00	3,244,336	3,220,111
R,IND	2018		1,510,160,669.51	14,692,588.34	262,557,996.62	658,807,587	993,127,611
R,IND	2017	923,565,286.34	51,869,745.59	27,406,673.26	89,513,876.23	276,027,216	491,000,802
R,IND	2016	291,028,147.92	5,557,408.96	45,497,854.00	35,567,385.18	52,869,502	238,434,894
R,IND	2015	357,505,811.40	1,570,881.35	131,403,256.27	139,485,038.45	216,377,144	161,526,540
R,IND	2014	133,526,793.23	8,312,500.00	3,397,931.98	17,571,915.42	10,586,336	128,251,133
R,IND	2013	290,220,940.28	6,462,883.20	58,231,486.61	135,167,861.19	51,696,252	157,326,279

Source : Documentations SAA

Annexe N° 3 : L'évaluation de la cadence et le taux de règlement

BRANCHE	Exercice Survenance	Taux de Règlement	Cadence de Règlement
RPP	2018	63%	63%
RPP	2017	404%	66%
RPP	2016	827%	48%
RPP	2015	867%	41%
RPP	2014	1100%	42%
RPP	2013	1000%	40%
AUTO	2018	81%	81%
AUTO	2017	288%	80%
AUTO	2016	235%	61%
AUTO	2015	283%	49%
AUTO	2014	190%	96%
AUTO	2013	331%	47%
TRANSPORT	2018	30%	30%
TRANSPORT	2017	364%	45%
TRANSPORT	2016	500%	27%
TRANSPORT	2015	#DIV/0!	38%
TRANSPORT	2014	#DIV/0!	86%
TRANSPORT	2013	#DIV/0!	40%
AGRICOLE	2018	60%	60%
AGRICOLE	2017	188%	70%
AGRICOLE	2016	252%	69%
AGRICOLE	2015	192%	45%
AGRICOLE	2014	57%	22%
AGRICOLE	2013	171%	23%
R,IND	2018	49%	49%
R,IND	2017	608%	46%
R,IND	2016	938%	29%
R,IND	2015	1800%	28%
R,IND	2014	467%	12%
R,IND	2013	344%	12%

Source : documentations SAA

Annexe N°04 :Secteur commercial

Agence XXX ExerciceN		Objectif	Réalisé T1	Réalisé T2	Cumul T1+T2	Réalisé T3	Cumul T1+T2+T3	Réalisé T4	Cumul Année
Produit 1	Nombre								
	%âge Objectif								
Produit 2	Nombre								
	%âge Objectif								
Produit 3	Nombre								
	%âge Objectif								
Produit 4	Nombre								
	%âge Objectif								
Produit 5	Nombre								
	%âge Objectif								
Produit 6	Nombre								
	%âge Objectif								
Cumul produits	Nombre								
	%âge Objectif								

Source : guide pour les actuaires

Annexe N°05 : Secteur sinistre

Agence XXX		Entrées	Sorties	Entrées	Sorties	Entrées	Sorties	Entrées	Sorties	Cumul	Cumul	Stock
Exercice N		T 1	T 1	T 2	T 2	T 3	T 3	T 4	T 4	Entrées	Sorties	au 31-12
Produit 1	Nombre											
	%âge du Total											
Produit 2	Nombre											
	%âge du Total											
Produit 3	Nombre											
	%âge du Total											
Produit 4	Nombre											
	%âge du Total											
Produit 5	Nombre											
	%âge du Total											
Produit n	Nombre											
	%âge du Total											
Cumul produits	Nombre											

Source guide pour les actuaires

Annexe N° 06 :Secteur technique

			Exercice de Survenance			
			n	n+1	n+2	n+3
Exercice Comptable	n	Provision d'ouverture (1)	0			
		Sinistres réglés (2)	350 000			
		Provision de clôture (3)	1 250 000			
		Ratio de couverture (2+3)/(1)	SansObjet			
	n + 1	Provision d'ouverture (1)	1 250 000	0		
		Sinistres réglés (2)	127 500	154 000		
		Provision de clôture (3)	1 367 000	1 456 000		
		Ratio de couverture (2+3)/(1)	111,56%	SansObjet		
	n + 2	Provision d'ouverture (1)	1 367 000	1 456 000	0	
		Sinistres réglés (2)	67 900	178 000	245 000	
		Provision de clôture (3)	1 275 000	1 784 000	2 458 000	
		Ratio de couverture (2+3)/(1)	98,23%	134,75%	SansObjet	
	n + 3	Provision d'ouverture (1)	1 275 000	1 784 000	2 458 000	0
		Sinistres réglés (2)	89 400	235 800	184 000	218 000
		Provision de clôture (3)	1 134 000	1 478 000	2 698 000	2 657 000
		Ratio de couverture (2+3)/(1)	95,95%	96,07%	117,25%	SansObjet

Source guide pour les actuaires

Table de matière

Introduction générale	1
Chapitre 1 : l'assurance et la gestion de sinistre	
Section 01 : les concepts de base de l'assurance	5
1.L'histoire de l'assurance	5
1.1.1. Assurance maritime	5
1.1.2. Les assurances terrestres	6
1.1.2.1. L'assurance contre l'incendie	6
1.1.2.2. L'assurances sur la vie	6
1.1.2.3 L'assurance responsabilité civile	7
1.2. Définitions et notions de base	7
1.2.1. La définition de l'assurance	8
1.2.1.1. Définitions économiques	8
1.2.1.2. Définition juridique	8
1.2.1.3. Définitions techniques	8
1.2.2. Les éléments d'une opération de l'assurance :	8
1.2.2.1. Le risque	8
1.2.2.2. La prime (cotisation)	9
1.2.2.3. La prestation	9
1.2.2.4. La compensation au sein de la mutualité	11
1.2.3. Technique de division du risque	11
1.2.3.1. LA réassurance	11
1.2.3.2 La coassurance	11
1.3 Les acteurs et le rôle d'une de l'assurance	12
1.3.1 L'assureur	12
1.3.2 L'assuré	12
1.3.3 Le souscripteur	12
1.3.4 Le bénéficiaire	12
1.3.5. Le tiers	12
1.4. Le rôle de l'assurance	13
1.4.1. Le rôle économique	13
1.4.2. Le rôle social	13
1.4.3 La limite de l'assurance	14

Section 02 : le contrat d'assurance	14
2.1. Définition et caractère généraux de contrat d'assurance	14
2.1.1. Définition de contrat d'assurance	14
2.1.2 Les caractéristiques de contrat d'assurance	15
2.1.2.1. Le caractère synallagmatique	15
2.1.2.2. Le caractère consensuel.....	16
2.1.2.3. Le caractère de bonne fois	16
2.1.2.4. Le caractère aléatoire	16
2.1.2.5. Le caractère onéreux	16
2.2 Les étapes de formation d'un contrat d'assurance.....	16
2.2.1. La notice d'information	16
2.2.2. Proposition	17
2.2.3. La police d'assurance.....	17
2.2.4 La notice de couverture.....	17
2.3 Les conditions réglementaires d'un contrat d'assurance et sa durée.....	17
2.3.1 Les condition réglementaire d'un contrat d'assurance :	17
2.3.1.1 Les conditions générales	17
2.3.1.2 Les conditions particulières.....	18
2.3.2. Durée du contrat	18
2.4 Typologie des contrats d'assurance	18
2.4.1 Assurance de dommage	19
2.4.2 Assurance de personne.....	20
Section 03 : la gestion du sinistre	21
3.1.Définition du sinistre en assurance :	21
3.2.la définition de la gestion du sinistre :	21
3.2.1.Presse les compagnies d'assurance de mieux gérer les sinistres.....	21
3.2.2.Droits et obligation de l'assureur et de l'assuré :	22
3.2.3.les procédures de la gestion du sinistre.....	25
3.3.La gestion du service sinistre :	30
1.1.3.Séparation des données :	30
1.1.4.Contrôle efficace et régulier des sinistres :	31
1.1.5.La transparence :	31
Conclusion.....	32

Chapitre 2 : Le tableau de bord et son application

Introduction.....	33
Section 01 : généralité sur le tableau de bord	33
1.1 Le concept du tableau de bord.....	33
1.1.1.L’historique de tableau de bord :.....	33
1.1.2 Etymologie du mot tableau de bord.....	34
1.1.3.La définition du tableau de bord :.....	35
1.1.4. Les typologie du tableau de bord.....	36
1.1.4.1. Le tableau de bord stratégique :.....	38
1.1.4.2. Le tableau de bord budgétaire:	38
1.1.4.3. Le tableau de bord opérationnel :	39
1.2. Les objectifs d’un tableau de bord :.....	39
1.3. Les indicateurs et les instruments du tableau de bord :	40
1.3.1. Définitions des indicateurs :.....	40
1.3.2. Les différents types d’indicateurs.....	40
1.3.3. Les instruments du tableau de bord	42
1.4. Les règles de bases de réalisation d’un tableau de bord :	44
Section 02 : le tableau de bord de gestion :	46
2.1. Définition du tableau de bord de gestion :	46
2.1.2. L’utilité du tableau de bord de gestion :	46
2.1.2.1. Le tableau de bord de gestion un principal outil d’information.....	47
2.1.2.2. Le tableau de bord de gestion outil d’aide à la décision :	49
2.2.L’élaboration d’un tableau de bord de gestion :.....	49
2.2.1.L’analyse des écarts :.....	50
2.2.2.Les actions correctrices.....	50
2.2.3.Faire vivre le tableau de bord de gestion :	50
2.3. Les enjeux majeurs du tableau de bord :.....	51
Section 03 : l’application du tableau de bord en assurance et sur la gestion du sinistre :	52
3.1.Le tableau de bord de la compagnie d’assurance.	52
3.1.1.Le rôle de tableau de bord dans la compagnie d’assurance :	54
3.2.La mise en œuvre de tableau de bord dans la compagnie d’assurance :.....	55
3.2.1.l’organigramme :	56
3.3.1.Les secteurs de la compagnie :	57
3.3.2.Le Secteur commercial :.....	57
3.3.3.Secteur sinistres :	58

3.3.2.1.La Réalisation d'un tableau de bord de la gestion du sinistre.....	59
3.3.3.Secteur technique :.....	60
3.3.4.Secteur financier	61
conclusion :	62
Chapitre 3: Présentation, usage et analyse du tableau de bord de la gestion du sinistre comme outil d'aide à la prise de décision	
Introduction :.....	64
Section01 : La présentation de la SAA.....	65
1.1.La présentation de la SAA :	65
1.1.2. Historique de la société SAA :	66
1.1.3. Activités de la SAA :	67
1.2.1. Organisation de la Société Nationale d'Assurance (S.A.A) :.....	67
1.2.2. La Direction Générale :.....	68
1.2.3. Les Directions Régionales :.....	69
1.2.4. Les Agences :	69
1.3. Modernisation de l'entreprise :	70
Section 02 : La Présentation du Tableau de Bord de la Gestion de Sinistre sur l'application Excel :	73
2.1.Le tableau de bord sur l'Excel :.....	73
2.1.1.Les outils d'affichage sur l'Excel :.....	73
2.2. L'utilisation et la présentation du tableau de bord sur l'Excel :.....	74
2.3. La lecture des informations du tableau de bord sur l'Excel :.....	75
2.3.1. La lecture des graphes.....	75
Section03 : l'usage et l'analyse de tableau de bord de la gestion du sinistre	80
3.1. L'usage du tableau de bord de la gestion sinistre.....	80
3.1.1. Les indicateurs utilisés :	82
3.1.1.1.Les caractéristiques des indicateurs :	83
3.2.L'analyse de suivi de dossier sinistre et l'évaluation la cadence de et le taux de règlement :	86
3.2.1.L'analyse de suivi de dossier sinistre:	86
3.2.2.L'évaluation la cadence et le taux de règlement :	91
3.2.2.1. L'évaluation la cadence de règlement pour la branche automobile.....	93
3.3. les objectifs du tableau de bord de la gestion sinistre.....	94
3.3.1. les objectifs attachés aux indicateurs :	94
3.3.2.Les objectifs attachés au tableau de bord de la gestion sinistre :	95
3.3.3. Les actions correctrices dans la gestion du sinistre :	95

Conclusion.....	97
Conclusion générale	98
Bibliographie.	
Annexes.	
Résumé.	

Résumé

L'optimisation de la gestion du sinistre et la qualité du service sinistre est un domaine clé pour la satisfaction et la fidélisation de la clientèle dans le cas particulier des compagnies d'assurance. L'objet de ce travail est de démontrer comment le tableau de bord de la gestion du sinistre au niveau de la SAA d'Alger permet de suivre l'évolution dans le temps des activités des compagnies d'assurance notamment en ce qui concerne les sinistres. Il permet de mettre en exergue sa capacité à constituer un outil d'aide à la décision au terme d'un diagnostic faisant état des principaux indicateurs de suivi et d'évolution de l'activité de l'agence ou de la compagnie d'assurance.

Mots-clés : Assurance, sinistre, gestion du sinistre, tableau de bord, indicateurs, prise de décision.

Summary

Optimizing claims management and the quality of claims service is a key area for customer satisfaction and loyalty in the specific case of insurance companies. The purpose of this work is to demonstrate how the dashboard of the management of the loss at the level of the SAA of Algiers makes it possible to follow the evolution over time of the activities of the insurance companies in particular with regard to the claims. . It makes it possible to highlight its capacity to constitute a tool of assistance to the decision at the end of a diagnosis making state the principal indicators of follow-up and evolution of the activity of the agency or the insurance company.

Keywords: Insurance, claim, claim management, dashboard, indicators, decision making.