



Mastère spécialisé en contrôle de gestion

*La mise en place d'une gestion
budgétaire :
Phase conceptuelle.
Cas de AXA Assurance Maroc*

Projet préparé par M. : Nourdine MHABRA

Sous l'encadrement de :

M. Azeddine ANDALOUS

M. Jaouad BACHITE

Novembre 2003

A MES PARENTS

Remerciements

Je remercie tout d'abord M. Azzeddine ANDALOUS pour ses précieux conseils, son accompagnement et pour son entière disponibilité durant la préparation de ce mémoire.

Mes remerciements vont aussi à M. Jaouad BACHITE pour ses orientations et son encadrement tout au long de ma carrière au sein de AXA Assurance Maroc.

Je voudrais également remercier Mlle Hakima EL OMARI pour son appui et son aide .

Je suis également reconnaissant à toute personne qui m'a aidé, de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

| | |
|---|----|
| <u>INTRODUCTION</u> | 6 |
| <u>PROBLÉMATIQUE</u> | 8 |
| <u>PARTIE I : PRÉSENTATION GÉNÉRALE</u> | 11 |
| <u>CHAPITRE I : PRÉSENTATION DE AXA ASSURANCE MAROC</u> | 12 |
| <u>CHAPITRE II : ENVIRONNEMENT DE L'ACTIVITÉ D'ASSURANCE</u> | 15 |
| <i><u>Section I : Marché des assurances au Maroc</u></i> | 15 |
| <i><u>Section II : Les intervenants sur le marché d'assurance</u></i> | 16 |
| <i><u>Section III : Cadre réglementaire</u></i> | 18 |
| <u>CHAPITRE III : LES SPÉCIFICITÉS DE L'ACTIVITÉ D'ASSURANCE</u> | 19 |
| <i><u>Section I : Le cycle de production dans une compagnie d'assurance</u></i> | 19 |
| <i><u>Section II : Les provisions techniques</u></i> | 20 |
| <i><u>Section III : Les placements affectés aux opérations d'assurance</u></i> | 22 |
| <i><u>Section VI : Le plan comptable des assurances</u></i> | 23 |
| <u>PARTIE II : LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME BUDGÉTAIRE</u> | 26 |
| <u>CHAPITRE I : APPORT THÉORIQUE SUR LE SYSTÈME BUDGÉTAIRE</u> | 27 |
| <i><u>Section I : Modèles de budgétisation</u></i> | 27 |
| <i><u>Section II : Les étapes d'un processus budgétaire</u></i> | 28 |
| <i><u>Section III : Procédures budgétaires</u></i> | 28 |
| <i><u>Section VI : Conditions de succès</u></i> | 29 |
| <i><u>Section V : la notion de centre de responsabilité</u></i> | 29 |
| <i><u>Section VI : Le contrôle budgétaire ;</u></i> | 30 |
| <u>CHAPITRE II : L'ORGANISATION BUDGÉTAIRE</u> | 31 |
| <i><u>Section I : Procédure budgétaire</u></i> | 31 |
| <i><u>Section II : Planning budgétaire</u></i> | 34 |

| | |
|---|----|
| <u>Section III : Proposition du découpage budgétaire</u> | 34 |
| <u>Section IV : Périmètre de branches</u> | 35 |
| CHAPITRE III : LES BUDGETS | 36 |
| <u>Section I : Budget Chiffre d'affaires</u> | 36 |
| <u>Section II : Budget Primes Acquisées</u> | 39 |
| <u>Section IV : Budget Technique Assurance</u> | 40 |
| <u>Section IV : Budget Technique Réassurance</u> | 49 |
| <u>Section V : Budget commissions</u> | 50 |
| <u>Section VI : Budget Frais généraux</u> | 52 |
| <u>Section V : Budget Financier</u> | 64 |
| <u>Section VI : Budget des investissements</u> | 67 |
| <u>Section VI : Budget de trésorerie</u> | 70 |
| <u>Section VII : Documents budgétaires</u> | 71 |
| CHAPITRE III : ANALYSE DES ÉCARTS | 73 |
| <u>Section I : L'écart global</u> | 73 |
| <u>Section II : Approche par le ratio combiné</u> | 74 |
| <u>Section IV : Activité vie</u> | 76 |
| <u>Section V : Le suivi des frais généraux</u> | 77 |
| <u>PARTIE III : MISE EN EXÉCUTION</u> | 78 |
| <u>Section I : Production IARD et transport</u> | 78 |
| <u>Section II : Groupe Vie</u> | 79 |
| <u>Section III : Bancassurance</u> | 79 |
| <u>Section IV : Actuariat</u> | 80 |
| <u>Section V : Communication et développement</u> | 80 |
| <u>Section VI : Direction Financière Comptable et de l'Immobilier</u> | 81 |
| <u>Section VII : Direction des Ressources Humaines et Achats</u> | 81 |

| | |
|--|----|
| <i><u>Section VIII : Direction Organisation, Qualité, Gestion documentaire et Systèmes d'Information</u></i> | 82 |
| <i><u>Section IX : Plan Budget Résultat et Contrôle Financier</u></i> | 82 |
| <u>CONCLUSION</u> | 83 |
| <u>BIBLIOGRAPHIE</u> | 84 |
| <u>ANNEXES</u> | 85 |
| <i><u>Annexe n°1 : modèle de compte de produits et charges</u></i> | 85 |
| <i><u>Annexe n°2 : modèle de Bilan</u></i> | 88 |
| <i><u>Annexe n°3 : détail des mouvements sur portefeuille</u></i> | 89 |

Introduction

Le marché des assurances au Maroc a connu de profondes mutations et ne cesse de confronter les compagnies de la place à de nouveaux défis : les concentrations; la libéralisation des tarifs ; le code des assurances; l'assurance maladie obligatoire ; la nouvelle loi sur les Accidents du Travail ; la réforme de la CIMR et la baisse du taux minimum garanti.

Dans ce contexte; toutes les compagnies d'assurance sont obligées de se mettre à niveau en prenant des mesures nécessaires pour s'adapter à ce processus de modernisation.

La course vers le développement des parts de marché sans tenir compte de la maîtrise des risques et des coûts, ainsi que la baisse des résultats financiers, ont fortement contribué à la dégradation des résultats techniques du secteur.

Devant cette situation, la plupart des compagnies d'assurance arrivaient à compenser leurs déficits techniques par la réalisation des plus values sur les placements. Mais maintenant et avec la baisse du rendement du marché, elles sont amenées à suivre leurs activités techniques par la maîtrise des coûts sur tous les niveaux : gestion de la production ; gestion des sinistres ; frais généraux etc...

Dans une optique de maîtrise des coûts et de formulation d'une vision rationnelle, la gestion budgétaire s'impose comme un outil de planification à court terme qui sert à décliner les choix stratégiques et d'avoir une meilleure planification de toute l'activité sur toute l'année budgétaire.

La budgétisation et le suivi des réalisations qui composent la gestion budgétaire ; nécessitent l'adhésion de l'ensemble du personnel pour planifier la consommation des ressources avec l'instauration d'une culture rationnelle, et la fixation des règles budgétaires dans le respect des objectifs fixés.

Ce rapport présentera la phase conceptuelle pour la mise en place d'une gestion budgétaire appropriée capable de répondre aux besoins de AXA Assurance Maroc en terme de suivi de l'activité et de mise en exécution des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs assignés et des plans d'action qui découlent des axes stratégiques définis par la direction générale.

Problématique

Chez AXA Assurance Maroc, on ne parle pas d'un département "Contrôle de gestion" mais du **PBRCF** (**P**lan **B**udget **R**ésultat et **C**ontrôle **F**inancier). La dénomination du département est inspirée de ce qui se pratique au niveau de la maison mère dans le cadre de l'harmonisation des structures organisationnelles du groupe.

Le département PBRCF s'occupe des tâches suivantes :

- **Reporting**
- **Consolidation**
- **Plan stratégique sur 3 ans glissant**
- **Suivi et révision du budget**
- **QBR (Quartly Business Review)**

A l'occasion de chaque clôture, le PBRCF reçoit en avance de la maison mère, les instructions lui permettant de bien clôturer la période en cours.

Ces instructions ont pour objectif de détailler un calendrier pour l'envoi des états demandés et de définir la nature des informations demandées pour chaque clôture

Le PBRCF présente une première version du plan en septembre, et la définitive en décembre. La première année du plan est appelée Budget Initial. L'exercice suivant, ce budget sera révisé 3 fois :

- 1- En mai : sur la base des chiffres arrêtés à fin mars , le département PBRCF ajuste le budget en fonction des changements opérés durant le premier trimestre . c'est la **Visée 1** .
- 2- En septembre : sur la bases des chiffres arrêtés à fin juin. **Visée 2**
- 3- En novembre : sur la bases des chiffres à fin septembre ; **Visée 3**. Cette dernière doit être une image presque réelle des chiffres à fin décembre.

L'élaboration des budgets au sein de AXA Assurance Maroc présente un certains nombre d'insuffisances :

- faible implication des entités opérationnelles dans le processus d'établissement des budgets.
- Absence de procédures formelles qui régissent le fonctionnement du système budgétaire et qui définissent les responsabilités.
- les budgets sont parfois imposés sans pouvoir donner la possibilité d'un dialogue budgétaire basé sur la bonne fixation des objectifs.
- Une fois fixés, les budgets ne sont pas communiqués dans un souci de responsabiliser les entités concernées et d'en assurer le suivi.
- Absence de contrôle budgétaire.

Pour palier ces insuffisances ; ce travail présentera la phase conceptuelle de la mise en place d'une gestion budgétaire au sein d'AXA Assurance Maroc en adoptant une démarche budgétaire appropriée.

La démarche à suivre s'articule autour de trois parties :

La première partie a pour objectif la prise de connaissance de l'environnement interne et externe de la compagnie AXA Assurance Maroc ainsi que les spécificités que présente le secteur d'assurance et leurs influences sur la mise en place d'un système budgétaire.

La deuxième partie est consacrée à la mise en place d'un système budgétaire. Après une présentation théorique, je vais proposer une organisation budgétaire qui fixera la procédure à suivre dans l'élaboration des budgets et le planning de remontée des informations. Un découpage budgétaire et un périmètre de branches seront proposés en prenant en considération l'aspect spécifique du secteur des assurances. Cette partie sera suivie d'une définition de l'ensemble des budgets à constituer selon le découpage défini avant de traiter l'analyse des écarts.

Au niveau de la dernière partie, elle sera sous forme de plans d'action synthétiques nécessaires à l'exécution des différentes phases de mise en place du système budgétaire.

Partie I

Présentation générale

Partie I : Présentation générale

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

Les trois mots clés de cette définition sont : la prime ; le risque et la prestation :

La prime ou cotisation est la contribution que l'assuré verse à l'assureur en contrepartie de la garantie qui lui est accordée par ce dernier. Elle est payable d'avance au début de chaque période d'assurance.

Le risque qui est un événement aléatoire dont la survenance entraîne l'exécution de la prestation promise par l'assureur. Le risque est soit un événement incertain par le fait de sa survenance, soit un événement incertain par la date de sa survenance. Il correspond à l'événement redouté par l'assuré (incendie, accidents, décès, vol, ...)

La prestation correspond à l'exécution de l'obligation de garantie de l'assureur en cas de survenance du risque couvert. Elle est exprimée par une somme d'argent dont le montant est soit fixé par le contrat (assurance sur la vie), soit fixé par la valeur des dommages subis (contrats d'assurances dommage).

Dans cette partie je vais commencer par une présentation de AXA Assurance Maroc avant de traiter les spécificités de l'activité d'assurance et les intervenants sur le marché des assurances..

Chapitre I : Présentation de AXA Assurance Maroc

AXA Assurance Maroc est née de la fusion entre AXA Al Amane et la Compagnie Africaine d'Assurance.

AXA Assurance Maroc offre une gamme complète de produits concernant l'ensemble des risques des particuliers et des entreprises. Elle a un principe simple : chaque question, projet, besoin ponctuel ou de long terme doit trouver une réponse AXA Assurance Maroc. Selon trois critères clefs : écoute, conseil et satisfaction du client.

AXA Assurance Maroc s'est fixée des axes stratégiques :

- Apporter des réponses adéquates aux besoins de ses clients.
- Développer en permanence le professionnalisme et le savoir-faire de ses équipes.
- Rechercher la qualité de service garantie à tous les niveaux comme l'atteste la certification ISO 9001.
- Etre exemplaire sur son marché.

Pour établir une relation durable avec tous les clients, il est indispensable d'anticiper au mieux leurs besoins et d'y répondre totalement en restant proche d'eux.

Le parcours de AXA Assurance Maroc se résume par les dates suivantes :

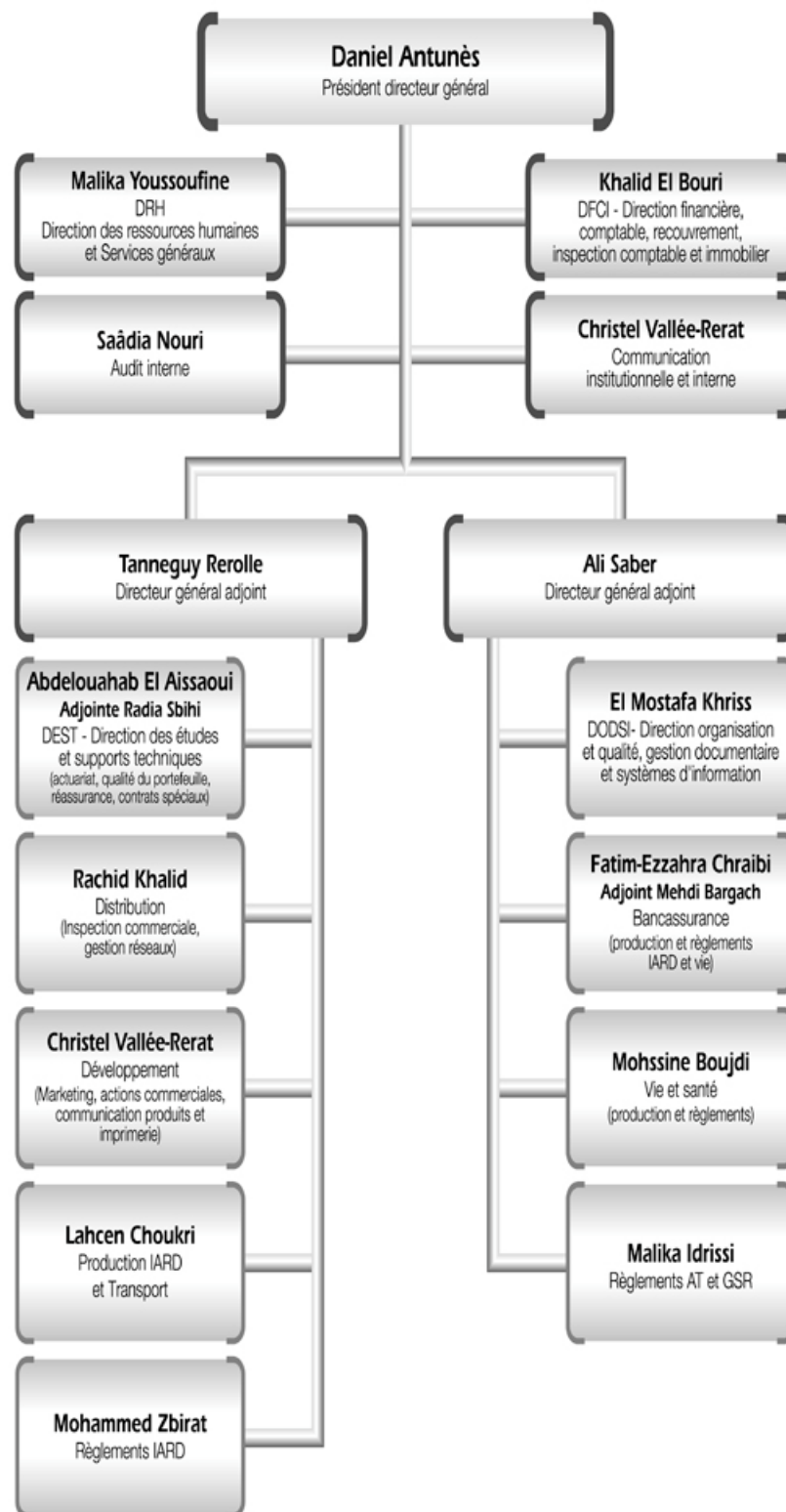
- 1950: création de la Compagnie Africaine d'Assurances.
- 1950: création de l'Entente.
- 1973: privatisation de Compagnie Africaine d'Assurances.
- 1975: adoption du nom Al Amane par UAP Vie.
- 1985: acquisition par Al Amane de l'Entente.
- 1988: changement d'actionnaire principal pour la Compagnie Africaine d'Assurances: ONA remplace la SNI.
- 1993: fusion entre Al Amane et l'Entente.
- 1997: désengagement des AGF de la Compagnie Africaine d'Assurances, au profit de l'ONA qui détient désormais 100 %.

- Avril 1999: introduction du nom AXA Al Amane au Maroc.
- 30 septembre 1999: signature de l'accord de partenariat entre les Groupes AXA et ONA.
- 25 Mai 2000: naissance officielle d'AXA Assurance Maroc à la suite de la fusion entre AXA Al Amane et Compagnie Africaine d'Assurances.

Au 31 décembre 2000, les chiffres clés de la compagnie AXA Assurance Maroc se présentent comme suit .

- **Forme juridique:** S.A.
- **Objet social :** Compagnie d'assurance et de réassurance
- **Adresse:** 120-122, Avenue Hassan II Casablanca 21000.
- **Capital social :** 900 000 000 dirhams.
- **Part de marché:** 20,86%
- **Chiffres d'affaires:** 2,1 milliards de dirhams.
- **Fonds propres:** 3,3 milliards de dirhams.
- **Actifs gérés:** 12,6 milliards de dirhams.
- **Effectifs:** 543.
- **Réseaux de distribution:** 80 Agents généraux et 150 Courtiers partenaires.

L'Organigramme général d'AXA Assurance Maroc se présente comme suit :



Chapitre II : Environnement de l'activité d'assurance

Pour bien cerner l'environnement des assurances, il est bien nécessaire :

- de faire une introduction sur le marché des assurances au Maroc ;
- d'identifier les différents intervenants qui opèrent sur le marché ;
- et de présenter le cadre réglementaire dans lequel les compagnies d'assurance exercent leurs activités.

Section I : Marché des assurances au Maroc

Le marché marocain des assurances gagne en concentration puisque les parts de marché combinées des 5 plus grandes compagnies sont passées de 46.6% en 1993 à 66.5% en 2001. Le marché de l'assurance Vie est nettement plus concentré que le marché total.

Le Chiffre d'affaire de l'exercice 2001 a connu une progression de 5,28% par rapport à l'année précédente pour se stabiliser à 10,8 milliards de dirhams. L'analyse de la structure du chiffre d'affaire donnée par le tableau ci-dessus fait ressortir une prédominance de l'activité dommage 71,27% du total avec une progression de 5,85%. La branche automobile représente à elle seule 30% du chiffre d'affaire global.

(en millions de dirhams)

| Opérations d'assurances | Primes émises | |
|---|------------------|---------------|
| | Montant | % |
| Opérations non-vie : | 7.690,57 | 71,27% |
| Automobile | 3.905,07 | 36,19% |
| Accidents corporels | 1.204,44 | 11,16% |
| Accidents du travail | 847,25 | 7,85% |
| Transport | 570,11 | 5,28% |
| Incendie | 557,96 | 5,17% |
| Assurances des risques techniques | 105,05 | 0,97% |
| Responsabilité civile générale | 165,60 | 1,53% |
| Vol | 43,22 | 0,40% |
| Grêle | 2,13 | 0,02% |
| Crédit | 15,68 | 0,15% |
| Assistance | 235,27 | 2,18% |
| Autres | 38,80 | 0,36% |
| Opérations vie et capitalisation : | 3.100,74 | 28,73% |
| Assurances individuelles | 235,15 | 2,18% |
| Assurances de groupes | 2.014,30 | 18,67% |
| Capitalisation | 850,86 | 7,88% |
| Autres opérations | 0,43 | 0,004% |
| Total des primes émises au Maroc | 10.791,30 | 100% |
| Acceptations en réassurance Maroc | 44,66 | - |
| Ensemble des opérations | 10.835,96 | - |

Ce tableau est extrait du rapport annuel des compagnies d'assurance et de réassurance 2002 publié par la DAPS : direction des Assurances et de la Prévoyance Sociale.

Le secteur des assurances présente un potentiel de croissance significatif en raison de plusieurs facteurs. Le taux de pénétration de l'assurance au Maroc mesuré par le rapport entre le chiffre d'affaires et le PIB est encore faible. Il représente 2.83% en 2001 contre 2.91% l'année précédente, ce qui est inférieur à celui des pays à niveau de développement similaire. La densité d'assurance calculée par le rapport (montant des primes / nombre d'habitants) est de 24\$ au Maroc alors qu'elle est évaluée à 1234\$ en Europe.

Section II : Les intervenants sur le marché d'assurance

Les intervenant sur le marché d'assurance sont :

- les entreprises d'assurance et de réassurance
- les intermédiaires d'assurances
- et les institutions de la régularisation du secteur

Les entreprises d'assurances et de réassurance : Ces trois dernières années on a assisté à des opérations de fusions-acquisitions qui ont modifié la structure du marché d'assurances au Maroc et qui vont réduire le nombre de sociétés à 16. En effet, Al Wataniya et l'Alliance Africaine ne constituent plus qu'une seule société, alors que Axa Al Amane et la Compagnie Africaine d'Assurances ont donné naissance à Axa Assurance Maroc sans oublier bien sûr le rapprochement entre Atlanta et Sanad. Les compagnies d'assurances au Maroc sont regroupées au sein de la Fédération Marocaine des Sociétés d'Assurances et de Réassurance (FMSAR) dont l'objectif primordial est de défendre les intérêts des compagnies d'assurances et de réassurance.

Les intermédiaires d'assurances : les compagnie d'assurance sont autorisées à vendre leurs produits via quatre types de réseaux de distribution :

- Les **agents** agréés qui représentent la compagnie d'assurances dont ils sont mandataires et qui ne peuvent représenter d'autres compagnies qu'après l'accord de la première société dont ils relèvent.
- Les **courtiers**, sont les mandataires des clients et non des compagnies.
- Les **bureaux directs** qui dépendent directement des sociétés d'assurances et qui sont des points de vente directement
- Et puis il y a le **réseau bancaire** utilisé par les compagnies d'assurance pour commercialiser leurs produits **bancassurance**.

-

Les institutions de la régulation du secteur : On distingue Plusieurs institutions :

- la Direction des Assurances et de la Prévoyance Sociale (D.A.P.S.), relevant du Ministère de l'Economie et des Finances. C'est elle qui s'occupe des agréments ; du contrôle de l'activité des compagnies ; d'apprécier leur solvabilité et d'assurer le suivi des opérations financières des entreprises d'assurances
- Le Comité Consultatif des Assurances Privées (C.C.A.P.) est un organisme chargé de donner les conseils et les propositions sur l'évolution du secteur, il est composé de treize représentants des compagnies, de deux représentants des intermédiaires en plus de la présence des autorités de tutelle
- Le Fonds de Garantie Automobile (F.G.A.): Institué par le Dahir du 22 février 1955, le F.G.A. a pour principale mission la prise en charge des victimes d'accidents, causés notamment par des véhicules dont les responsables sont inconnus ou ne disposent pas d'un contrat d'assurance. Les ressources financières émanent des contributions des compagnies d'assurances, des amendes et des produits des placements.
- Le Bureau Central Marocain (B.C.M.) est une association de droit privé, créée le 20 février 1969, suite à l'adhésion du Maroc à la convention type inter-bureaux "convention de Londres". Il est l'émanation de toutes les compagnies d'assurances pratiquant l'assurance automobile. Il a pour missions: la gestion et le règlement des sinistres survenus sur le territoire marocain et causés par des véhicules immatriculés à l'étranger ou des sinistres survenus à l'étranger et causés par des véhicules immatriculés au Maroc. Il

s'occupe aussi de l'émission de la carte verte ou la carte internationale d'assurance automobile, qui est un document délivré par l'assureur automobile à son assuré et qui a valeur, à l'étranger, de contrat d'assurance de responsabilité civile automobile, dans la limite des garanties qu'il énonce.

-

Section III : Cadre réglementaire

Les textes de base qui régissent et réglementent l'activité d'assurance au Maroc sont multiples et ne présentent pas un caractère immuable :

- l'arrêté viziriel du 28 novembre 1934 qui régie le contrat l'arrêté du "directeur" des finances du 20 mars 1942 relatif aux polices d'assurances terrestres.
- l'arrêté viziriel du 6 septembre 1941 (modifié par le Dahir du 20 octobre 1969) qui fixe les principes et les modalités de contrôle des compagnies et du secteur en général par les pouvoirs publics
- l'arrêté du ministre des Finances du 5 avril 1968 relatif à l'agrément des entreprises d'assurances, de réassurances et de capitalisation;
- l'arrêté du ministre des Finances du 10 juin 1996 relatif aux garanties financières et aux documents et comptes-rendus exigibles des entreprises d'assurances, de réassurances et de capitalisation ;
- l'instruction n° 18 du 29 mars 1996 relative aux indicateurs de solvabilité et aux règles de fonctionnement des entreprises d'assurances ;
- Dahir du 20 octobre 1969 relatif à l'assurance obligatoire des véhicules sur route : assurance automobile ;
- la loi n° 43-94 sur la comptabilité des sociétés d'assurances, et l'arrêté du Ministre des Finances et des Investissements Extérieurs du 8 mai 1996 relatif au plan comptable des assurances ;

Il faut signaler que le code des assurances a finalement était adopté et publié au bulletin officiel N° 5054 du 7 novembre 2002, ce qui va permettre au secteur de se doter d'un cadre réglementaire solide et de préparer les compagnies d'assurance à la libéralisation .

Chapitre III : Les spécificités de l'activité d'assurance

L'exercice de l'activité d'assurance présente un certains nombres de spécificités qui la distingue des autres activités : industrielles ; bancaires ou autres. Elles concernent essentiellement :

- le cycle de production inversé
- l'obligation de constituer des provisions techniques.
- L'obligation de couvrir ces provisions par des placements d'assurance
- Le plan comptable des assurances

Section I : Le cycle de production dans une compagnie d'assurance

A l'inverse de ce qui se passe dans une entreprise industrielle, l'activité d'assurance se caractérise par un **cycle de production inversé**: on encaisse le prix du produit d'assurance sous forme de cotisations ou primes avant de connaître son coût définitif, et le service n'est rendu qu'après un événement précis (sinistres).

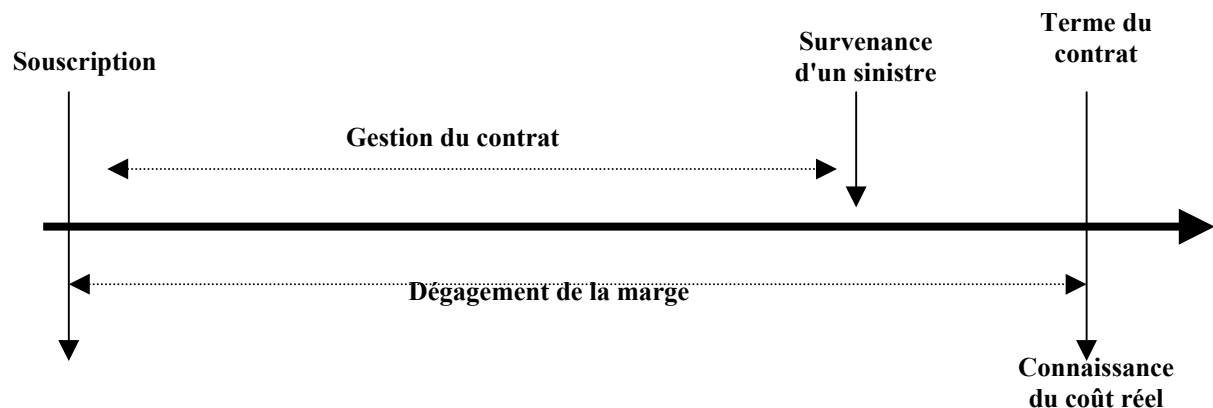
Le schéma suivant illustre la comparaison de la chronologie des cycles de production entre une compagnie d'assurance et une entreprise industrielle :

Cycle de production d'une entreprise industrielle



Dans le cas d'une entreprise industrielle le client paye le prix avant de recevoir la marchandise, donc le coût de revient de la marchandise est connu avant de conclure l'acte de la vente.

Cycle de production d'une entreprise d'assurance



Par contre, dans le cas d'une compagnie d'assurance, au moment de la vente du contrat d'assurance on connaît pas son coût réel, la prime qui a été fixée est révisable dans le temps en fonction de l'évolution de la sinistralité du contrat.

Section II : Les provisions techniques

Une compagnie d'assurance est jugée surtout sur la qualité de ses provisions techniques et de la manière dont elle place l'argent de l'assuré.

Les compagnies d'assurances sont tenues de constituer des Provisions Techniques à leur passif. Ces réserves sont couvertes par des actifs, principalement des valeurs mobilières, actions et obligations. Elles représentent plus de 60% du total du bilan.

Les provisions techniques sont destinées à faire face aux charges prévisibles qui résultent de l'engagement pris par la compagnie d'assurance envers les assurés:

- Provisions pour primes non acquises
- Provisions pour sinistres à payer
- Provisions mathématiques vie
- Autres provisions techniques (PRC; de capitalisation etc.)

Provisions pour primes non acquises (PNA) : Cette provision est destinée à constater pour chacun des contrats à primes payables d'avance, la part des primes émises de l'exercice et des primes restant à émettre se rapportant à la période comprise entre la date de l'inventaire et la date de la prochaine échéance de primes ou à défaut, du terme du contrat.

Provisions pour sinistres à payer : Elles ont pour objet la couverture des charges techniques attendues et elles couvrent les sinistres déclarés ; les sinistres survenus mais non encore déclarés (IBNR) et l'ensemble des frais liés à la gestion de ces sinistres. Ces provisions sont :

- Net de recours à encaisser ;
- Incluent les IBNR ;
- Incluent les provisions pour rentes AT ;
- Incluent les provisions pour sinistres non encore manifestés.

Provisions mathématiques vie : Cette provision représente la différence entre les valeurs actuelles des engagements pris respectivement par l'assureur et l'assuré, le premier est tenu de payer une prestation à une date déterminée et le deuxième s'engage à verser une ou plusieurs primes (ou cotisations) à des dates elles aussi déterminées. Cette provision est représentée essentiellement par la réserve mathématique retraitée par capitalisation et par la part salariale des cotisations CIMR. Le calcul de cette provision nécessite un taux d'intérêt et une table de mortalité.

Provisions pour risques en cours (PRC) : La PRC correspond à des insuffisances de provision constatées sur des branches d'assurance où le ratio combiné est supérieur à 100%. Elle concerne la charge probable des sinistres et leurs coûts non couverte par la Provision Non Acquise PNA. La PRC est déterminée sur la base des primes à reporter qui sont fournies par le département informatique et qui représentent la fraction des primes encaissées afférentes à l'exercice suivant. Les primes à reporter sont calculées contrat par contrat.

Provisions mathématiques des rentes AT : Cette provision représente la valeur des engagements de la Compagnie en ce qui concerne les rentes à payer aux assurés. Elle est

calculée selon les méthodes actuarielles basées sur un taux d'intérêt et une table de mortalité. Il s'agit de rentes indemnitaires résultant, le plus souvent, d'invalidité ou d'incapacité.

Provision pour la constitution de la réserve de garantie : Cette réserve est destinée à parer à une éventuelle insuffisance des réserves techniques. Elle est égale à 0.5% des primes émises, dans la mesure où elle n'excède pas 5% des réserves techniques.

Provision pour la constitution de la réserve de capitalisation : La réserve de garantie est destinée à faire face à la dépréciation des valeurs affectées à la représentation des provisions mathématiques vie et AT est alimentée par les plus-values réalisées sur le remboursement des obligations affectées à la couverture des provisions GSR et vie.

Section III : Les placements affectés aux opérations d'assurance

Les fonds remis à la société d'assurance vie lors de la souscription d'un contrat d'épargne, ont été dans le but d'obtenir une rémunération de ce placement. Les fonds détenus par les sociétés couvrant les risques non-vie résultent du décalage entre le paiement de la prime et le paiement éventuel d'une prestation.

Une bonne gestion suppose une utilisation judicieuse des fonds disponibles dans le but d'en tirer un revenu, qui permettra en principe une amélioration de l'offre d'assurance.

Toutefois, la réglementation impose aux assureurs de placer leurs fonds disponibles selon certaines normes pour éviter une prise de risque trop importante dans l'utilisation des fonds.

Ces normes concernent la répartition des placements selon leur nature :

- . Immobilier
- . Obligations et assimilés
- . Actions,
- . Prêts (lié à une hypothèque), etc.

Section VI : Le plan comptable des assurances

Les comptes 16, 26, 32, 33, 42, 60, et 70 ont été créés spécialement pour les opérations d'assurance :

- **16 Provisions techniques ;**
- **26 Placements affectés aux opérations d'assurance ;**
- **32 Part des cessionnaires dans les provisions techniques ;**
- **42 Dettes pour espèces remises par les cessionnaires ;**
- **60 Prestations et frais**
- **70 Primes**

La rubrique 63 concerne les charges des placements affectés aux opérations d'assurance et les produits des placements affectés aux opérations d'assurance sont comptabilisés dans la rubrique 73.

Les opérations non techniques et les produits non techniques ont fait l'objet des rubriques suivantes :

- **64 Charges non techniques courantes**
- **74 Produits non techniques courants**

Le plan comptable des assurances a prévu des codifications particulières :

Pour les rubriques 60 et 70, les chiffres « 1 » et « 2 » en 4ème position indiquent respectivement « assurances-vie » et « assurances non-vie ».

Le chiffre « 9 » en 4ème position indique la part des cessions en réassurance.

Un parallélisme horizontal au niveau de la séparation entre technique, gestion des placements, non technique et non courant existe dans les masses 6 et 7.

| | |
|--|---|
| 60 Prestations et frais | 70 Primes |
| 61 Charges techniques d'exploitation | 71 Produits techniques d'exploitation |
| 63 Charges des placements affectés aux opérations d'assurance | 73 Produits des placements affectés aux opérations d'assurance |
| 64 Charges non techniques courantes | 74 Produits non techniques courants |
| 65 Charges non techniques non courantes | 75 Produits non techniques non courants |

Le CPC comprend trois tableaux :

- Compte technique assurances vie ;
- Compte technique assurances non-vie ;
- Compte non technique avec une synthèse du résultat;

Le bilan tel qu'il a été prévu dans le plan comptable des assurances ne présente pas les activités vie et dommages séparément.

L'annexe n° 1 : présente un exemple de CPC

L'annexe n° 2 : présente un exemple de Bilan

Partie II

La mise en place d'un système budgétaire

Partie II : La mise en place d'un système budgétaire

Cette partie est scindée en quatre chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré à un apport théorique sur le système budgétaire
- Le deuxième chapitre portera sur l'organisation budgétaire
- Le troisième chapitre traitera les différents types de budgets à constituer et leurs décompositions en délimitant les responsabilités de chaque entité concernée.
- Le dernier chapitre abordera la notion d'analyse des écarts et sa spécificité dans une compagnie d'assurance.

Chapitre I : Apport théorique sur le système budgétaire

La gestion budgétaire fait partie d'un système plus large de gestion prévisionnelle, en plus du plan stratégique qui est généralement sur 3 à 5 ans ; et le plan opérationnel qui est autour de 2 ans, on distingue la Gestion budgétaire qui est un système de pilotage à court terme sur une année.

La gestion budgétaire est composée de deux niveaux : la budgétisation, elle-même, puis le contrôle budgétaire qui assure le suivi des réalisations des budgets.

Un processus budgétaire est une démarche d'élaboration des budgets qui obéit à une logique d'enchaînement des activités d'une entreprise.

Section I : Modèles de budgétisation

On distingue deux modèles :

Processus autoritaire : C'est un budget élaboré par la Direction Générale et centralisé au niveau supérieur de la hiérarchie. La direction générale fixe les objectifs et les moyens pour chacune des entités budgétaires. C'est un processus rapide, cohérent dans l'ensemble mais inefficace du fait que ça peut entraîner une démotivation des acteurs de l'entité.

Processus ascendant : Il s'agit de confier l'élaboration des budgets aux personnes qui auront à les gérer c.à.d à des responsables qui connaissent leur métiers. La Direction générale se garde la mise au point des objectifs généraux. Donc on ne va pas assister à une démotivation mais plutôt une implication de tous les acteurs, mais l'inconvénient majeur c'est que ce genre de processus demande du temps et des moyens pour la remontée des budgets.

Généralement, un processus mixte est le plus souvent adopté.

Section II : Les étapes d'un processus budgétaire

On distingue 3 étapes.

1ère étape : pré-budgétisation : la Direction générale donne les objectifs généraux : mouvement descendant (Top-Down) pour assurer la cohérence des budgets. Les objectifs sont fixés en terme de rentabilité : ROI (aujourd'hui, plus EVA) ; en terme commercial : parts de marché, CA global ; grands axes en matière de produit, d'investissements, gestion du personnel ; fixation d'hypothèses sur l'environnement formulées au niveau du groupe : inflation, fiscalité, technologique. On peut réaliser des simulations en fonction de ces hypothèses dans le but de choisir un scénario.

2ème étape : élaborer le budget par fonction ou budget opérationnel. Les objectifs généraux sont déclinés plus concrètement par divisions. Cette déclinaison peut prendre 3 formes :

plan d'action déclinant les aspects stratégiques et qui reste qualitatif

programme : traduire les plans d'actions en unités physiques sous forme de programme de production dans le cas d'une entreprise industrielle, des ventes...).

Les budgets opérationnels avec chiffrage monétaire. Le budget d'exploitation dont la forme dépend du schéma comptable des charges et produits, budget d'investissement qui s'inspire de la structure du bilan.

3ème étape : synthèse financière. Budget de trésorerie, compte de résultat prévisionnel et bilan prévisionnel. Vérification de la conformité avec les objectifs généraux en matière de rentabilité pour voire les ajustements.

Section III : Procédures budgétaires

C'est la formalisation du processus budgétaire. C'est une « bibliothèque » qui résume les procédures et qui a pour objectifs d'aider les opérationnels à faire des budgets et à capitaliser de l'expérience professionnelle. Elle doit être modifiée et adaptée suivant les changements éventuels.

Les procédures budgétaires traitent trois aspects :

- 1- **Calendrier** : Ne pas commencer ni trop tôt car on dispose de peu d'informations, ni trop tard car on aura pas le temps d'arrêter les chiffres.
- 2- **Formulaires budgétaires** : documents standards pour obtenir l'information réclamée.
- 3- **Définition** : terminologie propre, définition des critères que l'on veut avoir
- 4 - **Mécanismes de transmission** : définir les documents à fournir, la personne qui va les traiter et les communiquer.

Section VI : Conditions de succès

Les conditions de succès peuvent concerner les points suivants :

- Le Budget est fait pour atteindre des objectifs.
- Le budget doit reposer sur des plans d'action qui doivent être lisibles dans le budget.
- Le budget doit reposer sur une organisation de responsabilité, on a plus d'adéquation entre la structure budgétaire et la structure de responsabilité qui reflète l'organisation globale.
- Politique de motivation du personnel dans le but de pousser les responsables à atteindre les prévisions fixées en adoptant un système de récompenses.
- Disposer de boîtes à outils qui vont permettre de recueillir et gérer les informations.

Section V : la notion de centre de responsabilité

Le centre de responsabilité est une subdivision de l'entité gérée par un responsable identifié qui a le pouvoir de décision sur ses moyens et sur ses objectifs. Plusieurs sortes de centres de responsabilité :

Centre de coût : gère des quantités et des qualités et qui a pour objectif de minimiser et maîtriser les coûts.

Centre de coûts discrétionnaires : quand la production du centre n'est pas mesurable. Ce centre gère une enveloppe de dépenses.

Centre de chiffre d'affaires : c'est un centre qui veille à développer les ventes en volume sans prendre en compte le prix.

Centre de profit : qui agit sur les volumes, les coûts et les prix. A fin de maximiser le profit

Centre d'investissement : maximisation des capitaux investis et dégagement d'un résultat satisfaisant par rapport aux capitaux engagés.

Section VI : Le contrôle budgétaire :

En plus des budgets, le contrôle budgétaire joue un rôle important durant le processus de gestion budgétaire. Il favorise le contrôle des objectifs assignés par le budget et permet la régulation de l'activité en alertant les responsables des dérives constatées et d'en chiffrer financièrement les conséquences

Il doit être dynamique et participatif dans une optique de maîtrise de l'activité. la diffusion des éléments du contrôle budgétaire doit servir aux opérationnels pour les aider à bien cerner leur centres de responsabilité.

La pertinence des écarts dépend de leur définition et de la qualité des budgets.

Le contrôle budgétaire peut agir pendant l'action pour mener une éventuelle correction, ou bien suivre une logique d'évaluation des performances en adoptant un outil de mesure qui est « l'analyse des écarts ». Cet outil permet de veiller au respect du budget fixé pour chaque entité et de corriger une trajectoire stratégique en fonction des écarts.

L'analyse des écarts diffère d'un secteur d'activité à un autre. Dans une activité comme l'assurance où on assiste à des produits de masse et que la logique de fixation de prix se base sur des calculs statistiques et probabiliste ; la formule : $\text{Prix} \times \text{Quantité} = \text{Chiffre d'affaire}$ n'est plus conforme. La prime calculée est propre à chaque assuré en fonction de plusieurs critères :

- les capitaux assurés ;
- l'âge de l'assuré ;
- l'importance du risque assuré ...etc.

Dans la partie sur l'analyse des écarts je vais traiter une approche propre à l'activité d'assurance qui prend en considération les spécificités du secteur et le schéma éventuel pour décliner les écarts.

Chapitre II : l'organisation budgétaire

Dans ce chapitre je vais décrire dans un premier temps la procédure budgétaire avec ses cinq phases, puis ; proposer un planning budgétaire pour la réalisation et la remonté des budgets. Après, je formulerai une proposition de découpage budgétaire qui sera la base de l'élaboration des différents budgets avant de passer au périmètre de branche qui sera retenu.

Section I : Procédure budgétaire

A la base de toute réflexion budgétaire se trouve le souci d'atteindre les objectifs assignés, ce qui suppose la planification des actions et l'évaluation des décisions à prendre.

La procédure budgétaire s'articule autour de cinq phases :

- **Emission des besoins**
- **Elaboration des pré-budgets**
- **Centralisation des budgets**
- **Arbitrage, analyse et validation**
- **Exécution et lancement des plans d'action**

Paragraphe I : Emission des besoins

Le département PBRCF et la direction générale lancent la campagne budgétaire en envoyant une note à tous les responsables des entités qu'ils soient impliqués directement ou indirectement dans le processus budgétaire. Cette note doit comprendre les informations suivantes :

- Préciser les attentes de la direction générale et les grandes lignes de ses objectifs de la période budgétaire.
- Définir le cadre général d'élaboration des budgets
- Rappeler le cas échéant les objectifs du plan actualisés pour aider les différents responsables à réfléchir sur leurs objectifs de l'année budgétaire en cours.

- Traduire les objectifs en hypothèses d'évolution de l'activité

Le département PBRCF communique par la suite les formats des budgets à remonter en intégrant toutes les informations nécessaires à la réalisation des budgets.

Paragraphe II : Elaboration des pré-budgets

Le cadre budgétaire ainsi défini, chaque entité élabore son pré budget en fonction des hypothèses retenues. C'est un premier jet des chiffres qui justifie l'interprétation et la compréhension de chaque entité des attentes de la direction générale.

Le premier budget à remonter est le chiffre d'affaire, c'est la base d'estimation de certains budgets. Quatre entités sont impliquées dans le budget du chiffre d'affaires :

- Production IARD et transport pour le dommage sauf les acceptations
- Groupe vie pour l'activité vie sauf la bancassurance
- La bancassurance
- La réassurance pour les acceptations

L'estimation du chiffre d'affaire doit reposer sur des hypothèses d'évolutions qui doivent être communiquées au département PBRCF.

Une fois validé par la direction générale, Le département PBRCF procède au calcul des Primes acquises pour les soumettre aussi à la direction générale pour approbation. Le chiffre d'affaires et les primes acquises seront communiqués aux autres entités pour construire leurs propres indicateurs pour l'année budgétaire.

Les autres budgets seront remontés dans l'ordre suivant selon le planning budgétaire prédéfini :

- Budget Technique assurance
- Budget des investissements
- Budget Technique réassurance
- Budget financier
- Budget de trésorerie

Paragraphe III : Centralisation des budgets

Après réception de tous les pré-budgets, le département PBRCF centralise tous les flux d'informations et procède à une simulation du résultat pour toute l'activité dommage et vie. Ces résultats seront soumis à la direction générale pour validation. Le PBRCF peut prévoir une réunion avec la direction générale pour discussion en impliquant la direction de l'actuariat et la direction financière.

Paragraphe IV : Arbitrage, analyse et validation

Après analyse ; deux situations sont possibles :

- la direction générale valide les pré- budgets : dans ce cas ; le département PBRCF communique les différents budgets définitifs aux entités responsables.
- La direction générale demande des corrections : dans ce cas ; le département PBRCF négocie avec les entités concernées les ajustements éventuels, puis met à jour sa simulation de résultat et la soumet à la direction générale pour validation.

Le département PBRCF peut intervenir directement auprès des entités responsables pour faire respecter des objectifs imposés par la direction générale. Il peut aussi arbitrer entre les entités responsables en cas d'implication d'une ou plusieurs d'entre elles à la réalisation du même objectif.

Paragraphe V : Exécution et lancement des plans d'action

A ce stade, on parle plus d'un pré- budget mais plutôt d'un Budget. Le département PBRCF communique les budgets définitifs aux entités responsables et procède à l'établissement d'un compte de résultat et toutes les autres informations nécessaires au reporting à la maison mère suivant les délais fixés par le groupe.

Sur la base de ces budgets, les entités responsables vont construire leurs plans d'actions pour la période budgétaire afin d'atteindre les objectifs qui en découlent.

Le premier janvier de l'année budgétaire commence l'exécution des budgets, et le PBRCF se charge du suivi mensuel des réalisations pour assurer le respect des budgets.

Section II : Planning budgétaire

Le premier budget pour l'année budgétaire N doit être envoyé à la maison mère en novembre (**jour J**) de l'année N-1. Pour se faire, le planning budgétaire sera organisé de la manière suivante :

J-27 jours : réception du budget chiffre d'affaires et primes acquises

J-23 jours : réception du budget assurance

J-20 jours : réception du budget des investissements

J-18 jours : réception du budget technique réassurance et budget financier

J-16 jours : réception du budget de trésorerie

J-11 jours : discussion avec la direction générale des pré-budgets et de la simulation du résultat et négociation avec les entités responsables en cas d'ajustements ou corrections.

J – 4 jours : Budgets définitifs et compte de résultat et les autres documents budgétaires arrêtés.

Ce même planning sera lancé pour ajustement des budgets en :

- mai : Visée 1 .
- septembre : Visée 2
- novembre : Visée 3.

Section III : Proposition du découpage budgétaire

L'analyse du compte de résultat et de toutes les informations nécessaires à l'élaboration du budget nous amène à proposer le découpage budgétaire suivant :

- Budget Chiffre d'affaires
- Budget Primes acquises
- Budget Technique Assurance
- Budget Technique Réassurance
- Budget Commissions
- Budget Frais généraux
- Budget Financier
- Budget des investissements

- Budget de trésorerie

Ce découpage budgétaire est conçu de telle manière à éviter le chevauchement des responsabilités entre les entités, et d'avoir un seul interlocuteur à qui s'adresser pour justifier les chiffres et les écarts éventuels.

Section IV : Périmètre de branches

Les budgets Chiffre d'Affaires ; Primes Acquisées ; Technique Assurance ; Technique Réassurance et commissions seront ventilés par branche, les autres seront répartis en fonction du chiffre d'affaires et des provisions techniques.

Les branches maintenues sont les mêmes avec lesquelles on travaille aujourd'hui :

Activité DOMMAGES :

- Accidents de travail et GSR : (AT et GSR)
- Automobile : (Auto)
- Maladie Incapacité et Décès Accidentel (MIDA)
- Responsabilité Civile (RC)
- Incendie (INC)
- Dommages corporels (DC)
- Facultés (FACT)
- Corps (CORP)
- Aviations (AVI)
- Acceptations (ACC)

Activité VIE :

- Grande branche (GB)
- Capitalisation (CAPI)
- Retraite (RETR)
- Décès groupe (DC)

Chapitre III : Les budgets

Dans ce chapitre, en respectant le découpage budgétaire ainsi défini, je détaillerai pour chaque budget :

- les modalités d'élaboration
- le format des données à fournir au département PBRCF
- les entités responsables de l'établissement du budget ainsi que les entités qui doivent approuver les chiffres du budget.

Reste à signaler que chaque entité concernée par le budget est obligée de communiquer les chiffres du budget avant la date qui sera fixée par le PBRCF selon le planning budgétaire et suivant les délais préconisés par le groupe.

Section I : Budget Chiffre d'affaires:

Le chiffre d'affaires est ventilé par branche et centralisé au PBRCF.

La liste des entités responsable de l'élaboration du budget et celles qui l'approuvent est donnée par la tableau suivant :

| L'entité responsable (A ETABLIR) | L'entité responsable (A APPROUVER) |
|--|---|
| Production IRD | Production IARD et transport |
| Production Automobile | Production IARD et transport |
| Production Transport | Production IARD et transport |
| Règlement Transport et gestion aviation | Production IARD et transport |
| Groupe Vie | Groupe Vie |
| Réassurance | Actuariat |
| Contrats spéciaux | Actuariat |
| Bancassurance | Direction générale |
| | |

Ainsi le budget chiffre d'affaire sera élaboré par branche suivant le tableau suivant :

| Branches | Budget Chiffre d'Affaires | L'entité responsable (A ETABLIR) |
|---|--|--|
| Accidents de Travail Automobile Maladie Incapacité et Décès Accidentel Dommages Corporels Responsabilité Civile Dommages Aux Biens Incendie Facultés Corps Aviations Acceptations | | Production IRD Production Automobile Groupe Vie Production IRD Production IRD Production IRD Production IRD Production Transport Production Transport Règlement Transport et gestion aviation Réassurance |
| Total activité DOMMAGE | | |
| Grande Branche Retraite Décès Groupe Capitalisations | | Groupe Vie Groupe Vie Groupe Vie et Contrats spéciaux Bancassurance |
| Total Activité VIE | | |
| Total GENERAL | | |

L'estimation du chiffre d'affaires doit tenir compte des éléments suivants :

- les affaires nouvelles en nombre et en montant
- les résiliations en nombre et en montant
- l'apport net qui résulte de la différence entre les affaires nouvelles et les résiliations en nombre et en montant

Le tableau en annexe n°3 détail toutes ces informations.

En plus de ces informations, chaque entité doit fournir les hypothèses de base d'évolution de son Chiffre d'affaire pour le budget et qui peuvent être regroupées en deux éléments : hypothèses d'évolution sur portefeuille et sur tarif :

| | Taux d'évolution | En montant |
|---|------------------|------------|
| 1- Portefeuille : | | |
| - Nouveaux Agents | | |
| - Progression normale | | |
| - Résiliations | | |
| - Autres : à préciser | | |
| 2- Tarif : | | |
| - Effet Bonus | | |
| - Effet Tarif | | |
| - Effet salaire | | |
| - Autres : à préciser | | |
| Total du taux d'évolution du CA Budget | | |

Donc, le Chiffre d'affaire budget est obtenu en appliquant la formule suivante :

$$\text{CA N} = \text{CA N-1} * ((1 + \text{Taux d'évolution sur portefeuille}) * (1 + \text{Taux d'évolution sur tarif}))$$

Chiffre d'affaire N-1

*** (1+Taux d'évolution sur portefeuille)**

*** (1+ Taux d'évolution sur tarif)**

= Chiffre d'affaire Budget

Section II : Budget Primes Acquises

Une fois le chiffre d'affaire est arrêté, le département PBRCF procède au calcul de la provision pour primes non acquise clôture du budget. Ainsi, les primes acquises seront obtenues par la formule suivante :

Primes acquises budget = Chiffre d'affaire budgétisé + Provision pour primes non acquises Ouverture (N-1) - Provision pour primes non acquises Clôture budgétisée

Le tableau suivant illustre le format de données à produire :

| Branches | Chiffre d'Affaires | Provision pour Primes Non Acquises. Ouverture | Provision pour Primes Non Acquises. Clôture | Primes Acquises |
|--|---------------------------|--|--|------------------------|
| Accidents de Travail Automobile Maladie Incapacité et Décès Accidentel Dommages Corporels Responsabilité Civile Dommages Aux Biens Incendie Facultés Corps Aviations Acceptations | | | | |
| Total activité DOMMAGE | | | | |
| Grande Branche Retraite Décès Groupe Capitalisations | | | | |
| Total Activité VIE | | | | |
| Total Général | | | | |

Section IV : Budget Technique Assurance

Le budget Technique Assurance se décompose en deux sous budgets :

- Budget prestations payées
- Budget Provisions techniques

Paragraphe I : Budget prestations payées

Les prestations payées sont analysées de deux manières différentes selon qu'il s'agit d'une activité Dommage ou Vie.

1 - Budget prestations payées Dommage

Dans une clôture annuelle, les prestations payées dommages sont calculées par exercices de survenance et par branche. Mais pour les besoins du budget, et pour chaque branche Dommage, on va retenir deux niveaux :

- Exercice courant
- Exercices Antérieurs

Les prestations Exercice courant sont des sinistres survenus et payés dans le même exercice.

Par contre, les prestations sur Exercices antérieurs sont des sinistres payés dans le même exercice comptable mais qui concernent des exercices antérieurs.

L'estimation des prestations est faite sur la base de l'évolution des sinistres dans le temps, elle doit tenir compte des changements de règles de gestion qui peuvent s'opérer durant l'année budgétaire et qui peuvent être imposées par la direction générale.

Chaque entité peut réviser le montant de ces prestations calculées en fonction de leur perception de l'évolution des sinistres pour chaque branche si leur justification s'avère pertinente et logique.

En plus des prestations payées, chaque entité concernée et l'actuariat doit être en mesure de fournir au département PBRCF ses prévisions en matière de :

- Nombre de sinistres hors Graves
- Sinistres Graves en nombre et en montant

Le tableau suivant illustre les rubriques du budget :

| | AT | Auto | MIDA | DC | RC | DB | INC | FAC | Corp | Avi | Acc | Total |
|-----------------------------|----|------|------|----|----|----|-----|-----|------|-----|-----|-------|
| Sinistres Courant | | | | | | | | | | | | |
| Sinistres Antérieurs | | | | | | | | | | | | |
| Total Prestations | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| Nombre de sinistres | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| Sinistres Graves : | | | | | | | | | | | | |
| En Nombre | | | | | | | | | | | | |
| En Montant | | | | | | | | | | | | |

Pour chaque branche, on désigne l'entité responsable de l'établissement des budgets et une autre concernée par les chiffres qui seront remontés.

| Branches | L'entité concernée | L'entité responsable |
|---|--|------------------------|
| Accidents de Travail et GSR Automobile | Règlements AT et GSR Règlement IARD | Actuariat Actuariat |
| Maladie Incapacité et Décès Accidentel | Groupe Vie | Actuariat |
| Dommages Corporels | Règlement IARD | Actuariat |
| Responsabilité Civile | Règlement IARD | Actuariat |
| Dommages Aux Biens | Règlement IARD | Actuariat |
| Incendie | Règlement IARD | Actuariat |
| Facultés | Règlement Transport | Actuariat |
| Corps | Règlement Transport et Aviation | Actuariat |
| Aviations | Règlement Transport et Aviation | Actuariat |
| Acceptations | Réassurance | Actuariat |
| DOMMAGE | | |

2 - Budgets prestations payées VIE

Au niveau des branches VIE , les prestations payées se composent des :

- Sinistres
- Rachats
- Capitaux Echus
- Et de la participation aux bénéfices payée (PB)

Le tableau suivant illustre les données à remonter au département PBRCF :

| | Grande Branche | Capitalisations | Retraite | Décès Groupe | Total |
|-------------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------|---------------------|--------------|
| Sinistres | | | | | |
| Rachats | | | | | |
| Echus | | | | | |
| Participations aux Bénéfices | | | | | |
| Total Prestations | | | | | |

Les entités responsables de l'établissement et de l'approbation de ces chiffres sont données par le tableau suivant :

| Branches | L'entité responsable (A ETABLIR) | L'entité responsable (A APPROUVER) |
|-----------------|---|---|
| Grande Branche | Groupe Vie | Actuariat |
| Retraite | Groupe Vie | Actuariat |
| Décès Groupe | Groupe Vie et CS | Actuariat |
| Capitalisations | Bancassurance | Actuariat |
| VIE | | |

Paragraphe II : Budget Provisions Techniques

On distingue les provisions techniques dommages et les provisions techniques vie. Au niveau du compte de produits et de charges, on comptabilise une dotation ou une reprise sur provisions techniques qui est la différence entre la provision technique clôture et la provision technique d'ouverture. la contrepartie de cette écriture est enregistrée dans un compte de passif suivant la nature de la provision technique.

1- Budget Provisions techniques Dommage

Dans une clôture ; les provisions techniques dommages sont présentées par exercices de survenance et par branches. Elles sont évaluées Dossiers/Dossiers sauf pour les branches Automobile et Accidents de Travail qui doivent subir un traitement et calcul réglementé. Pour le budget, on se contente uniquement d'estimer la provision technique sur la base du S/C courant de l'exercice précédent et des hypothèses de liquidation sur antérieur : Bonis et Malis.

Le ratio S/C représente la part de la charge des sinistres dans les primes acquises. Cette charge des sinistres est en fonction des prestations payées et la variation des provisions techniques.

Le budget provisions techniques est analysé par branche Dommage, et on retient les deux niveaux d'exercice :

- Exercice courant
- Exercices Antérieurs

Sur l'exercice courant, le point de départ est de supposer qu'on aura la même charge de sinistres COURANTE de l'exercice comptable précédent, ensuite, ce taux sera ajusté en fonction de l'évolution de la sinistralité par branche.

Provisions pour sinistres à payer (PSAP) courantes =
(S/C courant de l'exercice précédent \pm Ajustement (en nombre de points)) * Primes
acquises budget – Sinistres courants budgets.

Pour l'estimation des PSAP sur exercices antérieurs, on a besoin des hypothèses de réalisation des bonis et malis pour le budget.

Pour les branches non réglementées en matière de calcul de provisions techniques, on suppose que les bonis et malis sont nuls, et ils seront ajustés lors de la première ; la deuxième et la troisième révision du budget. Par contre, pour les branches Automobile et Accident de travail, on fixera leurs montants en fonction de la politique de liquidation de la compagnie entreprise dans le cadre du plan stratégique.

La Provisions pour sinistres à payer (PSAP) sur exercices antérieurs =
Sinistres sur exercices antérieurs budget – Provisions Techniques ouvertures – bonis
malis budget.

Ce calcul est fait pour chaque branche dommage.

Sur le montant des PSAP clôture budget ainsi obtenu, on ajoute des frais de gestion de 5% pour toutes les branches sauf pour l'Accident de travail et les acceptations (Réglementaire).

La provision mathématique GSR clôture est obtenue par la formule suivante :

$$\begin{aligned} \text{Provision mathématique GSR clôture} = & \text{Provision mathématique d'ouverture} \\ & + (\text{Provision mathématique d'ouverture} * \text{Taux minimum garanti (3.25 \%)}) \\ & - \text{Prestations payées} - (\text{Prestations payées} * \text{taux minimum garanti}) / 2 \end{aligned}$$

Le tableau suivant récapitule le format des données qui doit être remonté au département PBRCF après approbation de la direction actuariat :

| | | Réel | Budget |
|---|------------------|------|--------|
| Sinistres Exercice Courant | | | |
| Sinistres Exercices Antérieurs | | | |
| Total Prestations | A | | |
| PSAP Courant | | | |
| PSAP sur Antérieurs | | | |
| PSAP Clôture | | | |
| Frais de gestion clôture | | | |
| Blocage des primes clôture | | | |
| Provisions pour risque en cours PRC clôture | | | |
| Provisions GSR clôture | | | |
| | | | |
| Provisions techniques CLÔTURE | B | | |
| | | | |
| PSAP Ouverture | | | |
| Frais de gestion ouverture | | | |
| Blocage des primes ouvertures | | | |
| Provisions pour risque en cours PRC ouverture | | | |
| Provisions GSR ouverture | | | |
| | | | |
| Provisions techniques OUVERTURE | C | | |
| | | | |
| Charges de sinistres dommage | A + B – C | | |

1- Budgets Provisions techniques VIE

L'activité VIE se distingue du dommage par l'importance des réserves mathématiques en matière de constitution des provisions techniques. Elles représentent plus de 95% du total des provisions VIE.

Les provisions techniques VIE à budgéter sont :

- Provision mathématique : qui concerne généralement les branches Retraites et capitalisations.
- Provision pour sinistres à payer (PSAP): pour les branches grande branche et décès groupe.
- Les autres provisions comme la réserve de capitalisation.

La réserve de capitalisation a pour but « de parer à la dépréciation des valeurs comprises dans l'actif de l'entreprise et à la diminution de leur revenu ». Elle s'applique particulièrement aux valeurs mobilières à revenu fixe. En cas de réalisation de plus values, on constate une dotation pour réserve de capitalisation et dans le cas contraire, cette réserve fait l'objet d'une reprise.

La réserve mathématique clôture est obtenue comme suit :

Réserve mathématique clôture =

+ Réserve mathématique ouverture (RM ouv)
 + Chiffre d'affaires budgété
 - Rachats budgétés (suivant le budget prestations VIE)
 - Arrérages et échus (suivant le budget prestations VIE)
 + Intérêts crédités : c'est les intérêts sur la RM ouverture et sur le chiffre d'affaire budgété diminué des rachats et arrérage budgétés ; calculés sur la base du taux minimum garanti.

Le tableau suivant illustre le format des données à remonter par les entités responsables au département PBRCF après approbation de la direction actuariat :

| | | Réel | Budget |
|--|----------|------|--------|
| Provisions mathématiques clôture | | | |
| PSAP clôture | | | |
| Autres provisions clôture | | | |
| Provisions techniques CLÔTURE | B | | |
| Provisions mathématiques ouverture | | | |
| PSAP ouverture | | | |
| Autres provisions ouverture | | | |
| Provisions techniques OUVERTURE | C | | |

Section IV : Budget Technique Réassurance

Le budget Technique Réassurance sera décomposé en quatre rubriques :

- les commissions reçues des réassureurs
- les primes cédées
- la part des réassureurs dans les sinistres
- la part des réassureurs dans les provisions techniques

Le département Réassurance aura la charge d'estimer et de communiquer au PBRCF les taux de cessions réassurance pour que ce dernier puisse déterminer la charge de sinistre réassurance.

Le tableau suivant illustre le format à remonter après validation de la direction Actuariat, par branche vie et dommage :

Primes cédées

Provisions pour primes non acquises cédées Clôture

Commissions reçues de réassurance

Sinistres courants

Sinistres sur antérieurs

Part des réassureurs dans les sinistres

Provisions techniques courantes Clôture

Provisions techniques sur antérieur Clôture

Part des réassureurs dans les sinistres Clôture

Section V : Budget commissions

Les commissions sont le mode de rémunération des intermédiaires, agents ou courtiers, en Contrepartie de la vente et de la gestion des contrats d'assurances qu'ils distribuent. Elles varient en fonction des produits vendus et selon le mode de commissionnement adopté par chaque compagnie d'assurance.

Les commissions sont déterminées par branches qu'elles soient dans le cadre d'une activité dommage ou vie.

Le montant des commissions à budgéter par branches est obtenu en appliquant au chiffre d'affaire du budget le taux de commissionnement de l'année dernière, ceci est valable si la compagnie ne compte pas changer sa politique de commissionnement ; dans le cas contraire ; ce budget doit être ajusté et validé par la direction générale.

Le format suivant récapitule les données à remonter par la le département PBRCF après approbation de la direction générale :

| Branches | Taux de commissions N-1 | Ajustements | Taux de commissions Budget | Montant commissions Budget |
|---|--------------------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Accidents de Travail Automobile Maladie Incapacité et Décès Accidentel Dommages Corporels Responsabilité Civile Dommages Aux Biens Incendie Facultés Corps Aviations Acceptations | | | | |
| Total activité DOMMAGE | | | | |
| Grande Branche Retraite Décès Groupe Capitalisations | | | | |
| Total Activité VIE | | | | |
| Total Général | | | | |

Section VI : Budget Frais généraux

L'élaboration du budget des frais généraux suppose l'existence d'une nomenclature des dépenses et d'une identification de la contribution de chaque entité ordonnatrice de dépenses dans les frais généraux.

Les comptes de frais généraux sont regroupés par nature comptable, l'objectif de la nomenclature est de déterminer des familles budgétaires détaillées par nature de dépenses et d'établir une matrice de correspondance avec les comptes comptables pour en assurer le suivi des réalisations.

Pour élaborer le budget des frais généraux, un recensement de toutes les natures de dépenses s'impose avec un regroupement dans des familles de dépenses par entité.

Les rubriques comptables sont :

| | |
|----------------|--|
| 612 | Achats consommés de matières et fournitures |
| 613/614 | Autres charges externes |
| 616 | Impôts et taxes |
| 617 | Charges de personnel |
| 618 | Autres charges d'exploitation |
| 619 | Dotations d'Exploitation |

La liste suivante donne une proposition des familles de dépenses à intégrer dans le processus budgétaire avec leurs codes :

| Familles de dépenses | Code Famille |
|--|--------------|
| Fournitures non stockables | A01 |
| Frais d'entretien | A02 |
| Fournitures de bureau | A03 |
| Prestation de services | A04 |
| Locations | B01 |
| Entretien ; réparation et maintenance | B02 |
| Assurances | B03 |
| Personnel extérieur | B04 |
| Frais bancassurance et sur service bancaire | B05 |
| Honoraires | B06 |
| Frais d'actes et de contentieux | B07 |
| Documentation générale et technique | C01 |
| Voyage; déplacements; missions et réception | C02 |
| Frais de communications | C03 |
| Frais de télécommunications | C04 |
| Cotisations et dons | C05 |
| Impôts et taxes | D01 |
| Charges de personnel | E01 |
| Pertes sur créances irrécouvrables | F01 |
| Dotations d'exploitation | G01 |
| Autres dépenses | H01 |

Une fois cette liste arrêtée, on passera à l'identification des natures de dépenses par entités et à leur affectation à la famille correspondante.

Selon le plan comptable des assurances, Ces rubriques sont détaillées par compte comptable. La matrice suivante donne la correspondance entre les comptes comptables et les familles de dépenses :

| Comptes comptables | Désignation | Code famille de dépenses |
|-----------------------|--|--------------------------------|
| 612 | Achats consommés de matières et fournitures | |
| 612 510 | Achats de fournitures non stockables (eau) | A01 |
| 612 511 | Achats de fournitures non stockables (électricité) | A01 |
| 612 512 | Achats de fournitures non stockables (carburant) | A01 |
| 612 513 | Achats de fournitures non stockables (chauffage) | A01 |
| 612 520 | Achats de fournitures d'entretien | A02 |
| 612 530 | Achats de petit outillage et de petit équipement | A02 |
| 612 540 | Achats de fournitures de bureau | A03 |
| 612 610 | Achats des travaux | A04 |
| 612 620 | Achats des études | A04 |
| 612 630 | Achats des prestations de services | A04 |
| 612 800 | Achats de matières et fournitures des exercices antérieurs | A03 |
| 612 900 | R.R.R.obtenues sur achats consommés de matières et fournitures | A03 |
| 613 | Autres charges externes (A) | |
| 613 110 | Locations de terrains | B01 |
| 613 120 | Locations de constructions | B01 |
| 613 130 | Locations de matériel et d'outillage | B01 |
| 613 140 | Locations de mobilier et matériel de bureau | B01 |
| 613 150 | Locations de matériel informatique | B01 |
| 613 160 | Locations de matériel de transport | B01 |
| 613 180 | Locations et charges locatives diverses | B01 |
| 613 210 | Redevances de crédit-bail, mobilier et matériel | B01 |
| 613 310 | Entretien et réparations des biens immobiliers | B02 |
| 613 320 | Entretien et réparations des biens mobiliers | B02 |
| 613 350 | Maintenance | B02 |
| 613 410 | Assurances multirisques | B03 |
| 613 430 | Assurances – risques d'exploitation | B03 |
| 613 450 | Assurances - Matériel de transport | B03 |
| 613 480 | Autres assurances | B03 |
| 613 510 | Rémunérations du personnel occasionnel | B04 |
| 613 520 | Rémunérations du personnel intérimaire | B04 |
| 613 530 | Rémunérations du personnel détaché ou prêté à l'entreprise | B04 |
| 613 610 | Commissions et courtages | B05 |
| 613 650 | Honoraires | B06 |
| 613 670 | Frais d'actes et de contentieux | B07 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 614 | Autres charges externes (B) | |
| 614 110 | Etudes générales | C01 |
| 614 130 | Recherches | C01 |
| 614 150 | Documentation générale | C01 |
| 614 160 | Documentation technique | C01 |
| 614 210 | Transports du personnel | A04 |
| 614 280 | Autres transports | A04 |
| 614 310 | Voyages et déplacements | C02 |
| 614 330 | Frais de déménagement | H01 |
| 614 350 | Missions | C02 |
| 614 360 | Réceptions | C02 |
| 614 410 | Annonces et insertions | C03 |
| 614 420 | Catalogues et imprimés publicitaires | C03 |
| 614 430 | Foires et expositions | C03 |
| 614 440 | Primes de publicité | C03 |
| 614 450 | Publications | C03 |
| 614 460 | Cadeaux à clientèle | C03 |
| 614 480 | Autres charges de publicité et relations publiques | C03 |
| 614 510 | Frais postaux | C04 |
| 614 550 | Frais de téléphone | C04 |
| 614 560 | Frais de télex et de télégramme | C04 |
| 614 610 | Cotisations | C05 |
| 614 620 | Dons | C05 |
| 614 720 | Frais sur effets de commerce | B05 |
| 614 730 | Frais et commissions sur services bancaires | B05 |
| 614 800 | Autres charges externes des exercices antérieurs | H01 |
| 614 900 | Rabais, remises et ristournes obtenus sur autres charges externes | H01 |
| 616 | Impôts et taxes | |
| 616 110 | Taxe d'édilité | D01 |
| 616 120 | Patente | D01 |
| 616 150 | Taxes locales | D01 |
| 616 510 | Taxes sur la valeur ajoutée | D01 |
| 616 520 | Frais de contrôle et de surveillance | D01 |
| 616 530 | Contribution au fonds de solidarité des assurances | D01 |
| 616 540 | Contribution au fonds de garantie automobile | D01 |
| 616 550 | Contribution au Comité National de Prévention Routière | D01 |
| 616 560 | Contribution au fonds de revalorisation des rentes | D01 |
| 616 710 | Droits d'enregistrement | D01 |
| 616 711 | Timbres de quittances | D01 |
| 616 712 | Timbres de prévention routière | D01 |
| 616 730 | Taxes sur les véhicules | D01 |
| 616 780 | Autres impôts, taxes et droits assimilés | D01 |
| 616 800 | Impôts et taxes des exercices antérieurs | D01 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 617 | Charges de personnel | |
| 617 110 | Appointements et salaires | E01 |
| 617 120 | Primes et gratifications | D01 |
| 617 130 | Indemnités et avantages divers | D01 |
| 617 140 | Commissions au personnel | D01 |
| 617 150 | Rémunérations des administrateurs, gérants et associés | D01 |
| 617 410 | Cotisations de sécurité sociale | D01 |
| 617 420 | Cotisations aux caisses de retraites | D01 |
| 617 430 | Cotisations aux mutuelles | D01 |
| 617 440 | Prestations familiales | D01 |
| 617 450 | Assurances Accidents du Travail | D01 |
| 617 610 | Assurances groupe | D01 |
| 617 620 | Prestations de retraites | D01 |
| 617 630 | Allocations aux oeuvres sociales | D01 |
| 617 640 | Habillement et vêtements de travail | D01 |
| 617 650 | Indemnités et préavis et de licenciement | D01 |
| 617 660 | Médecine de travail, Pharmacie | D01 |
| 617 680 | Autres charges sociales diverses | D01 |
| 617 681 | Formation professionnelle | D01 |
| 617 800 | Charges de personnel des exercices antérieurs | D01 |
| 618 | Autres charges d'exploitation | |
| 618 200 | Pertes sur créances irrécouvrables | F01 |
| 618 400 | Frais d'apérition | H01 |
| 618 500 | Pertes sur opérations faites en commun | H01 |
| 618 600 | Transferts de profits sur opérations faites en commun | H01 |
| 618 800 | Autres charges d'exploitation des exercices antérieurs | H01 |
| 619 | Dotations d'Exploitation | |
| 619 110 | D.E.A.des frais préliminaires | G01 |
| 619 120 | D.E.A des charges à répartir | G01 |
| 619 210 | D.E.A.des immobilisations en recherche et développement | G01 |
| 619 220 | D.E.A.des brevets, marques, droits et valeurs similaires | G01 |
| 619 230 | D.E.A.du fonds commercial | G01 |
| 619 280 | D.E.A.des autres immobilisations incorporelles | G01 |
| 619 310 | D.E.A.des terrains | G01 |
| 619 320 | D.E.A.des constructions (Imm.siege) | G01 |
| 619 340 | D.E.A.du matériel de transport | G01 |
| 619 350 | D.E.A.du mobilier, matériel de bureau et aménagements divers | G01 |
| 619 380 | D.E.A.des autres immobilisations corporelles | G01 |
| 619 420 | D.E.P.pour dépréciation des immobilisations incorporelles | G01 |
| 619 430 | D.E.P.pour dépréciation des immobilisations corporelles | G01 |
| 619 550 | D.E.P.pour risques et charges durables | G01 |
| 619 570 | D.E.P.pour risques et charges momentanés | G01 |
| 619 640 | D.E.P.pour dépréciation des créances de l'actif circulant | G01 |
| 619 810 | D.E.aux amortissements des exercices antérieurs | G01 |
| 619 840 | D.E.aux provisions des exercices antérieurs | G01 |

Les entités impliquées dans le processus d'engagement de dépenses sont :

- DG : Direction générale
- DFCI : Direction Financière Comptable et Immobilier
- DRH : Direction des Ressources Humaines
- DODSI : Direction Organisation, Qualité, Gestion documentaire et Systèmes d'Information
- COMDV : Communication et Développement
- SGE : Services Généraux

Paragraphe I : Direction Générale :

La direction générale peut engager n'importe quelle nature de dépenses puisqu'elle a la possibilité d'intervenir directement auprès des entités. La nature de dépenses la plus significative que la direction générale s'engage de payer à ses actionnaires est les managements fees : c'est un pourcentage du chiffre d'affaire sur certaines branches qu'on règle aux actionnaires au prorata de leur participation dans le capital d'AXA Assurance Maroc.

| Famille | Nature de la dépense |
|-------------------------------|-----------------------------|
| Prestation de services | Managements fees |

Paragraphe II : Direction Financière Comptable et de l'Immobilier

La DFCI se voit lui affecter un certain nombre de natures de dépenses qui relève à d'autres entités mais qui ont un caractère spécifique. Ces natures de dépenses sont incontrôlables comme la patente des agences et les autres taxes ou bien sont calculées à partir du chiffre d'affaires comme les frais de contrôle et de surveillance et les autres contributions.

| Famille | Nature de la dépense |
|--|---|
| Prestation de services | Conseil / étude comptable ; fiscalité et financière |
| Personnel extérieur | Personnel extérieur |
| Frais bancassurance et sur service bancaire | Frais de bancassurance Frais sur service bancaire |
| Honoraires | Commissaires aux comptes Avocats Médecins Laboratoires Autres |
| Frais d'actes et de contentieux | Frais d'actes et de contentieux sur primes |
| Voyage; déplacements; missions et réception | Réception AXA |
| Impôts et taxes | Patente agences Frais de contrôle et de surveillance Contribution au fonds de solidarité des assurances Contribution au fonds de garantie automobile Contribution au Comité National de Prévention Routière Contribution au fonds de revalorisation des rentes Droits d'enregistrement Timbres de quittances Autres impôts, taxes et droits assimilés |
| Cotisation et dons | Cotisations et dons |
| Pertes sur créances irrécouvrables | Pertes sur créances irrécouvrables |
| Dotations d'exploitation | Amortissements sur immeubles Amortissements des charges à répartir Amortissements en recherche et développement Amortissements des brevets, marques, et droits similaires Amortissements du matériel de transport |

| | |
|---------------|--|
| | Amortissements du matériel de bureau Amortissements du matériel informatique Amortissements des Aménagements et Installations Provisions sur contentieux social Provisions sur engagements de retraite Provisions pour impayés sur loyers Provisions pour impayés sur primes d'assurance |
| Autres | A préciser |

Les dotations aux amortissements peuvent être calculées de la manière suivante :

- + Dotations de l'exercice précédent
- Dotations relatives aux immobilisations à céder en budget
- Dotations relatives aux immobilisations totalement amorties en budget
- + Dotations relatives aux immobilisations à acquérir en budget (suivant le budget des investissements)

La dotation aux provisions pour impayés sur primes d'assurance est calculée en tenant compte du niveau prévisionnel du stock des impayés à atteindre par l'entité « Inspection comptable et recouvrement ». Ce stock des impayés doit être fixé par la direction générale.

Les impayés sur loyer doivent être estimés par l'entité « Immobilier » sur toute l'année budgétaire.

Paragraphe III : Direction des Ressources Humaines

La direction des ressources humaines centralise la gestion des natures de dépenses pour la famille des charges de personnel et les frais de déplacements.

| Famille | Nature de la dépense |
|--|---|
| Prestation de services | Conseils/ études en ressources humaines |
| Personnel extérieur | Personnel extérieur |
| Assurances | Assurances multirisques Assurances risque d'exploitation |
| Voyage; déplacements; missions et réception | Réception AXA Réceptions interne Déplacements au Maroc Déplacements à l'étranger |
| Charges de personnel | Frais de personnel Charges sociales Indemnités du personnel (y compris préavis et licenciements) Frais de formations |

Pour assurer une gestion rationnelle des frais de missions et déplacements, chaque entité doit communiquer son **planning prévisionnel des missions et déplacements** à la direction des ressources humaines, ainsi que leurs budgets pour les réceptions des collaborateurs qu'ils soient internes ou bien externes (groupe AXA ou autres).

Après validation de la direction générale, le département PBRCF assure le respect du budget et prend les mesures nécessaires en cas de dépassements.

Le planning prévisionnel des missions et déplacements doit contenir les informations suivantes :

- Nom et prénom du collaborateur ;
- Destination : spécifier la ville si le déplacement est au Maroc, sinon le pays ;
- Nature de la mission : formation ; participation à des réunion etc..
- Nombre de jours ;

- Nombre de kilomètre : en cas de déplacement au Maroc avec véhicule pour calculer l'indemnité kilométrique ;
- Période : si c'est possible ;

En cas de réception d'une personne ou d'un groupe de personne de la maison mère, il faut signaler le nombre de personne et la nature de leur déplacement.

Paragraphe IV : Direction Organisation, Qualité, Gestion documentaire et Systèmes d'Information

La liste des natures de dépenses de la Direction Organisation, Qualité, Gestion documentaire et Systèmes d'Information est donnée par le tableau suivant :

| Famille | Nature de la dépense |
|--|---|
| Frais d'entretien | Archives Locaux informatiques |
| Prestation de services | Conseils/ études en informatique Conseils/ études en gestion documentaire Conseils / études en organisation |
| Locations | Matériel informatique Archive |
| Entretien ; réparation et maintenance | Logiciel Matériel informatique Réseaux |
| Personnel extérieur | Régie |
| Documentation générale et technique | Documentation informatique Documentation technique Documentation générale Abonnements journaux |
| Frais de | Frais postaux |

| | |
|---------------------------|---|
| télécommunications | Frais de téléphone connexions agents Frais de télex et de télégramme |
|---------------------------|---|

Paragraphe V : Communication et Développement

Ces deux entités sont prises en charge par une seule personne, c'est pour cette raison que j'ai voulu les regrouper dans une seule entité pour en faciliter le suivi.

| Famille | Nature de la dépense |
|--|--|
| Fournitures de bureau | Pour imprimerie |
| Prestation de services | Prestation en communication et développement |
| Personnel extérieur | Infographie et autres |
| Voyage; déplacements; missions et réception | Réception intermédiaire |
| Frais de communications | Annonces et insertions Catalogues et imprimés publicitaires Journal interne Documents diffusés en interne Concours Compagnes publicitaires Foires et expositions Sponsoring Anniversaire AXA Cadeaux pour le personnel Cadeaux pour la clientèle |

Paragraphe VI : Services Généraux

La liste suivante donne les natures de dépenses que l'entité services généraux s'engage à effectuer :

| Famille | Nature de la dépense |
|--|--|
| Fournitures non stockables | Eau Electricité Carburant Chauffage |
| Frais d'entretien | Frais de fourniture de nettoyage du siège Autre fournitures d'entretien |
| Fournitures de bureau | Papier simple Papier continu Imprimés Consommable informatique Autres fournitures de bureau |
| Prestation de services | Prestations logistiques |
| Locations | Matériel logistique |
| Entretien ; réparation et maintenance | Locaux du siège Climatisations Ascenseurs Porte principale Jardinières Nettoyage Installations téléphoniques Equipements électriques Matériel et mobilier de bureau Matériel de transport Autres |
| Assurance | Matériel de transport |
| Personnel extérieur | Personnel logistique |
| Frais de télécommunications | Frais de téléphone : lignes Fixes Frais de téléphone : lignes portables |
| Impôts et taxes | Taxe d'édilité siège Patente du siège Taxes locales Taxes sur les véhicules |

Toutes ces natures de dépenses seront soumises aux entités concernées pour discussion afin de les enrichir et de les adapter à leur gestion courante. Après validation, les travaux de reconstitution des données de l'exercice 2002 et 2003 seront lancés pour aider les entités à déterminer leur budget et de leur permettre de se familiariser avec la culture budgétaire.

En plus d'un recensement des natures de dépenses ; on demandera aux entités de nous communiquer la liste complète de leurs fournisseurs pour assurer le suivi des frais généraux par fournisseur.

Ce deuxième point est très important du fait qu'un fournisseur avec qui la compagnie réalise une grande partie de ses frais généraux se trouve dans l'obligation d'entamer une négociation d'un contrat périodique et global avec des conditions avantageuses si elle veut vraiment réduire ses frais généraux.

Section V : Budget Financier

C'est la direction financière comptable et de l'immobilier qui se charge d'établir le budget financier. C'est un compte de produits et charges financières qui doit être ventilé entre activités dommages et vie. la structure de ce budget est une forme agrégée du CPC globale qui distingue l'activité dommage ; l'activité vie et l'activité non technique.

Le budget financier sera scindé en deux comptes :

- **Compte de produits** ventilés par activité dommage et vie, puis en produits techniques et non techniques.
- **Compte de charges** ventilées aussi par activité dommage et vie, puis en charges techniques et non techniques.

Paragraphe I : Compte de produits

Le canevas du compte de produits à remonter au département PBRCF est présenté par le tableau suivant :

| | Domage | Vie | Total |
|--|--------|-----|-------|
| Autres produits d'exploitation : | | | |
| Produits des placements affectés : Revenus des placements affectés : Immobilier Obligations Actions et titres de participations Intérêts sur dépôt (cédants et coassureurs) Plus values réalisées : détaillées par type d'actifs Valeur nette comptable Produit de cession Intérêts et autres produits de placement Autres produits des placements affectés Reprises sur placements : détaillées par type d'actifs | | | |
| Produits non techniques : Revenus autres que placements Actions et titres de participation Prêts Immobilier Intérêts et autres produits assimilés Plus values réalisées : détaillées par type d'actifs Valeur nette comptable Produit de cession Autres produits non techniques Reprises non techniques à détailler par type d'actifs | | | |

Paragraphe II : Compte de Charges

Le tableau suivant présente les données du compte de charges à envoyer au département PBRCF :

| | Domage | Vie | Total |
|---|--------|-----|-------|
| Charges des placements affectés : | | | |
| Intérêts sur dépôts des réassureurs | | | |
| Frais de gestion des placements : | | | |
| Immobilier | | | |
| Obligations | | | |
| Actions et titres de participations | | | |
| Moins values réalisées : détaillées par type d'actifs | | | |
| Valeur nette comptable | | | |
| Produit de cession | | | |
| Autres charges des placements | | | |
| Dotations sur placements : détaillées par type d'actifs | | | |
| Charges non techniques : | | | |
| Charges d'exploitations non techniques | | | |
| Moins values réalisées : détaillées par type d'actif | | | |
| Valeur nette comptable | | | |
| Produit de cession | | | |
| Autres charges non techniques | | | |
| Dotations non techniques : détaillées par type d'actifs | | | |

Le budget financier doit être préparé après le budget des investissements. A partir des investissements financiers, la direction financière et comptable calcule les revenus ; les charges ; les dotations et reprises correspondantes.

Les cessions d'actifs sont soumises à la direction générale pour validation, pour les intégrer comme hypothèses d'évolution des plus en moins values réalisées.

Les dotations et reprises sont calculées en fonction :

- du stock des provisions de l'année dernière
- de l'évolution du marché de la bourse
- et de la nature des actifs : un titre qui est affecté à la couverture des réserves n'est provisionné que si la moins value dépasse 25% de la valeur comptable. Dans le cas contraire ; c'est la règle du droit commun qui s'applique en provisionnant la moins value.

Section VI : Budget des investissements

Le budget des investissements est détaillé par responsable opérationnel afin de permettre un suivi de l'engagement des dépenses.

On propose de suivre trois natures d'investissements :

- Investissements informatiques
- Investissements financiers
- Investissements logistiques

Paragraphe I : Investissements informatiques

La liste des investissements de la direction Organisation, Qualité, Gestion documentaire et Systèmes d'Information est donnée par le tableau suivant.

| Nature des investissements | Budget |
|--|--------|
| Serveurs Postes de travail Applications pc standard Matériel de connexion réseau Câblage et réseau Logiciels spécifiques assurance Logiciel autre que assurance Logiciel unité centrale Matériel d'édition Matériel d'archivage Matériel de stockage Matériel courrier Autres : à préciser | |

Paragraphe II : Investissements financiers

C'est la direction financière ; comptable et de l'immobilier qui s'occupe des investissements financiers, le canevas est donné par le tableau suivant :

| Nature des investissements | Budget |
|---|--------|
| Immobilier Actions et titres de participation Obligations Prêts Autres : à préciser | |

Paragraphe III : Investissements logistiques

Le tableau suivant présente les natures des investissements logistiques :

| Nature des investissements | Budget |
|----------------------------|--------|
| Matériel de bureau | |
| Mobilier de bureau | |
| Matériel électrique | |
| Matériel de transport | |
| Agencements/installations | |
| Travaux divers | |
| Autres | |

Toutes ces natures d'investissements doivent être détaillées et validées par la direction générale.

Pour chaque type de budget, on doit désigner un responsable de l'engagement des natures d'investissements,

| Budgets des investissements | Responsable direct |
|--------------------------------------|--|
| Investissements logistiques | Directeur des ressources humaines |
| Investissements informatiques | Directeur informatique |
| Investissements financiers | Directeur financier |

Section VI : Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est la synthèse de tous les flux prévisionnels qui découlent des différents budgets approuvés.

Il est primordial que le responsable de la trésorerie soit au courant de tous les encaissements et décaissements exceptionnels qui ne rentrent pas dans le cadre d'un budget précis pour les prendre en considération au niveau du budget de trésorerie.

Le tableau synthétique suivant présent le format du budget de trésorerie à remonter au PBRCF:

| |
|---|
| Solde Initial |
| Recettes |
| Encaissements sur produits d'assurance Commissions reçus des réassureurs Revenus financiers Cessions d'actifs |
| Dépenses |
| Sinistres payés Cessions réassurance Commissions Frais généraux Charges financières Dividende à payer Acquisitions |
| Solde final |

Section VII : Documents budgétaires

Il s'agit de présenter des documents de synthèse prévisionnels afin d'assurer l'équilibre comptable de l'année budgétaire et de vérifier la cohérence de la démarche budgétaire.

Ces documents concernent :

- Le compte de résultat prévisionnel par activité vie et dommage
- Le bilan prévisionnel
- Les annexes : sinistralité par branche dommage ; plus ou moins values à réaliser ; frais généraux détaillés par famille de dépenses ; hypothèses d'évolution du chiffre d'affaire etc...

Le tableau suivant présente le modèle de compte de résultat synthétique :

| Compte de résultat synthétique | Dommage | Vie | Total |
|---|----------------|------------|--------------|
| Chiffre d'affaire | | | |
| Primes acquise | | | |
| Charges de sinistres | | | |
| - Sinistres payés | | | |
| - Variation des provisions techniques | | | |
| Résultat réassurance | | | |
| Commissions | | | |
| Frais généraux | | | |
| Résultat financier technique | | | |
| - Revenus | | | |
| - Plus ou moins values réalisées | | | |
| - Dotations et reprises sur titres | | | |
| Intérêts crédités et Participation aux bénéfices | | | |
| Résultat technique | | | |
| Résultat financier non technique | | | |
| Résultat avant impôt | | | |
| Impôts | | | |
| Résultat net | | | |

Le tableau suivant illustre le modèle de bilan synthétique à produire par le département PBRCF :

| Actif | Brut | Amort / Prov | Net | Passif | |
|---|-------------|-------------------------|------------|---|--|
| Actif immobilisé | | | | Financement permanent | |
| - Immobilisations en non valeur - Immobilisations Informatiques - Immobilisations Logistiques - Immobilisations Financières hors placement - Placements d'assurances - Autres Immobilisations | | | | Capitaux propres Dettes de financements Provisions pour risques et charges Provisions techniques brutes | |
| Actif circulant | | | | Passif circulant | |
| - Provisions techniques Réassurance - Créances de l'actif circulant - Autres Actif circulant | | | | - Dettes remises cessionnaires - Dettes du passif circulant - Autres passif circulant | |
| Trésorerie | | | | Trésorerie | |

Pour les annexes, les besoins sont multiples et chacun peut exiger des documents qui conviennent à son activité. Mais la première entité qui sera servie est la direction générale en fonction de sa vision de présenter les chiffres à la maison mère ou aux autres actionnaires.

La liste suivante donne les informations que le département PBRCF peut intégrer :

- Le chiffre d'affaire par branche avec hypothèse d'évolution
- la sinistralité par branche (courante et tous exercices)
- le ratio combiné dommage
- le détail des investissements projetés sur l'année budgétaire
- la situation de la trésorerie prévisionnelle
- le détail de la situation financière avec une attention particulière aux provisionnements des titres.
- le détail des frais généraux par famille de dépenses
- etc...

Chapitre III : Analyse des écarts

Comme je l'ai déjà signalé dans la Section VI : Le contrôle budgétaire ; la spécificité de l'activité d'assurance nous amène à adapter la notion d'analyse des écart et la rendre plus souple afin de répondre au besoin de localisation des performances. Dans ce chapitre je vais analyser l'écart global, puis je vais traiter l'approche par le ratio combiné pour une activité dommage avant de parler du contrôle budgétaire dans une activité vie.

Le calcul de l'écart obéit à la formule conventionnelle suivante : Réalisation – Prévisions

Le département PBRCF est tenu de :

- Calculer les différents écarts ;
- Mettre en évidence les écarts significatifs ;
- Procéder à leur interprétation ;
- Identifier les responsabilités ;

Section I : L'écart global

L'écart global sur résultat sera composé des rubriques suivantes :

Ecart global =
+ Ecart sur Primes Acquises
+ Ecart sur charge de sinistres assurance
+ Ecart sur Résultat Réassurance
+ Ecart sur Frais généraux (y compris commissions)
+ Ecart sur activité financière

L'écart global sera analysé et décliné par les niveaux de détail suivants :

- Ecart global toute activités confondues
- Par rubriques
- Par activités dommage puis vie
- Par branches dommages puis vie

L'écart sur primes acquises peut être analysé comme suit :

L'écart sur primes acquises =
+ Ecart sur affaires nouvelles
+ Ecart sur résiliations
+ Ecart sur provisions pour primes non acquises

-

Section II : Approche par le ratio combiné

Le ratio combiné est l'indicateur de performance le plus significatif pour suivre l'activité dommage.

Il est obtenu par la formule suivante :

Ratio combiné = (Charge de sinistres + Frais généraux + commissions – résultat de la réassurance) / primes acquises.

Cette formule regroupe deux ratios pertinents :

Le taux de sinistralité et le taux de chargement

Paragraphe 1 : Le taux de sinistralité

C'est la part de la charge de sinistres nette de réassurance dans les primes acquises. Ce ratio ne doit pas dépasser approximativement 75 %, autrement on va puiser dans le résultat financier. Il est obtenu en appliquant la formule suivante :

Taux de sinistralité =
(Charge de sinistres tous exercices– résultat de la réassurance) /primes acquises.

L'écart sur sinistralité se compose de :

Ecart sur sinistralité =
+ L'écart sur sinistralité courante
+ L'écart sur sinistralité antérieure
+ L'écart sur résultat réassurance
+ L'écart sur primes acquises

Paragraphe II : Le taux de chargements

C'est la part des frais généraux y compris les commissions dans les primes acquises. Ce ratio ne doit pas dépasser approximativement 25 % des primes acquises dommage. La formule suivante nous donne le calcul du taux de chargements :

Taux de chargements = (Frais généraux + commissions) /primes acquises.

L'écart sur taux de chargements se compose de :

Ecart sur taux de chargements =
+ l'écart sur frais généraux
+ l'écart sur commissions
+ l'écart sur primes acquises

Paragraphe III : Ecart sur ratio combiné

L'écart sur ratio combiné est exprimé en pourcentage. Il est composé de trois sous- écarts :

Ecart sur ratio combiné =
+ Ecart sur primes acquises
+ Ecart sur sinistralité
+ Ecart sur chargements

L'utilité et la pertinence de ces écarts résident dans leurs interprétations et leurs analyses par branche d'activité dommage. Ainsi le ratio combiné à atteindre dans le cadre du budget peut faire l'objet d'un ajustement correctif.

Section IV : Activité vie

L'écart sur activité vie est analysé de la manière que l'écart global : cf section I : écart global, à l'exception de l'écart sur charge de sinistres assurance qui sera décomposé en :

- Ecart sur rachats
- Ecart sur intérêts crédités
- Ecart sur Participation Aux Bénéfices (PAB).
- Ecart sur charges de sinistres hors rachats ; intérêts crédités et PAB

Section V : Le suivi des frais généraux

Il est pertinent d'analyser l'écart sur frais généraux par entités et non pas par activités ou par branches du fait que la répartition des frais généraux par activité et par branche est faite en fonction du chiffre d'affaire et de la charge de sinistres suivant la méthode réglementaire .

Avec la mise en place de la comptabilité analytique, on aura les frais généraux par branche plus proche de la réalité, dans ce cas l'écart sur frais généraux sera décliné aussi par branche.

Suivant la matrice de correspondance développée dans la Section VI Budget Frais généraux de la deuxième partie, les données réelles des comptes de frais généraux seront converties en familles de dépenses pour les comparer avec les familles de dépenses budgétées.

L'écart sur frais généraux sera décliné en premier temps par famille de dépenses, en cas d'écart significatif, on passe à l'analyse de cet écart par nature de dépenses puis par entité.

L'écart sur frais généraux sera alors analysé par entité ; par famille de dépense et par nature de dépenses.

Si le département PBRCF constate un dépassement du budget par une entité quelconque, cette dernière doit envoyer une demande de dépassement du budget pour la faire valider par la direction générale.

Partie III : Mise en exécution

Dans cette dernière partie, je vais formuler des plans d'action synthétiques par entité responsable et faisant référence au budget approprié et la nature des informations à remonter.

Les entités concernées directement par ces plans d'actions sont :

- Production IARD et transport
- Groupe Vie
- Bancassurance
- Actuariat
- Direction Financière Comptable et Immobilier
- Direction des Ressources Humaines et Achats
- Direction Organisation, Qualité, Gestion documentaire et Systèmes d'Information
- Communication et Développement
- Plan Budget Résultat et Contrôle Financier (PBRCF)

Section I : Production IARD et transport

Le plan d'action de l'entité production IARD et transport est présenté comme suit :

| Nature du budget |
|--|
| <p>A : Budget chiffre d'affaire avec hypothèses d'évolutions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accidents de Travail - Automobile - Dommages Corporels - Responsabilité Civile - Dommages Aux Biens - Incendie - Facultés - Corps - Aviations <p>B : Budget frais généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planning prévisionnel des missions et déplacements |

Section II : Groupe Vie

L'entité groupe sera concernée par le plan d'action suivant :

| Nature du budget |
|---|
| <p>A : Budget chiffre d'affaire avec hypothèses d'évolutions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maladie Incapacité et Décès Accidentel - Grande Branche - Retraite - Décès Groupe <p>B : Budget frais généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planning prévisionnel des missions et déplacements |

Section III : Bancassurance

Le plan d'action de l'entité bancassurance est donné par le tableau suivant :

| Nature du budget |
|---|
| <p>A : Budget chiffre d'affaire avec hypothèses d'évolutions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capitalisation <p>B : Budget frais généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planning prévisionnel des missions et déplacements |

Section IV : Actuariat

Le plan d'action de la direction de l'actuariat se présente de la manière suivante :

| Nature du budget |
|--|
| <p>A : Budget chiffre d'affaire avec hypothèses d'évolutions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Décès Groupe <p>B : Budget frais généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planning prévisionnel des missions et déplacements <p>C : Budget technique assurance : détaillé par branche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sinistres par exercice (deux niveaux) - Réserves techniques par exercice (deux niveaux) <p>D : Budget technique réassurance : détaillé par branche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primes cédées - Commissions reçues des réassureurs - Sinistres par exercice (deux niveaux) - Réserves techniques par exercice (deux niveaux) |

Section V : Communication et développement

Le tableau suivant présente le plan d'action synthétique de l'entité communication et développement :

| Nature du budget |
|--|
| <p>A : Budget frais généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Détaillé par nature de dépenses appropriée - Planning prévisionnel des missions et déplacements |

Section VI : Direction Financière Comptable et de l'Immobilier

Le plan d'action synthétique de la Direction Financière Comptable et de l'Immobilier est donné par le tableau suivant :

| Nature du budget |
|---|
| A : Budget frais généraux : <ul style="list-style-type: none"> - Détaillé par nature de dépenses appropriée - Planning prévisionnel des missions et déplacements |
| B : Budget des investissements <ul style="list-style-type: none"> - Investissements financiers : détaillés par nature. |
| C : Budget financier <ul style="list-style-type: none"> - Ventilé par activités vie et dommage suivant le canevas défini. |
| D : Budget de trésorerie |

Section VII : Direction des Ressources Humaines et Achats

Le plan d'action synthétique de la Direction des Ressources Humaines et Achats est le suivant :

| Nature du budget |
|---|
| A : Budget frais généraux : <ul style="list-style-type: none"> - Détaillé par nature de dépenses appropriée - Planning prévisionnel des missions et déplacements |
| B : Budget des investissements <ul style="list-style-type: none"> - Investissements logistiques : détaillés par nature. |

Section VIII : Direction Organisation, Qualité, Gestion documentaire et Systèmes d'Information

Le plan d'action synthétique de la Direction Organisation, Qualité, Gestion documentaire et Systèmes d'Information est le suivant :

| Nature du budget |
|---|
| <p>A : Budget frais généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Détaillé par nature de dépenses appropriée - Planning prévisionnel des missions et déplacements <p>B : Budget des investissements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investissements Informatiques : détaillés par nature. |

Section IX : Plan Budget Résultat et Contrôle Financier

En plus de sa fonction de centralisateur de toutes les informations du budget, le plan d'action synthétique du PBRCF est le suivant :

| Nature du budget |
|---|
| <p>A : Budget Primes Acquises</p> <ul style="list-style-type: none"> - Détaillé par branche <p>B : Budget frais généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planning prévisionnel des missions et déplacements <p>C : Budget des commissions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Détaillé par branche <p>D : Documents de synthèse</p> <ul style="list-style-type: none"> - CPC par activité - Bilan - Les annexes. <p>E : Analyse des écarts</p> |

Conclusion

Avec la mise en place de la comptabilité analytique, toutes les rubriques du compte de résultat seront ventilées par sections analytiques; par branches et par produits. L'historique sur 2003 sera à reconstituer pour servir de base à la fixation des budgets par entités responsables pour l'année budgétaire 2004.

Une fois les plans d'actions lancés suivant le planning budgétaire, les entités responsables utiliseront les données réelles produites par la comptabilité analytique pour élaborer leurs budgets en respectant la procédure budgétaire.

Pour réussir cette mise en place, tous les responsables des entités impliquées dans ce processus sont amenés à coopérer pour leur permettre d'initier une vision budgétaire dans le suivi de leurs activités.

Axa Assurance Maroc sera dotée alors d'un outil pertinent de contrôle de gestion qui est la gestion budgétaire dans tous ses aspects : l'organisation budgétaire ; les budgets et le suivi des réalisations par entité responsable.

Bibliographie

La comptabilité des entreprises d'assurance 5^{ème} édition Guy SIMONET
L'ARGUS EDITION

Le contrôle de gestion, pour un pilotage intégrant stratégie et finance ROBERT
TELLER Manangement édition

Revue d'Information N° 283 novembre-décembre 2001 BMCE BANK

Rapport annuel 2001 sur le secteur des assurances marocain DIRECTION DES
ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE

Annexes

Annexe n°1 : modèle de compte de produits et charges

I - COMPTE TECHNIQUE ASSURANCES VIE

| Libellé | | | Opérations - Ex. écoulé | | |
|---|---|--|-------------------------|----------|-----|
| | | | Brut | Cessions | Net |
| 1 | PRIMES | | | | |
| | 7011 | 70191 Primes émises | | | |
| 2 | PRODUITS TECHNIQUES D'EXPLOITATION | | | | |
| | 716 | Subventions d'exploitation | | | |
| | 718 | 7183 Autres produits d'exploitation | | | |
| | 719 | Reprises d'exploitation, transferts de charges | | | |
| 3 | PRESTATIONS ET FRAIS | | | | |
| | 6011 | 60191 Prestations et frais payés | | | |
| | 6021 | 60291 Variation des provisions pour sinistres à payer | | | |
| | 6031 | 60390 Variation des provisions mathématiques vie | | | |
| | 6061 | 60690 Variation des provisions techniques des contrats en UC | | | |
| | 6081 | Variation des autres provisions techniques | | | |
| 4 | CHARGES TECHNIQUES D'EXPLOITATION | | | | |
| | 6111 | Charges d'acquisition des contrats | | | |
| | 612 | Achats consommés de matières et fournitures | | | |
| | 613/614 | Autres charges externes | | | |
| | 616 | Impôts et taxes | | | |
| | 617 | Charges de personnel | | | |
| | 618 | Autres charges d'exploitation | | | |
| | 619 | Dotations d'exploitation | | | |
| 5 | PRODUITS DES PLACEMENTS AFFECTÉS AUX OPÉRATIONS D'ASSUR. | | | | |
| | 732 | Revenus des placements | | | |
| | 733 | Gains de change | | | |
| | 735 | Profits sur réalisation de placements | | | |
| | 736 | Ajustements sur plus-values non réalisées | | | |
| | 738 | Intérêts et autres produits de placements | | | |
| | 739 | Reprises sur charges de placement ; Transferts de charges | | | |
| | CHARGES DES PLACEMENTS AFFECTES AUX OPÉRATIONS D'ASSURANCE | | | | |
| 6 | D'ASSURANCE | | | | |
| | 631 | Charges d'intérêts | | | |
| | 632 | Frais de gestion des placements | | | |
| | 633 | Pertes de change | | | |
| | 635 | Pertes sur réalisation de placements | | | |
| | 636 | Ajustements de moins-values non réalisées | | | |
| | 638 | Autres charges de placements | | | |
| | 639 | Dotations sur placement | | | |
| RESULTAT TECHNIQUE VIE (1+2 - 3 - 4+5 - 6) | | | | | |

I - COMPTE TECHNIQUE ASSURANCES NON VIE

| Libellé | | | Opérations - Ex. écoulé | | |
|---|---|---|-------------------------|----------|-----|
| | | | Brut | Cessions | Net |
| 1 | PRIMES | | | | |
| | 7011 | 70191 Primes émises | | | |
| | 7022 | 70290 Variation des provisions pour primes non acquises | | | |
| 2 | PRODUITS TECHNIQUES D'EXPLOITATION | | | | |
| | 716 | Subventions d'exploitation | | | |
| | 718 | 7183 Autres produits d'exploitation | | | |
| | 719 | Reprises d'exploitation, transferts de charges | | | |
| 3 | PRESTATIONS ET FRAIS | | | | |
| | 6011 | 60191 Prestations et frais payés | | | |
| | 6021 | 60291 Variation des provisions pour sinistres à payer | | | |
| | 6040 | Variation des provisions d'équilibrage | | | |
| | 6082 | Variation des autres provisions techniques | | | |
| | 6081 | Variation des autres provisions techniques | | | |
| 4 | CHARGES TECHNIQUES D'EXPLOITATION | | | | |
| | 6111 | Charges d'acquisition des contrats | | | |
| | 612 | Achats consommés de matières et fournitures | | | |
| | 613/614 | Autres charges externes | | | |
| | 616 | Impôts et taxes | | | |
| | 617 | Charges de personnel | | | |
| | 618 | Autres charges d'exploitation | | | |
| | 619 | Dotations d'exploitation | | | |
| 5 | PRODUITS DES PLACEMENTS AFFECTÉS AUX OPÉRATIONS D'ASSURANCE. | | | | |
| | 732 | Revenus des placements | | | |
| | 733 | Gains de change | | | |
| | 735 | Profits sur réalisation de placements | | | |
| | 736 | Ajustements sur plus-values non réalisées | | | |
| | 738 | Intérêts et autres produits de placements | | | |
| | 739 | Reprises sur charges de placement ; Transferts de charges | | | |
| 6 | CHARGES DES PLACEMENTS AFFECTES AUX OPÉRATIONS D'ASSURANCE | | | | |
| | 631 | Charges d'intérêts | | | |
| | 632 | Frais de gestion des placements | | | |
| | 633 | Pertes de change | | | |
| | 635 | Pertes sur réalisation de placements | | | |
| | 636 | Ajustements de moins-values non réalisées | | | |
| | 638 | Autres charges de placements | | | |
| | 639 | Dotations sur placement | | | |
| RESULTAT TECHNIQUE NON VIE (1+2 - 3 - 4+5 - 6) | | | | | |

III - COMPTE NON TECHNIQUE

| Libellé | Opérations | | |
|---|---------------------|------------------------|--------|
| | Exercice. écoulé | Exercice précédents | Totaux |
| 1 PRODUITS NON TECHNIQUES COURANTS | | | |
| 741 7418 Produits d'exploitation non techniques courants | | | |
| 743 7438 Intérêts et autres produits non techniques courants | | | |
| 748 7488 Autres produits non techniques courants | | | |
| 749 7498 Reprises non techniques, transferts de charges | | | |
| 2 CHARGES NON TECHNIQUES COURANTES | | | |
| 641 6418 Charges d'exploitation non techniques courantes | | | |
| 643 6438 Charges financières non techniques courantes | | | |
| 648 6488 Autres charges non techniques courantes | | | |
| 649 6498 Dotations non techniques | | | |
| Résultat non technique courant (1 - 2) | | | |
| 3 PRODUITS NON TECHNIQUES NON COURANTS | | | |
| 751 7518 Produits des cessions d'immobilisations | | | |
| 756 7568 Subventions d'équilibre | | | |
| 758 7588 Autres produits non courants | | | |
| 759 7598 Reprises non courantes, transferts de charges | | | |
| 4 CHARGES NON TECHNIQUES NON COURANTES | | | |
| 651 6518 Valeurs nettes d'amortissements des immobilisations cédées | | | |
| 656 6568 Subventions accordées | | | |
| 658 6588 Autres charges non courantes | | | |
| 659 6598 Dotations non courantes | | | |
| Résultat non technique non courant (3 - 4) | | | |
| RESULTAT NON TECHNIQUE (1 - 2 + 3 - 4) | | | |

IV - RECAPITULATION

| | | Exercice écoulé |
|------------|-----------------------------------|--------------------|
| I | RESULTAT TECHNIQUE VIE | |
| II | RESULTAT TECHNIQUE NON-VIE | |
| III | RESULTAT NON TECHNIQUE | |
| | RESULTAT AVANT IMPOTS | |
| | IMPOTS SUR LES RESULTATS | |
| IV | RESULTAT NET | |

| | | |
|--|--|--|
| | TOTAL DES PRODUITS ASSURANCES VIE | |
| | TOTAL DES PRODUITS ASSURANCES NON-VIE | |
| | TOTAL DES PRODUITS NON TECHNIQUES | |
| | TOTAL DES PRODUITS | |
| | TOTAL DES CHARGES ASSURANCES VIE | |
| | TOTAL DES CHARGES ASSURANCES NON-VIE | |
| | TOTAL DES CHARGES NON TECHNIQUES | |
| | IMPOTS SUR LES RESULTATS | |
| | TOTAL DES CHARGES | |
| | RESULTAT NET | |

Annexe n°2 : modèle de Bilan

| A C T I F | Exercice | | | Exercice précédent |
|---|----------|--------|-----|--------------------|
| | Brut | Amort. | Net | |
| ACTIF IMMOBILISE | | | | |
| IMMOBILISATION EN NON-VALEURS | | | | |
| Frais préliminaires | | | | |
| Charges à répartir sur plusieurs exercices | | | | |
| Primes de remboursement des obligations | | | | |
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | | | | |
| Immobilisation en recherche et développement | | | | |
| Brevets, marques, droits et valeurs similaires | | | | |
| Fonds commercial | | | | |
| Autres immobilisations incorporelles | | | | |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES | | | | |
| Terrains | | | | |
| Constructions | | | | |
| Installations techniques, matériel et outillage | | | | |
| Matériel de transport | | | | |
| Mobilier, matériel de bureau, aménagements divers | | | | |
| Autres immobilisations corporelles | | | | |
| Immobilisations corporelles en cours | | | | |
| IMMOBILISATIONS FINANCIERES (AUTRES QUE PLACEMENTS) | | | | |
| Prêts immobilisés | | | | |
| Autres créances financières | | | | |
| Titres de participation | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | |
| PLACEMENTS AFFECTES AUX OPERATIONS D'ASSURANCE | | | | |
| Placements immobiliers | | | | |
| Obligations et bons | | | | |
| Actions et parts sociales | | | | |
| Prêts et effets assimilés | | | | |
| Dépôts en comptes indisponibles | | | | |
| Placements affectés aux contrats en unités de compte | | | | |
| Dépôts auprès des cédantes | | | | |
| Autres placements | | | | |
| ECARTS DE CONVERSION – ACTIF | | | | |
| ACTIF CIRCULANT (hors trésorerie) | | | | |
| PART DES CESSIONNAIRES DANS LES PROVISIONS TECHNIQUES | | | | |
| Provisions pour primes non acquises | | | | |
| Provisions pour sinistres à payer | | | | |
| Provisions mathématiques | | | | |
| Provisions techniques des contrats en unités de compte | | | | |
| CREANCES DE L'ACTIF CIRCULANT | | | | |
| Cessionnaires, cédants, coassureurs et comptes rattachés débiteurs | | | | |
| Assurés, intermédiaires et comptes rattachés débiteurs | | | | |
| Personnel débiteur | | | | |
| Etat débiteur | | | | |
| Comptes d'associés débiteurs | | | | |
| Autres débiteurs | | | | |
| Comptes de régularisation-actif | | | | |
| TITRES ET VALEURS DE PLACEMENT (non affectés aux opérations d'assurance) | | | | |
| ECARTS DE CONVERSION –ACTIF (Eléments circulants) | | | | |
| TRESORERIE ACTIF | | | | |
| Chèques et valeurs à encaisser | | | | |
| Banques, TGR, C.C.P. | | | | |
| Caisses, régies d'avances et accreditifs | | | | |
| TOTAL GENERAL | | | | |

Exercice clos le

| PASSIF | Exercice | Exercice précédent |
|---|----------|--------------------|
| FINANCEMENT PERMANENT | | |
| CAPITAUX PROPRES | | |
| Capital social ou fonds d'établissement | | |
| à déduire : Actionnaires, capital souscrit non appelé | | |
| Capital appelé, (dont versé.....) | | |
| Primes d'émission, de fusion, d'apport | | |
| Ecart de réévaluation | | |
| Réserve légale | | |
| Autres réserves | | |
| Report à nouveau (1) | | |
| Résultats nets en instance d'affectation (1) | | |
| Résultat net de l'exercice (1) | | |
| CAPITAUX PROPRES ASSIMILES | | |
| Subventions d'investissement | | |
| Provisions réglementées | | |
| DETTES DE FINANCEMENT | | |
| Emprunts obligataires | | |
| Emprunts pour fonds d'établissement | | |
| Autres dettes de financement | | |
| PROVISIONS DURABLES POUR RISQUES ET CHARGES | | |
| Provisions pour risques | | |
| Provisions pour charges | | |
| PROVISIONS TECHNIQUES BRUTES | | |
| Provisions pour primes non acquises | | |
| Provisions pour sinistres à payer | | |
| Provisions mathématiques vie | | |
| Provisions d'équilibrage | | |
| Provisions techniques des contrats en unités de compte | | |
| Autres provisions techniques | | |
| ECARTS DE CONVERSION –PASSIF | | |
| PASSIF CIRCULANT (hors trésorerie) | | |
| DETTES POUR ESPECES REMISES PAR LES CESSIONNAIRES | | |
| Dettes pour espèces remises par les cessionnaires | | |
| DETTES DE PASSIF CIRCULANT | | |
| Cessionnaires, cédants, coassureurs et comptes rattachés créditeurs | | |
| Assurés, intermédiaires et comptes rattachés créditeurs | | |
| Personnel créditeur | | |
| Organismes sociaux créditeurs | | |
| Etat créditeur | | |
| Comptes d'associés créditeurs | | |
| Autres créanciers | | |
| Comptes de régularisation-passif | | |
| AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES | | |
| ECARTS DE CONVERSION -PASSIF (éléments circulants) | | |
| TRESORERIE PASSIF | | |
| Crédits d'escompte | | |
| Crédits de trésorerie | | |
| Banques | | |
| TOTAL GENERAL | | |

(1) Bénéficiaire (+) ; déficitaire (-)

Annexe n°3 : détail des mouvements sur portefeuille

| | A | | B | | C | | A+B-C | | B-C | |
|--|--------------------------|---------|--------------------|---------|-------------|---------|-------------------------|---------|--------------|---------|
| Mouvements sur le portefeuille | Portefeuille d'ouverture | | Affaires Nouvelles | | Résiliation | | Portefeuille de clôture | | Apports Nets | |
| | Nombre | Montant | Nombre | Montant | Nombre | Montant | Nombre | Montant | Nombre | Montant |
| Branches | | | | | | | | | | |
| Accidents de Travail | | | | | | | | | | |
| Automobile | | | | | | | | | | |
| Maladie Incapacité et Décès Accidentel | | | | | | | | | | |
| Dommages Corporels | | | | | | | | | | |
| Responsabilité Civile | | | | | | | | | | |
| Dommages Aux Biens | | | | | | | | | | |
| Incendie | | | | | | | | | | |
| Facultés | | | | | | | | | | |
| Corps | | | | | | | | | | |
| Aviations | | | | | | | | | | |
| Acceptations | | | | | | | | | | |
| Total activité DOMMAGE | | | | | | | | | | |
| Grande Branche | | | | | | | | | | |
| Retraite | | | | | | | | | | |
| Décès Groupe | | | | | | | | | | |
| Capitalisations | | | | | | | | | | |
| Total Activité VIE | | | | | | | | | | |
| Total Général | | | | | | | | | | |

