

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTES DES ABREVIATIONS, DES TABLEAUX ET DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE : MATERIELS ET METHODES

Chapitre I : CADRE THEORIQUE

Section 1 : Généralités sur l'assurance

Section 2 : Notion de performance financière de l'entreprise

Section 3 : Le diagnostic financier

Capitre II : METHODOLOGIE

Section 1 : L'étape préparatoire

Section 2 : Les outils et techniques de collecte des données

Section 3 : Rédaction, traitement et analyse des données

DEUXIEME PARTIE: DIAGNOSTIC FINANCIER DE LA COMPAGNIE ARO

Chapitre I : Description de la zone d'étude

Section 1 : Présentation Générale de la compagnie d'assurance ARO

Section 2 : Organisation et fonctionnement

Chapitre II : Diagnostic Financier de l'Assurance ARO

Section 1 : Analyse bilancielle

Section 2 : Analyse du compte de résultat

TROISIEME PARTIE: DISCUSSION ET PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

Chapitre I : Discussion

Section 1 : Analyse de la structure

Section 2 : Analyse de la rentabilité du compte de résultat

Section 3 : Validation des hypothèses

Chapitre II : Propositions de Solutions

Section 1 : Au niveau de la structure

Section 2 : Au niveau de la rentabilité

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

WEBGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

%	Pourcentage
AC	Actifs Courants
ANC	Actif Non Courant
ARO	Assurances Réassurances Omnibranches
AUXIASSUR	Auximad Assurance
B.S.A	Bureau de Souscription d'Assurance
CP	Capitaux Propres
CPER	Capitaux Permanents
CT	Court Terme
DGC	Département Grand Compte
DR	Direction Régionale
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
FIARO	Financière d'Investissement ARO
GCR	Global Credit Rating
H	Hypothèse
IMMRED	Introduction, Matériels, Méthodes, Recommandations et Discussions
ISO	International Organization for Standardization
LT	Long Terme
MT	Moyen Terme
NIF	Numéro d'Identification Fiscale
p	Page
PCAss	Plan Comptable des Assurances
PIB	Produit Intérieur Brut
ROE	Return On Equity
SA	Société Anonyme

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux n° 1 : Bilan Schématique d'une société d'assurance	16
Tableaux n° 2 : Compte de résultat simplifié d'une société d'assurance	21
Tableaux n° 3 : Les différents ratios de l'analyse financière.....	22
Tableaux n° 4 : Bilan Fonctionnel ACTIFS	35
Tableaux n° 5 : Bilan Fonctionnel PASSIFS.....	35
Tableaux n° 6 : Bilan Financier ACTIFS	36
Tableaux n° 7 : Bilan Financier CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	36
Tableaux n° 8 : Part relative des rubriques de l'actif	37
Tableaux n° 9 : Evolution des placements des activités d'assurance	38
Tableaux n° 10 : Part relative des rubriques du passif.....	39
Tableaux n° 11 : Evolution des Provisions techniques représentant les passifs.....	40
Tableaux n° 12 : Ratios de l'équilibre financier	41
Tableaux n° 13 : Evolution de la marge de solvabilité.....	43
Tableaux n° 14 : Limites des parts des actifs dans la provision technique.....	45
Tableaux n° 15 : Part des placements dans la provision technique	45
Tableaux n° 16 : Evolution des primes acquises	46
Tableaux n° 17 : Compte de résultat simplifié de la société ARO	47
Tableaux n° 18 : Evolution des charges de sinistres.....	48
Tableaux n° 19 : Evolution de la cession.....	48
Tableaux n° 20 : Evolution du résultat technique.....	49
Tableaux n° 21 : Evolution des Produits financiers nets	50
Tableaux n° 22 : Evolution du Résultat exceptionnel	51
Tableaux n° 23 : Evolution du résultat non technique.....	52
Tableaux n° 24 : Evolution du résultat net de l'exercice.....	52
Tableaux n° 25 : Ratios de Rentabilité et Profitabilité	54
Tableaux n° 26 : Rentabilité financière des produits non techniques.....	55
Tableaux n° 27 : Ratios de réassurance	55
Tableaux n° 28 : Ratios de Gestion	56
Tableaux n° 29 : Ratio Combiné	57

LISTE DES FIGURES

Figure n° 01 : Démarche du diagnostic financier	14
Figure n° 02 : Evolution de la structure de l'actif.....	38
Figure n° 03 : Evolution de la structure du passif.....	39
Figure n° 04 : Evolution des Provisions techniques	40
Figure n° 05 : Evolution Marge de solvabilité.....	43
Figure n° 06 : Evolution Solvabilité Technique	44
Figure n° 07 : Evolution des charges de sinistres	48
Figure n° 08 : Evolution de la cession	49
Figure n° 09 : Evolution du résultat technique	50
Figure n° 10 : Evolution des Produits des placements.....	50
Figure n° 11 : Evolution du Résultat exceptionnel	51
Figure n° 12 : Evolution du résultat non technique	52
Figure n° 13 : Evolution du résultat de l'exercice	53

INTRODUCTION GENERALE

Face à la mondialisation qui s'accélère, la plupart des marchés sont désormais saturés et la concurrence se renforce entre les entreprises proposant des services et produits similaires. L'entreprise est alors appelée à être compétitive et à développer aujourd'hui plus que jamais des stratégies lui permettant de faire face à cette concurrence et, surtout, d'en sortir gagnante. A Madagascar, malgré les années de crise depuis 2009, le marché de l'assurance connaît une constante évolution. Avec cinq compagnies opérateurs, le taux de pénétration du secteur dans le PIB du pays reste encore faible.

Malgré cette faible participation au PIB du pays, le secteur de l'assurance joue en réalité un rôle plus fondamental dans le fonctionnement de l'économie, de nombreuses activités ne pouvant être exercées sans assurance. En plus du rôle économique, elle assure également un rôle social qui est le fait d'apporter aux hommes cette sécurité dont ils ressentent le besoin. Elle les protège contre les risques du hasard qui les menace dans leur personne comme dans leurs biens et leur donne ainsi confiance dans l'avenir. L'une des définitions classiques de l'assurance est qu'elle est un mécanisme social ou commercial qui verse une indemnité financière lors d'un événement malheureux, dont le paiement est effectué à partir des contributions cumulées de l'ensemble des membres participant au régime.¹

Ainsi, la compagnie d'assurance est une société regroupant des assureurs en tout genre. Elle propose des couvertures diverses visant à prendre en charge les remboursements et autres dédommagements qui peuvent éventuellement se produire dans la vie d'un individu. Son travail est très diversifié, suivant les services qu'elle propose. Plus une société sera importante, plus elle offrira de nombreux services. Parmi les couvertures d'assurance les plus courantes, on retrouve les contrats d'assurance vie et les contrats d'assurance dommage ou IARD (incendie, accident et risques divers).

Les bouleversements économiques et politiques qu'a connus le pays durant ces dernières années ont incité les dirigeants mais aussi les clients à suivre de près la santé financière de l'entreprise. En effet, suite à l'essor du secteur d'assurance, l'entreprise doit être performante pour pouvoir

¹ <http://www.FFsa.fr>, avril 2016

rester compétitive. De plus, elle est amenée à envisager son avenir ainsi que les mesures à prendre pour assurer sa survie, son redressement et son développement par une nouvelle stratégie. Pour cela une bonne gestion s'avère nécessaire. Le diagnostic financier est l'un des outils permettant de maîtriser ses activités et suivre l'évolution de sa santé financière. Il permet de porter un jugement sur l'équilibre financier, la performance et la rentabilité de l'entreprise. Dans le cadre de notre mémoire, nous sommes intéressés à répondre à la problématique : « **Comment le diagnostic financier pourrait-il contribuer à la performance financière de l'entreprise ?** »

En langue française, le mot diagnostic a deux sens : un sens étroit et médical, c'est le fait de déterminer une maladie d'après ses symptômes, c'est la partie de l'acte médical qui permet de déterminer la nature de la maladie observée et de la classer dans un système de références d'une part. D'autre part le diagnostic est quelque chose de plus général: c'est une prévision, une hypothèse tirée de signes, ou encore la description des aspects caractéristiques d'une situation.² C'est cette dernière approche, description des aspects caractéristiques d'une situation, qui retiendra notre attention.

Une entreprise a besoin de faire ou de faire faire son diagnostic comptable et financier non seulement lorsqu'elle se trouve dans une situation critique ou très compromise, mais encore lorsque sa situation est/ou paraît bonne à titre de simple information. C'est un précieux outil pour prendre le pouls d'une société et d'analyser ses points forts et ses points faibles à travers des divers indicateurs. Il est important de bien intégrer qu'il ne s'agit pas seulement de finance, mais aussi d'exploitation de l'activité et de stratégie. L'observation porte sur le compte de résultat qui apporte des éléments sur les caractéristiques d'exploitation, le bilan lui, informe l'analyste sur la pérennité et la capacité de développement.

D'ailleurs, Selon Dov OGIEN (2011): « *Le diagnostic s'effectue à partir des états financiers du passé dans une optique dynamique et comparative. On recueille ces documents sur les deux ou trois derniers exercices afin d'étudier l'évolution de la société et de comparer les performances dans le temps. Cette comparaison se fait à l'aide des ratios* »³. De ce fait, l'étude se portera à partir des informations financières dégagées par l'entreprise à savoir le bilan, le compte de résultat et les annexes.

² <http://www.FFsa.fr>, avril 2016

³ DOV OGIEN, « Gestion Financière de l'Entreprise », Dunod, Paris, 2008, p.2

Nous avons décidé ainsi de définir comme sujet de recherche « **DIAGNOSTIC ET PERFORMANCE FINANCIERE, CAS DE LA COMPAGNIE ARO** »

L'objectif global de ce thème est « **de connaître la place du diagnostic financier dans la performance financière de l'entreprise.**»

De cet objectif global découlent les objectifs spécifiques dont l'un « d'analyser l'équilibre financier à travers l'étude du bilan » et l'autre « d'analyser l'activité et la rentabilité à partir du compte de résultat »

Dans le but de joindre les objectifs et d'essayer de répondre à notre problématique, nous avons formulé deux hypothèses :

Hypothèse 1 : « **L'analyse du bilan permet d'apprécier la structure financière de l'entreprise, par la suite sa solvabilité afin de connaître sa performance financière** ».

Hypothèse 2 : « **L'analyse du compte de résultat permet d'apprécier les activités de l'entreprise, par la suite sa rentabilité afin d'évaluer sa performance financière** ».

Suite à ces hypothèses, les résultats attendus de ce mémoire sont de montrer dans un premier temps que « **l'entreprise soit solvable et le que le bilan soit suffisamment liquide pour faire face à ses échéances auprès de ses différents créanciers** ». Dans un second temps, que « **les activités de l'entreprise soient rentables et qu'elles présentent des résultats positifs au fil des années assurant ainsi sa pérennité** ».

Tout travail scientifique doit être délimité dans le temps, dans l'espace et dans le domaine. Nous avons décidé d'orienter notre recherche dans le domaine du diagnostic financier car nous estimons que cette étude nous permettra d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration de la performance financière des entreprises d'assurance. De plus, pour des motivations personnelles, nous avons pu développer notre connaissance sur le diagnostic financier, un élément important pour la survie de l'entreprise. Pour ce qui est de la zone d'étude, nous avons choisi la compagnie ARO parce qu'elle détient la plus grande part de marché dans le secteur d'assurance et est incontestablement le leader dans son domaine. Et nous étudions une période étalée sur trois ans.

Pour la réalisation de cet ouvrage, nous avons adopté dans un premier temps des recherches

documentaires qui nous a permis après la lecture de divers ouvrages, une révision des cours antérieurs et des consultations des sites internet afin de mieux éclaircir et cerner le fondement de notre mémoire.

Après les acquis obtenus durant les recherches, on a procédé à l'élaboration du guide d'entretien.

Une fois le sujet cerné, nous avons effectué des visites au sein de la compagnie ARO afin de collecter le maximum d'informations relatives à notre thème de recherche. Nous avons pu effectuer un entretien avec le Directeur financier et comptable de cette entreprise à l'aide du guide d'entretien d'une part et des recherches antérieures à l'aide des ouvrages, des cours théoriques et des encadrements pédagogiques d'autre part.

Afin de vérifier les hypothèses précédemment posées, nous orienterons notre étude en trois parties

La première partie sera consacrée au cadrage théorique ainsi que méthodologique. Cela mettra en exergue dans un premier temps le concept du diagnostic financier, ses définitions et caractéristiques, les lois régissant le secteur des assurances. Dans un second temps, la démarche méthodologique de collecte des données ainsi qu'à leur traitement.

La deuxième partie sera axée sur la présentation de notre zone d'étude ainsi qu'à la présentation des données recueillies à l'issue de l'entretien. Elle exposera les différents résultats obtenus à l'étude des états financiers sans faire d'interprétations.

Enfin, en troisième partie nous apporterons les interprétations ainsi les analyses des résultats obtenus par rapport à ceux attendus permettant ainsi de soulever des recommandations pour l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

PREMIERE PARTIE :
MATERIELS ET METHODES

La démarche de production d'un mémoire est un véritable travail de recherche. Du fait du caractère scientifique de l'étude, un mémoire doit reposer sur des fondements théoriques et sur une méthodologie rigoureuse. Nous étalerons tout au long de cette première partie le concept de l'assurance et tout ce qui concerne le diagnostic financier et la performance financière, objet de notre étude, suivis des diverses étapes par lesquelles nous sommes passées pour aboutir aux résultats. Par souci de clarté, il sera approprié de développer dans deux chapitres bien distincts les théories et la méthodologie.

Chapitre I : CADRE THEORIQUE

Comme on l'a dit ci-dessus, tout problème de recherche doit d'abord s'intégrer dans une perspective théorique. Nous traiterons dans ce premier chapitre les bases théoriques relatives à notre thème. Nous allons spécifier les concepts sur lesquels nous allons nous fonder pour approcher notre objet, les définir et les analyser.

Section 1 : Généralités sur l'assurance

Notre étude porte sur le cas d'une société d'assurance. Les sociétés d'assurance présentent quelques particularités par rapport aux autres sociétés commerciales, ainsi nous avons jugé nécessaire la maîtrise des concepts tournant autour de l'assurance pour bien assurer la bonne réalisation de notre ouvrage.

1.1. Définition de l'assurance

Pour comprendre le fonctionnement d'une entreprise d'assurance, il est bon de rappeler la définition de l'assurance elle-même : l'assurance est l'activité qui consiste, en échange de la perception d'une cotisation ou prime, à fournir une prestation prédéfinie, généralement financière, à un individu, une association ou une entreprise lors de la survenance d'un risque. Cette assurance est souscrite auprès d'une société qui peut en faire son activité exclusive (compagnies d'assurances) mais qui peut aussi en faire une activité complémentaire (banques,...).⁴

D'après J. HERMARD (1929) « 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,

⁴ [Http://www.compagnies-assurances.com/definition-assurance](http://www.compagnies-assurances.com/definition-assurance), Avril 2016

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 .»⁵

On peut dire ainsi que l'assurance est un contrat. L'assureur garantit, en contrepartie du versement d'une cotisation ou prime, des prestations précises en cas de réalisation d'un risque identifié dans le contrat. C'est un mécanisme de partage des risques.

A partir de ces définitions quelques termes comme assureur, assuré, risque, prestation, prime, sinistre, réassurance, coassurance nécessitent d'être éclairés :

1.1.1 Assureur et Assuré

L'assureur est toute personne physique ou morale qui, moyennant une prime ou une cotisation de l'assuré, lui offre une certitude et sécurité tout en gérant des sommes permettant de faire face aux effets perturbateurs du hasards (sinistre).

L'assuré désigne la personne dont la vie, les actes ou les biens sont garantis par un contrat d'assurance. L'assuré se confond très souvent avec le souscripteur, redevable des primes, mais il peut être distinct. Il s'agit précisément, soit de celui qui est le propriétaire des biens assurés dans une assurance de biens, soit de celui dont la responsabilité est assurée dans une assurance de responsabilité, soit enfin de la personne dont le sort future engendre le risque. Il y a lieu de les distinguer du bénéficiaire qui recevra en cas de survenance d'un sinistre la prestation par l'assureur.

1.1.2 Risque et Sinistre

L'évènement dommageable contre l'arrivée duquel on cherche à se prémunir. Mais il est à noter que tous les risques ne sont pas assurables. Il faut qu'ils soient aléatoires ; il faut qu'ils soient futurs ; la réalisation du dommage ne doit pas dépendre de la volonté de l'assuré et il doit être licite. La réalisation de cet événement entraîne le paiement de la prestation.

Le Sinistre est la réalisation totale ou partielle du risque. En d'autre terme, c'est la charge résultant de l'opération d'assurance, due à cause de la survenance de l'évènement aléatoire.

1.1.3 Prestation et Prime

C'est une somme d'argent fixée contractuellement (assurance sur la vie) ou suite à l'évaluation de la valeur des dommages subis (contrats d'assurances de choses ou de responsabilités). Elle est due en cas de survenance du risque.

⁵ J. HERMARD, Théorie et pratique des assurances terrestres, ed. Contant-Laguerre, 1929, p.73

Le Prime est la cotisation versée périodiquement en échange de la promesse de la couverture du risque faite par l'assureur. Elle se compose de trois parties: la partie risque, la partie frais et la partie bénéfice.

1.1.4 Réassurance et Coassurance

La Réassurance est l'assurance des assureurs. Elle permet aux assureurs de couvrir leurs risques en les cédant à un réassureur. Dans ce cas, le réassureur s'engage à indemniser la « cédante » en cas de sinistre. Tandis que la Coassurance est une opération par laquelle l'assuré partage la garantie d'un même risque entre plusieurs sociétés d'assurances. Chacune étant garante de la seule partie qu'elle a acceptée de prendre en charge. Chaque société s'engage à prendre une quote-part (en pourcentage) du risque qu'elle décide de coassurer.

1.2. Types d'assurances

Il existe deux grandes catégories d'assurances : celle qui couvre une personne physique et celle qui couvre les biens. Mais, il est également possible de souscrire plusieurs assurances dans un même contrat. On parle alors de « multirisques ».⁶

L'assurance de personnes a pour objet de couvrir les risques relatifs aux individus comme les accidents corporels, la maladie, le décès ou encore l'invalidité. On distingue la prévoyance (garantie emprunteur, indemnités journalières, rente éducation...) et la santé laquelle est subdivisée en deux catégories bien distinctes : la garantie obligatoire (Sécurité sociale) et la garantie complémentaire (mutuelle, assureurs...).

L'assurance des dommages permet d'obtenir une indemnisation en cas de sinistre. Elle regroupe à la fois la protection de responsabilité (responsabilité civile, responsabilité civile familiale ou responsabilité professionnelle) et celle de biens (dommages causés au véhicule, protection des biens meubles ou immeubles).

1.3. Les particularités techniques et comptables des sociétés d'assurance

L'assurance est une activité financière spécifique caractérisée par quelques particularités au niveau du cycle de production, du financement et de l'information.

1.3.1 Inversion du cycle de production

Dans une entreprise, d'habitude le produit est fabriqué ou la prestation fournie avant sa facturation, d'où le financement préalable des stocks et un prix de vente tenant compte des coûts de revient. L'inversion du cycle de production correspond au fait que le produit

⁶ <https://www.assurland.com/les-differents-types-d-assurances>, Avril 2016

de l'assurance soit vendu avant que l'on ne connaisse le coût définitif. Du fait de cette inversion du cycle de production, l'assureur détient une masse de capitaux qu'il devra gérer d'où l'importance de l'actif immobilisé et donc de la fonction financière dans une entreprise d'assurance. Ces engagements prennent la forme de provisions qui, pour une large part sont des estimations ou des évaluations. D'où pour se prémunir contre une sous-estimation possible de ces provisions, les entreprises d'assurances se préservent une marge de sécurité.

1.3.2 La transformation négative

L'assureur finance ses emplois longs et courts à moyen et long terme. Le phénomène de transformation négative émane essentiellement de la particularité du passif du bilan assurantiel et des risques qui en découlent. En contrepartie des engagements en provisions, la compagnie d'assurance doit effectuer des placements mobiliers et immobiliers.

1.3.3 Localisation des risques techniques sur les passifs

L'inversion du cycle de production contraigne l'assureur à exécuter des engagements dans l'avenir envers ses assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance. Cela conduit les sociétés d'assurance à disposer des ressources permanentes abondantes (provisions techniques) qui leurs permettent d'effectuer des provisions. Ces dites provisions sont destinées à couvrir les sinistres dont le caractère est aléatoire, ce qui peut provoquer des pertes sévères d'où le risque technique du passif.

1.3.4 L'asymétrie d'information (aléa moral et sélection adverse)

Représentant l'une des difficultés majeures dans la relation entre l'assureur et l'assuré, l'asymétrie d'information se manifeste par deux phénomènes bien connus :

- L'aléa moral ou hasard moral qui lié au fait que l'assureur ignore ce que sera le comportement de l'assuré face au risque, ce dernier est susceptible de le modifier vis-à-vis du risque une fois assuré ;
- La sélection adverse ou l'anti sélection qui résulte du fait que l'assuré possède une meilleure information que l'assureur sur le risque que ce dernier doit couvrir.

1.4. Les particularités du cycle financier

Le cycle financier de l'assurance se caractérise par l'importance des engagements techniques, la nécessité de couverture des engagements de la société et la nécessité de constitution d'une marge de solvabilité.

L'importance des engagements techniques correspondent aux dettes envers les assurés résultant des conséquences financières des sinistres survenus en application des dispositions contractuelles. Les engagements techniques constituent l'essentiel du passif du bilan d'une compagnie d'assurance. Ils doivent être de ces faits couverts par des actifs équivalents.

D'autre part une société d'assurance ne peut constater le fait qu'elle a des difficultés financières en matière d'indemnisation qu'au stade final de la liquidation définitive des sinistres. La couverture des engagements de la société s'avère ainsi nécessaire. Le législateur, dans le cadre du contrôle des sociétés d'assurance visant la protection des assurés et le maintien de la solvabilité des sociétés d'assurance a prévu des conditions très strictes pour assurer une couverture des engagements des compagnies par des actifs équivalents.

Aussi, les dispositions légales et réglementaires imposent pour toute compagnie d'assurance de détenir une marge dite de solvabilité c'est-à-dire des fonds propres suffisants au regard des risques couverts lui permettant de rester solvable même dans l'éventualité d'événements futurs défavorables et non prévus. Le mécanisme de la marge de solvabilité permet de constituer un lien entre le développement du chiffre d'affaires et des engagements d'une part et les capitaux propres d'autre part.

Nous avons vu dans cette première section un aperçu de l'assurance en avançant la définition, les types ainsi que les spécificités des entreprises d'assurances. Toujours dans l'univers de l'assurance, entamons dans la seconde section ce qu'est la performance financière.

Section 2 : Notion de performance financière de l'entreprise

La performance a toujours été un sujet controversé. Chaque individu qui s'y intéresse l'aborde selon l'angle d'attaque qui lui est propre. En effet elle est un concept polysémique dont l'appréciation dépend de son utilisateur. Selon A. BOURGUIGNON (1995) le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.⁷

⁷ A. BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet août 1995

« La performance est le degré d'accomplissement des buts, objectifs et des plans ou de programmes que s'est donnée une organisation. »⁸ Une entreprise est performante si elle réalise un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif qu'elle s'est fixée. La performance est relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles, on parle de performance commerciale, financière, organisationnelle, sociale et environnementale. L'étude de la performance est un sujet très vaste mais nous allons focaliser notre travail sur la performance financière.

2.1. Performance financière

« La notion de performance financière apparaît non comme la traduction d'une contrainte mais comme l'expression de finalités qu'une organisation se fixe à elle-même en toute autonomie. »⁹ La recherche de la performance se fait à partir des documents comptables dans lesquels contiennent les informations basiques nécessaires pour mesurer la performance financière. Cette mesure de performance revêt plusieurs critères d'appréciation, les plus utilisés sont : l'efficacité, l'efficience, l'économie des ressources,...

2.1.1 Efficacité

Le concept de la performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est à dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. D'après H. BOUQUIN (2008) l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.¹⁰ Elle est un critère primordial pour assurer la compétitivité de l'entreprise.

Pour cela VOYER (2002)¹¹ a proposé le ratio suivant pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Les Outputs réalisés (objectifs atteints)}}{\text{Les Outputs visés (objectifs établis)}}$$

2.1.2 Efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience. L'idée est que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie. Selon

⁸ A.SILEM & A.Ch MARTINET, Lexique de gestion, Ed. Dalloz, Paris, 2000, p.129

⁹ E. COHEN, « Analyse financière », 5^e édition, Ed. Economica, Paris, 2004, p.81

¹⁰ H. BOUQUIN, « le contrôle de gestion », 8^e édition, presse universitaire de France, Paris, 2008, p.75

¹¹ P. VOYER, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^e édition, Presse de l'université de Québec, Québec, 2002, p. 113

A. ETZIONI cité par A. MIKOL (1989)¹², l'efficacité tient compte de la façon dont les ressources disponibles sont utilisées. L'efficacité compare les résultats (prévus ou réalisés) aux moyens (prévus ou réalisés).

Il est à souligner que l'efficacité est une relation générique englobant les concepts de productivités et de rendement. La productivité mesure plus particulièrement le rapport entre la quantité de produits ou de service et les facteurs de production, tandis que le rendement met en relation les résultats d'effets sur la clientèle et les moyens mis en œuvre. VOYER (2002)¹³ a proposé le ratio suivant :

$$Efficacite = \frac{Résultats atteints (Outputs produits)}{Ressources utilisées (Effort fourni)}$$

L'efficacité se traduit alors par l'obtention de meilleurs résultats au moindre coût. Ainsi la performance financière est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficace possible des ressources mises en œuvre.

2.1.3 L'économie des ressources

L'économie des ressources est un des critères contribuant à l'amélioration de la performance de l'entreprise lorsqu'elle utilise de manière rationnelle ses ressources. D'après H. BOUQUIN (2008) l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût.¹⁴ Dans notre cas le terme économie est synonyme à l'acquisition des ressources. Une entreprise économise lorsqu'elle ne dépense pas inutilement.

Enfin tous ces critères sont complémentaires et ne peuvent être traités indépendamment les uns des autres. En effet, pour pouvoir être efficace, un groupe doit être à la fois efficace et économe.

2.2. Mesure de la performance financière

La mesure efficace de la performance financière se fait principalement à travers les indicateurs de la performance financière. Un indicateur est un instrument statistique permettant d'observer et de mesurer un phénomène. Un indicateur de performance est défini comme une mesure liée

¹² A. MIKOL, « Comptabilité analytique et contrôle de gestion », Ed. Dunod, Paris, 1989, p.17

¹³ P. VOYER, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^e édition, Presse de l'université de Québec, Québec, 2002, p.110

¹⁴ H. BOUQUIN, « le contrôle de gestion », 8^e édition, presse universitaire de France, Paris, 2008, p.75

à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées.¹⁵

Pour avoir des bons indicateurs, la prise en compte de tous les facteurs susceptibles d'affecter le résultat est nécessaire. Ces indicateurs devraient être pertinents, clairs et précis et devraient faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace. De plus les indicateurs devront être disponibles et faciles à déterminer au moindre coût.

Les indicateurs de la performance financière sont nombreux nous pouvons en citer le fonds de roulement, la solvabilité, la liquidité, la trésorerie au niveau du bilan et la rentabilité, le cash-flow et l'autofinancement au niveau du compte de résultat.

Cette deuxième section nous a permis de comprendre l'ensemble des aspects de la performance financière par le biais de ses critères et de ses déterminants. Parlons maintenant dans une troisième section le diagnostic financier d'une entreprise d'assurance.

Section 3 : Le Diagnostic Financier

Le diagnostic évoque l'idée de rechercher dans sa structure et dans son fonctionnement les causes qui caractérisent la bonne ou mauvaise vision de son avenir à court, moyen et long terme. Dans cette section seront évoqués les fondamentaux en matière de gestion financière, plus précisément en diagnostic financier.

La gestion financière regroupe un ensemble d'activités centrales dans une entreprise. Elle assure l'insertion efficace dans l'environnement financier de l'entreprise à partir des méthodes d'analyses et d'outils opératoires. « *La gestion financière est un instrument d'aide à la décision, qui a pour objet la collecte et l'analyse d'informations dans le but de porter une appréciation sur la performance et la pérennité de l'entreprise* ». ¹⁶

3.1. Définition du diagnostic financier

La gestion financière conduit au diagnostic financier. Nombreuses sont les définitions du diagnostic financier mais on a retenu celle de E. COHEN (1977) affirmant que « le diagnostic financier est un ensemble de concepts, des méthodes et d'instruments qui

¹⁵ P. VOYER, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^e édition, Presse de l'université de Québec, Québec, 2002, p.64

¹⁶ G. MEYLON, « Gestion financière », 4^e édition, Editions Bréal, 2007, p.8

permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité des performances. »¹⁷

3.2. Objectifs du diagnostic financier

L'objectif global du diagnostic financier est de porter un jugement sur la performance globale et la pérennité d'une entreprise. Nous chercherons à répondre aux questions essentielles concernant la rentabilité, la croissance, l'équilibre et le risque pour ensuite en faire une synthèse. D'après P. LAUZEL et R. TELLER (1994) « *le diagnostic financier consiste à faire le point sur la situation financière de l'entreprise de façon à détecter les symptômes révélateurs de phénomènes en évolution susceptibles d'entraver, à plus ou moins brève échéance, la poursuite des objectifs et des buts qu'elle s'est donnés, et de mettre en péril ses prévisions ; ceci, en vue de prendre des décisions correctives ou de modifier les objectifs et les prévisions.* »¹⁸

3.3. Démarche du diagnostic financier

Par analogie au diagnostic médical, l'appréciation de la santé financière de l'entreprise s'effectue en plusieurs étapes mais peut être regroupée en deux phases : Phase d'investigation et phase de prévision et recommandation. L'investigation consiste à étudier les documents de base (bilan, compte de résultat et annexe) afin d'apprécier l'équilibre, le risque, la rentabilité et la pérennité de l'entreprise. La phase de prévision et recommandation consiste à avancer des solutions afin d'en prendre les décisions financières relatives aux difficultés, et consolider les points forts de l'entreprise.

D. OGIEN (2011) « Le diagnostic s'effectue à partir des états financiers du passé dans une optique dynamique et comparative. On recueille ces documents sur les deux ou trois derniers exercices afin d'étudier l'évolution de la société et de comparer les performances dans le temps. Cette comparaison se fait à l'aide des ratios ». ¹⁹ Et CONSO (1995) affirme que « *le diagnostic financier se base sur la collecte des informations comptables c'est-à-dire le bilan et le compte de résultat et extracomptable. Or, la collecte de ces données dépend de la position de l'analyste (Responsable financier de l'entreprise, Expert-comptable, Ingénieur, Conseil, etc...) ; donc l'outil privilégié du diagnostic financier reste le jeu de documents financiers de synthèse issus du système comptable. Et sur le retraitement des états comptables qui permet d'obtenir une information économique et financière.*

¹⁷ E. COHEN, « Analyse financière et développement financier », Editions Edicef, 1977, p.4

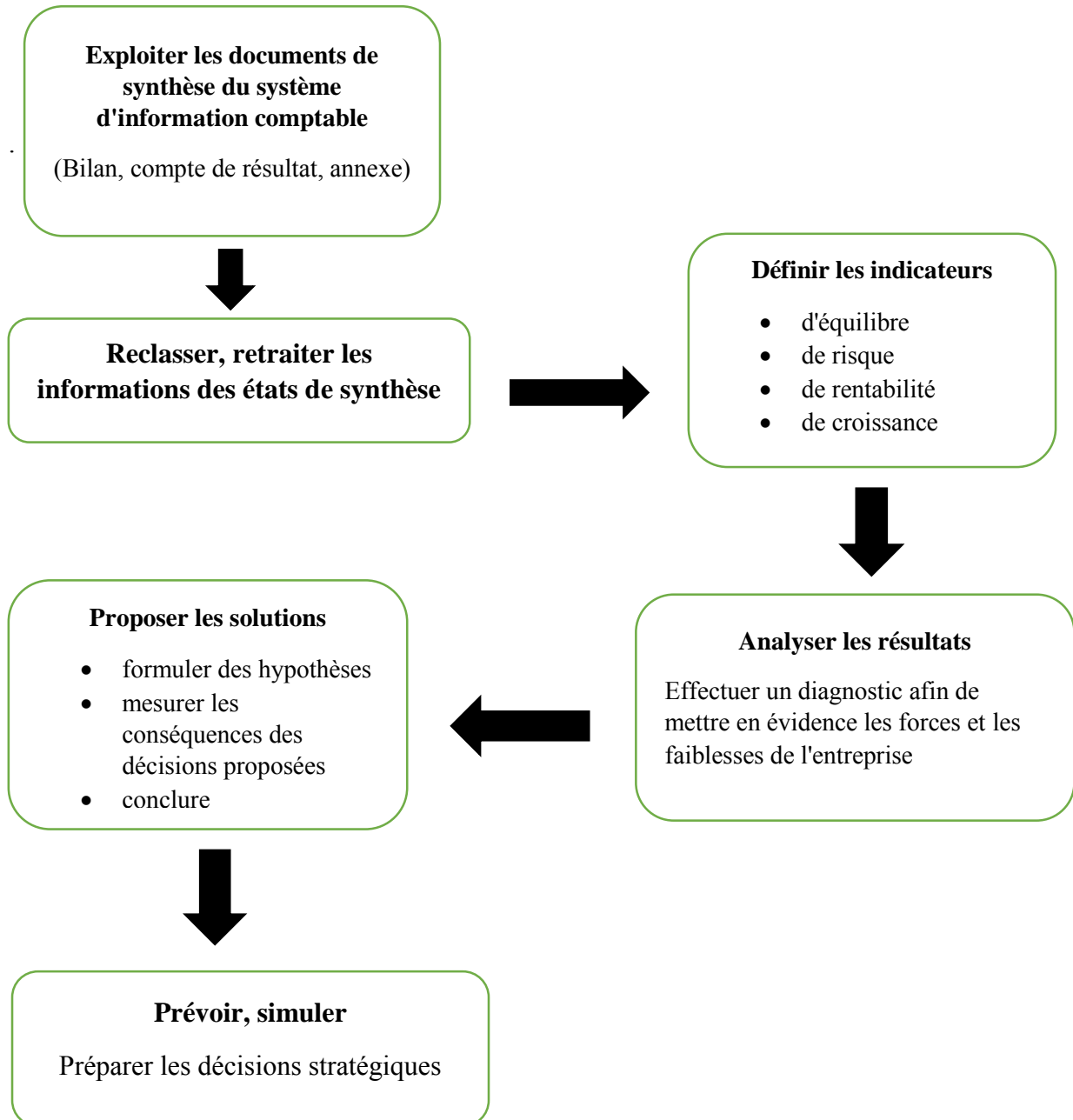
¹⁸ P. LAUZEL et R. TELLER, « Diagnostic financier », 7ème édition, Editions Dunod, Paris, 1994, p. 19

¹⁹ D. OGIEN, « Maxi fiches ; gestion financière de l'entreprise », 2e édition, Editions Dunod, Paris, 2011, p.2

Cette information répond aux exigences de l'analyse dans le cas où l'expression comptable de la situation et des résultats de l'entreprise ne répondrait pas aux besoins du diagnostic financier »²⁰

De toutes ces définitions, la démarche du diagnostic financier peut être ainsi résumée par le schéma suivant:

Figure n°1 : Démarche du diagnostic financier



Source : G. MEYLON (2011)

²⁰ P.CONSO, « Gestion financière de l'entreprise », Editions Dunod, 1996,

3.4. Les outils d'analyse financière

L'analyste financier qu'il soit interne ou externe à l'entreprise, pour mener son diagnostic financier, doit disposer du compte de résultat et du bilan. L'analyste utilise des techniques d'analyse très diversifiées pour mener à bien son analyse financière.

Cependant, la tenue des comptes utilisés lors de la réalisation de ces documents pour une société d'assurance ne relève pas du Plan comptable général mais d'un plan comptable particulier, le plan comptable des assurances (PCAss) édicté par l'article 234 de la loi n°17-99 portant sur le code des assurances.

Ainsi pour bien mener notre diagnostic, il nous paraît utile d'étudier d'abord la particularité de ces comptes, socle de toute analyse.

3.4.1 Etat du bilan

Selon le Plan comptable des Assurances, le bilan est un état récapitulatif des actifs, des passifs et des capitaux propres de l'entreprise à la date de clôture des comptes. D'après G.SIMONET (1998) « le bilan est la photographie de l'entreprise à un moment donné, les comptes de résultat étant le film des mouvements intervenus dans la situation patrimoniale entre deux bilans ».²¹

Toutefois, si le bilan comptable constitue l'un des supports privilégiés de l'étude, les informations qu'il délivre ne peuvent être utilisées directement. Pour faciliter l'élaboration du diagnostic financier, des corrections sont indispensables au bilan comptable afin de disposer d'un document adapté à la prise de décision.

Ces corrections concernent notamment la prise en compte des engagements financiers tels que le crédit-bail et les effets escomptés et non échus et de soustraction du bilan de certains postes tels que les actifs fictifs ou non-valeurs (les frais d'établissement, les frais de recherche et de développement, les primes de remboursement des obligations, les écarts de conversion) .

Le bilan d'une entreprise d'assurance, du fait de l'inversion du cycle de production, présente des caractéristiques particulières par rapport à l'entreprise générale telles qu'à l'actif le montant

²¹ G.SIMONET, La comptabilité des entreprises d'assurances, Ed. L'argus de l'assurance, 5e édition, 1998, 382p

des placements est extrêmement significatif et au passif l'engagement envers les assurés (les provisions) dépasse très largement le montant des fonds propres.

Tableau n° 1 : Bilan Schématique d'une société d'assurance

Actif		Passif	
Classe 2 Valeurs immobilisées	Placements et autres valeurs immobilisées	Classe 1 Capitaux permanents	Capital
			Réserves
			Dettes à long et moyen terme
Classe 3 Provisions Techniques	Part des réassureurs dans les provisions techniques	Classe 3	Provisions techniques
Classe 4 et 5 Comptes de tiers et financiers	Compte de tiers valeurs réalisables à court terme ou disponibles	Classe 4 et 5	Dettes à court terme
	Perte		Bénéfice

Source : S.UZAN (1985)

Voyons les postes spéciaux figurés dans le bilan d'abord dans le passif après dans l'actif.

➤ Le passif du bilan

Le passif reflète l'ensemble des dettes de l'entreprise à l'égard de ses nombreux créanciers. C'est aussi une ressource permettant de financer les emplois que sont les actifs. Le passif d'un bilan se décompose en trois parties qui sont classées par ordre croissant selon leur degré d'exigibilité. Le degré d'exigibilité mesure le temps nécessaire à une dette pour devenir remboursable.

- Capitaux propres

Ils comprennent le capital social pour les sociétés anonymes ou les fonds d'établissement pour les mutuelles d'assurances, les réserves réglementaires et les réserves pour fluctuation de taux de change et capitalisation, le résultat de l'exercice, qu'il s'agisse d'un bénéfice ou d'une perte.

Les capitaux propres regroupent l'ensemble des éléments du passif dont le remboursement est le plus éloigné dans le temps pour une entreprise.

- Dettes de financement

Les dettes de financement sont des ressources composées des titres émis ou dettes de toutes natures qui ne font pas partie des fonds propres mais s'en avoisinent et dont le remboursement se fait après celui des autres créances en cas de liquidation. Cependant, les entreprises d'assurances n'empruntent que très rarement donc ce poste a trait surtout à des dettes provenant par exemple des dépôts de locataires ou des dépôts de garantie en espèces.

- Dettes subordonnées

Lorsque l'entreprise se décharge d'une partie de ses risques par le moyen de la réassurance, le réassureur qu'on appelle aussi cessionnaire qui accepte le risque ainsi cédé dépose en garantie chez l'entreprise cédante soit des valeurs mobilières soit des espèces même s'il n'y a pas véritablement de dépôts d'espèces.

- Les provisions techniques

C'est le poste le plus important du passif et un poste réservé à l'assurance. Elles sont dites techniques parce que leur constitution répond à la nécessité pour l'assureur de faire face à tout moment à ses engagements et que leur évaluation tient compte des règles techniques.

Elles constituent les comptes de l'épargne qu'a dû accumuler une entreprise d'assurances à la date de l'inventaire pour qu'elle puisse faire face à l'avenir à ses engagements envers les assurés et bénéficiaires de contrat. De ce fait, elles font l'objet d'une surveillance particulièrement attentive de la part des autorités de contrôle. Selon S. UZAN (1980) lors de la représentation de ces provisions, « la compagnie d'assurance doit effectuer des placements mobiliers et immobiliers (actif du bilan). D'où l'existence à côté d'une fonction proprement technique d'une fonction financière qui joue un rôle essentiel dans l'équilibre et la croissance de l'entreprise ».²²

Les provisions techniques sont calculées au brut de la réassurance, c'est à dire sans tenir compte des parties des risques cédées. Ces provisions peuvent se catégoriser en provisions relatives à l'assurance non vie ou IARD et en provisions relatives à l'assurance vie.

La provision pour primes non acquises est destinée à constater la part des primes émises 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 prime ou du terme du contrat. D'autre part les provisions pour sinistres à payer correspondent à une estimation du montant des dépenses nécessaires

²² S. UZAN, Pour Comprendre les comptes des entreprises d'assurances, 3^e édition l'Argus, Paris 1980,

au règlement de tous les sinistres survenus et non payés à terme et qui seront versé postérieurement à la clôture de l'exercice au titre d'événements qui se sont réalisés antérieurement à la clôture de l'exercice et les provisions pour risques en cours correspond au montant à provisionner en supplément des primes non acquises pour couvrir les risques à assumer et destinée à faire face à toutes les demandes d'indemnisation et à tous les frais (y compris les frais d'administration) liés aux contrats d'assurance en cours excédant le montant des primes non acquises et des primes exigibles relatives aux dits contrats.

- Provisions mathématiques

Concernent les provisions techniques afférentes aux assurances vies et qui sont calculées selon des méthodes actuarielles appartenant aux sciences mathématiques.

- Dettes à court terme

Elles couvrent les opérations les plus courantes avec les services de distributions (agents et courtiers) et concernent donc les dettes liées à l'exploitation, c'est-à-dire issues d'opérations d'assurance de coassurance ou de réassurance . On n'y trouve presque pas des comptes financiers mais des comptes courants dont les comptes courants des cessionnaires, les comptes courants des cédants et les comptes courants des coassureurs.

➤ **L'actif du bilan**

L'actif représente l'ensemble du patrimoine de l'entreprise. Il montre ce que possède l'entreprise. Les éléments sont en principe comptabilisés à leur valeur nette comptable, c'est-à-dire à leur valeur d'origine diminuée des éventuels amortissements et provisions pour dépréciation et se présentent par ordre de liquidité croissante (aptitude à être transformés en argent). Concernant les entreprises d'assurances, la masse des valeurs de placement domine l'actif en contrepartie obligatoire des provisions techniques du passif.

- Valeurs immobilisées

Ce sont des biens et valeurs destinées à rester durablement sous la même forme dans l'entreprise. Elles incluent les actifs incorporels, Immobilisations corporelles et les Immobilisations en cours.

- Les Placements des activités d'assurance

Ces placements garantissent les provisions dans le passif. Ils sont ventilés en placements immobiliers ou investissement dans l'immobilier que ce soit en terrains, construction, agencement ou installations et en placements financiers englobant l'ensemble des produits

proposés par l'entreprise qui lui permettent de se procurer des ressources tels que les bons de trésor, les dépôts à terme, les titres de participation, les avoir à l'étranger.

- Compte des provisions techniques

Concerne les provisions techniques à la charge des cessionnaires. La compagnie d'assurance a dû au passif déterminer ses provisions techniques au brut de la réassurance, il est évident qu'avec la cession d'une partie des risques s'opère le transfert d'une partie des provisions techniques. En d'autre terme ce poste reflète la créance que l'entreprise possède sur les réassureurs au titre de leurs parts dans les provisions techniques. La ventilation est symétrique à celle des provisions techniques au passif.

- Comptes de tiers

Comprenant les créances sur les opérations d'assurance qui sont essentiellement des créances envers services de distributions (agences et courtiers). Les créances des opérations de réassurance qui sont les créances liées à des opérations de réassurance, notamment les cessions comme les comptes des cessionnaires débiteurs, les comptes des cédants débiteurs et la provision compte des cédants et cessionnaires et les autres créances comme les effets à recevoir, avance au personnel, état et collectivités locales, et débiteurs divers.

3.4.2 Etat du compte de résultat

D'après le Plan comptable des assurances le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entreprise au cours de la période considérée. Par la différence des produits et des charges, il fait apparaître le résultat net de la période. Il comprend deux parties bien distinctes : le compte technique et le compte non technique.

Le compte technique permet de dégager le résultat issu de l'activité d'assurance et le compte non technique présente les éléments non liés à l'activité d'assurance. C'est le cas notamment du résultat financier issu de la gestion des fonds propres, du résultat exceptionnel et de l'impôt sur les bénéfices.

Les éléments spécifiques du compte de résultat comprennent les primes (acquises, émises), les charges des sinistres, les provisions et les produits financiers.

Les primes comprennent d'une part les primes acquises qui sont les primes correspondant à l'exercice de souscription. Ce sont les primes brutes émises diminuées d'une dotation

à la provision pour prime non acquise, égales au prorata temporis de la prime émise correspondant à la période où le contrat souscrit est encore sous risque sur l'exercice à venir. D'autre part les primes émises qui sont les primes ayant fait l'objet d'une émission. Estimées par le réassureur pour les comptes non encore reçus à la clôture des comptes de l'exercice, elles se décomposent en deux parties : les primes à émettre qui sont des primes relatives à l'exercice mais qui n'ont pas pu être émises à temps (retard administratif, police à déclaration...) et les primes à annuler qui sont des primes susceptibles d'être annulées au cours des exercices futurs (impayées, modification contrat, retard administratif...).

Les charges des sinistres et autres provisions techniques concernent l'ensemble des montants dus aux assurés majorés des divers frais de gestion et plus ou moins des provisions pour sinistres à payer et celles des frais de gestion et les charges des autres provisions techniques englobent la variation de toutes les provisions techniques à l'exception des provisions pour sinistres.

Les produits financiers nets s'agissent du montant de produits des placements obtenus par l'entreprise minoré des charges des placements et majoré du produit des placements alloués. Les produits des placements sont composés des revenus de placements (coupons d'obligations, intérêts de prêts, loyers d'immeubles, dividendes d'actions,...), des autres produits des placements (décotes obligataires, reprise sur la provision pour dépréciation des placements), des plus-values lors de la réalisation des placements. Les charges des placements englobent frais internes et externes de gestion des placements et intérêts, autres charges des placements telles que les surcotes obligataires et dotations aux amortissements et provision pour dépréciation des placements et les moins-values lors de la réalisation des placements.

Tableau n°2 : Compte de résultat simplifié d'une société d'assurance

COMPTE DE RESULTAT EXERCICE N	
COMPTE TECHNIQUE	
Primes acquises	
Autres produits techniques	
(Charges des sinistres)	
(Charges autres provisions techniques)	
(Participations aux résultats)	
(Frais d'acquisition et d'administration)	
(Autres charges techniques)	
(Variations Provision Egalisation)	
RESULTAT TECHNIQUE	
COMPTE NON TECHNIQUE	
Produits des placements	
(Charges des placements)	
Produits des placements transférés	
(Autres charges non techniques)	
Impôt sur les bénéfices	
Résultat exceptionnel	
RESULTAT EXERCICE	

Source : www.maa-assurance.fr²³, avril 2016

3.5 Analyse du bilan et du compte de résultat

L'examen que nous avons mené jusqu'ici concerne les différentes composantes propres au bilan et compte de résultat des entreprises d'assurance. Vient maintenant l'analyse proprement dite de ces états comptables. Les méthodes et les outils d'analyses financières doivent être adaptés à la nature particulière de l'entreprise d'assurances et l'analyse des comptes est menée davantage sur le plan de la gestion (compte de résultat) que celui de la structure (bilan).

Cette analyse peut être effectuée selon 2 méthodes : les comparaisons pluriannuelles et la méthode des ratios.

3.5.1 Les comparaisons pluriannuelles

Conduisant à suivre l'évolution à court, moyen et long terme des comptes principaux du bilan et des comptes de résultats. Il y a lieu auparavant de regrouper les comptes qui, pris isolément ne sont pas significatifs. Les variations sont pour chaque poste, inscrites en valeur absolue et en valeur relative.

On pourrait en outre, représenter les bilans successifs par grande masse en indiquant la part de chacune d'elles sur le total du bilan. Quant aux comptes de résultats, il paraît utile aux fins d'analyse d'en modifier la présentation.

²³ <http://www.maa-assurance.fr/SitePages/Bilan> et Compte de résultat, avril 2016

Il s'agit entre autre de mettre en évidence le résultat technique n'apparaissant pas au clair dans le compte d'exploitation. Il s'agit du résultat technique avant réassurance et du résultat de la réassurance.

Pour chaque exercice donc on fait figurer les montants et les pourcentages par rapport au chiffre d'affaire. De plus, on extrait des frais généraux les frais des personnel de production qui s'ajouteront aux commissions. On aurait ainsi par l'adjonction de ces deux postes le montant des « coûts de distribution ».

Par ailleurs, les opérations financières comprennent aussi bien les revenus et charges courantes que les opérations en capital (plus-values de cession et provision d'estimation). Ceci permet de dégager la notion d'apport financier global qui joue un grand rôle dans la détermination du résultat final.

3.5.2 La méthode des ratios

L'analyse des comptes par des rapports ou ratios est très courante lors de l'analyse ou diagnostic financier. Le ratio est un rapport entre deux grandeurs caractéristiques de l'activité, de la situation économique ou des performances d'une entreprise. En général, il est utilisé par les analystes financiers pour repérer rapidement les forces et faiblesses d'une entreprise. Il s'applique non seulement à l'examen du bilan pour en apprécier la structure de l'actif et de l'endettement, mais également à l'étude des comptes de résultats de façon à faire ressortir la structure de l'exploitation et la rentabilité.

Les ratios et indicateurs sont spécifiques selon l'activité étudiée. Nous présenterons ci-après les ratios de base utilisés par les entreprises d'assurances avec leurs observations.

Tableau n° 3 : Les différents ratios de l'analyse financière

RATIOS	OBSERVATIONS
A) RATIO PRELIMINAIRE	
Taux d'expansion du chiffre d'affaire	c'est un indicateur essentiel utilisable pour toutes les compagnies quel que soit leur structure juridique ou les opérations pratiquées. Le chiffre d'affaire est défini comme étant le montant des primes émises au brut de la réassurance et sans le jeu des provisions de primes. en prenant comme base le taux d'expansion de l'ensemble du marché; il permet de situer la compagnie considérée.

B) RATIOS DE STRUCTURE	
$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{Total du passif}}$	Malgré l'apport de la réévaluation du bilan, ce ratio illustre la faiblesse du financement propre dans les entreprises d'assurances
$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{Provisions techniques}}$	Comme les entreprises d'assurances sont tenues d'avoir une marge de solvabilité. En moyenne, ce taux devrait dépasser un seuil que l'on pourrait appeler "d'alerte" de 10 à 11%
$\frac{\text{Créances nettes sur les agents et les assurés}}{\text{Primes émises}}$	Cet indicateur indiquant le taux d'arriérés est important dans la mesure où les compagnies veulent réduire les délais entre l'émission et l'encaissement des primes.
C) RATIOS DE GESTION	
$\frac{\text{Charges de sinistres}}{\text{Primes émises}}$	C'est un ratio fondamental, il reflète la charge de sinistre rapportée aux primes. Au dénominateur, on peut prendre également les primes acquises.
$\frac{\text{dotations aux provisions techniques}}{\text{Primes émises}}$	Ce taux donne une idée de la capacité de financement de l'exercice du fait de l'encaissement des primes.
$\frac{\text{Frais généraux}}{\text{Primes émises}}$	Ce ratio est très utilisé. Au sens large, les frais généraux comprennent les dotations aux provisions non techniques et aux amortissements.
$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Primes émises}}$	Ratio fondamental qui a intérêt à être complété par les ratios par branche en tenant compte à la fois de la gestion technique et financière.
$\frac{\text{Résultat technique}}{\text{Primes émises}}$	L'évolution de ce ratio révèle la détérioration plus ou moins grande du résultat technique (égal au résultat d'exploitation déduction faite des produits de placements nets des charges).
D) RATIOS DE REASSURANCE	
$\frac{\text{Primes cédées}}{\text{Primes émises}}$	Ce rapport montre l'importance de la réassurance.
$\frac{\text{Sinistres à la charges des réassurance}}{\text{Sinistres bruts}}$	Ce ratio diffère du précédent étant donné que les types de réassurance pratiqués par la compagnie ne sont pas tous proportionnels.
$\frac{\text{Résultat de la réassurance}}{\text{Primes bruts}}$	il est utile de connaître l'apport final de la réassurance. Le résultat de la réassurance= prestations à la charges + commissions reçues de ceux-ci - primes cédées.
E) RATIO DIVERS	
$\frac{\text{provisions techniques}}{\text{Primes émises}}$	Ce ratio très variable d'une branche à l'autre peut montrer la qualité du portefeuille.

F) RATIOS DE RENDEMENT	
$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Primes émises}}$	<p>Exprimant en quelque sorte le rendement final du chiffre d'affaire, ce ratio est néanmoins moins significatif dans l'assurance que dans les autres secteurs étant donné l'importance très grande des plus-values de réalisation. Cependant, il montre la possibilité de la compagnie considérée de renforcer ses capitaux propres et par là-même de répondre aux exigences de la marge de solvabilité.</p>
$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capitaux propres}}$	<p>Ce ratio classique appelé ratio de rentabilité des capitaux propres devrait au dénominateur considérer ceux-ci après affectation des résultats de l'exercice.</p>

Source : S.UZAN (1985)

Cette section avait pour objectif d'introduire les notions théoriques du diagnostic financier pour faciliter la compréhension des étapes qui vont suivre. Dans le chapitre suivant seront exposés et décrits avec exactitude le déroulement du travail, les méthodes et instruments employés, ainsi que les traitements appliqués aux données recueillies.

Chapitre II : Méthodologie

Méthodologie est un mot composé par trois vocables grecs : metà signifiant « après, qui suit », odòs « chemin, voie, moyen » et logos « étude ». Le concept se rapporte aux méthodes de recherche permettant d'arriver à certains objectifs au sein d'une science. La méthodologie se définit par l'étude des méthodes pour entreprendre une recherche, un travail ou une activité afin de justifier les résultats obtenus et les analyses qui en découlent et de monter un dossier favorable ou défavorable aux hypothèses. Ainsi, dans le cadre de la réalisation et la finalisation de notre travail, le recours à différentes techniques et méthodes est incontournable.

Section 1 : L'étape préparatoire

C'est une étape importante d'organisation et de préparation des différentes tâches à effectuer pour mieux cerner l'étude ainsi que les démarches à entreprendre. Cette étape consiste au choix d'un thème suivi d'une étude du sujet dans un contexte en rapport avec la réalité, de poser une problématique, de définir des objectifs, de formuler des hypothèses et de fixer des résultats à atteindre.

Section 2 : Les outils et techniques de collecte des données

Le choix des outils de collecte des données a été fait en fonction des objectifs de l'étude. Ces outils nous permettent d'avoir toutes les données nécessaires. Ces données peuvent provenir de diverses sources et peuvent se diviser en données primaires et données secondaires.

2.1. Collecte des données primaires

Les données primaires sont les données qui ont un lien direct avec notre problématique et qui sont collectées sur le terrain. Pour ce faire, nous avons opté pour l'entretien et la documentation au sein de l'entreprise.

➤ Entretien

« L'entretien est un échange verbal au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses opinions. »²⁴ Parmi les différents types d'entretien, on a opté pour l'entretien semi-directif pour des raisons qu'on n'a pas pu effectuer un stage au sein de la compagnie et que l'entretien semi-directif nous a permis de recueillir diverses informations telles que des faits et des vérifications de faits, des opinions et des points de vue, des analyses, des propositions, des réactions aux hypothèses.

L'entretien a eu lieu avec le Directeur financier et comptable de la Compagnie Aro et le discours est centré autour du thème préalablement définis et consigné dans un guide d'entretien. (cf. Annexe I)

➤ Guide d'entretien

Le guide d'entretien est la liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, qui précise le moment et la manière de les introduire dans la conversation. Ce guide est fourni à l'enquêteur pour lui permettre de suivre la méthodologie définie, tout en observant un comportement adéquat lors de l'entretien.²⁵ Ce guide a été rédigé d'après les recherches réalisées lors de l'étude théorique. Il a été soumis à l'avance à l'entreprise avant l'entretien proprement dit.

➤ Analyse documentaire

Comme l'entreprise possède un centre documentation, cela nous a beaucoup aidé notamment pour la collecte des informations globales sur l'entreprise, son identité, ses activités, sa forme juridique, son adresse, son historique... De plus, on a pu obtenir les rapports annuels

²⁴ J.L ROUFF, des concepts et des mots, revue audit n°153, février 2001, p.14

²⁵ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien>, avril 2016

des trois dernières années dans lesquels figurent les comptes de résultats et bilans de ces trois années et qui sont des documents fondamentaux de notre travail.

2.2. Collecte des données secondaires

Les données secondaires sont des données issues de la bibliographie, de la webographie ainsi que des travaux de recherche personnelles.

➤ Recherche bibliographique

En complément avec les cours théoriques acquis au sein de l'université, des consultations de divers ouvrages ont été faites pour pouvoir cadrer théoriquement notre recherche. Ces ouvrages sont en effet les fruits d'études approfondies effectuées par des auteurs. Dans notre cas, nous avons à traiter un thème sur une entreprise spécifique qui est celle de l'assurance ; on a choisi en plus des ouvrages basés sur le diagnostic financier et ceux des analyses financières, des ouvrages traitant la gestion et la comptabilité des entreprises d'assurance.

➤ Recherche webographie

Grace à l'évolution de la technologie, l'internet nous offre un moyen facile d'obtenir rapidement une certaine information et d'élargir les connaissances. Comme le monde change et que certaines informations nécessitent des mises à jour, le web fournit des informations en temps réel en nous permettant d'actualiser nos savoirs. Comme dans la recherche bibliographique, on a visité divers sites concernant l'assurance et le diagnostic financier mais aussi des concepts nécessitants d'être définis.

Dans cette section, nous avons vu les méthodes déployées pour obtenir les données nécessaires. Exposons maintenant les moyens déployés à leur traitement dans la section suivante.

Section 3 : Rédaction, Traitement et analyse des données

Toutes les données et informations recueillies ne peuvent pas être traitées à l'état brut. On présentera dans cette section les moyens utilisés au traitement de ces données pour pouvoir monter ce présent mémoire.

3.1. Rédaction de la recherche

Le plan de la rédaction suit la norme IMMRED (Introduction, Matériels et Méthode, Résultats, Discussions et recommandations) même si on n'a pas pris exactement les mêmes termes mais seulement l'ordre et la logique. Le traitement des textes est effectué avec le logiciel Microsoft Word.

3.2. Analyse qualitative

L'exploitation des données obtenues lors de l'entretien s'est faite par la transcription intégrale sur papier des enregistrements, regroupés par la suite selon les catégories de questions posées : l'identification et l'environnement de l'entreprise, l'analyse financière, l'équilibre, solvabilité, la rentabilité économique et financière. Puis une fois mis au propre, nous avons renvoyé ces informations au responsable avec lequel nous avons entretenu pour qu'il puisse valider par sa signature l'exactitude de nos données par rapport à tout ce qui a été dit.

3.3. Analyse financière

L'analyse s'est faite sur les états financiers des trois dernières années. Grâce à l'utilisation du logiciel Microsoft Office Excel, on a pu traiter les données chiffrées et par la suite faciliter la compréhension des résultats de la recherche en les présentant sous forme de tableaux et graphiques. De plus, avec la méthode comparative on a également pu comparer ces états financiers, année par année, afin d'en apprécier la performance et de mettre en évidence les taux d'évolution à partir des ratios.

Les concepts et les formules relatifs à l'analyse financière proprement dite de ces états financiers ont été exposés dans le chapitre premier.

Dans cette section nous avons exposé et décrit avec le déroulement de notre travail les méthodes et les instruments employés, ainsi que les traitements appliqués aux données recueillies.

Les différents chapitres abordés tout au long de cette première partie nous ont permis de comprendre de manière plus approfondie la performance financière et le diagnostic financier liés à l'entreprise d'assurance. Après avoir parcouru toutes ces bases théoriques, dans tout ce qui suit, c'est l'application des théories sur des données réelles de l'entreprise basée sur la méthodologie que nous avons retenu que l'on va consacrer la deuxième partie afin de trouver et d'expliquer l'importance du diagnostic financier.

DEUXIEME PARTIE:
DIAGNOSTIC FINANCIER DE LA
COMPAGNIE ARO

La deuxième partie de notre travail traitera le fond du sujet. Il s'agit de la partie pratique du mémoire. Elle comprend notamment une présentation générale de l'entreprise et son diagnostic financier proprement dit. A partir des informations et données que nous avons recueillies auprès d'ARO et suivant les démarches que nous avons exposés dans la partie précédente, les résultats seront présentés sous forme de tableaux, de figure et sous forme de rédaction sans faire une quelconque analyse.

Chapitre I : Description de la zone d'étude

Avant d'entamer un diagnostic, il est primordial de connaître l'entreprise au sein de laquelle le diagnostic financier va se porter. Ce chapitre portera sur la description et les activités de l'entreprise étudiée.

Section 1 : Présentation Générale de la compagnie d'assurance ARO

La présentation générale de la compagnie ARO se fera en plusieurs rubriques.

1.1. Présentation

La compagnie ARO est une société anonyme régie par le code des assurances dont le capital social s'élève à 7 013 300 000 ariary. Ayant presque 40 ans d'existence et 80 ans d'expertise, elle s'est spécialisée dans l'assurance vie, non vie, la réassurance ainsi que l'investissement financier.

ARO est une société à gestion privée ayant l'Etat Malgache comme actionnaire majoritaire. Les actions de l'entreprise se répartissent comme suit :

Etat Malgache :	73,35%
Personnel de ARO :	6,09%
SONAPAR :	6,59%
SGR :	2,93%
Autres porteurs :	11,04%

1.2. Historique

La compagnie a démarré ses activités en 1975 suite à la nationalisation de la société française « La Préservatrice » installée à Madagascar depuis 1935. A cette époque elle était une société anonyme régie par le droit commercial et gérée selon les règles de la rentabilité financière. Elle était une société d'Etat à gestion privatisée. En 1976, suite à un concours organisé au sein

du personnel de la compagnie, la dénomination ARO fut officiellement adoptée. Ce nom représente à la fois un symbole, un message et une stratégie. En 1988 ARO passe du statut d'une simple compagnie d'assurances à une institution financière ayant comme activités l'assurance et l'investissement financier. Une société spécialisée dénommée FIARO ou Financière D'Investissement ARO fut créé pour assurer de façon autonome et rentable l'exercice de l'activité financière de ARO. Dans L'actuel contexte de libéralisation et de privatisation, FIARO a pour objet de "rechercher les opportunités d'affaires à promouvoir, à créer ou à reprendre et à en tirer parti pour dégager une rentabilité maximum". En 2006 elle a obtenu la notation AA de l'agence Sud-Africaine Global Credit Rating (GCR). Cela traduit sa capacité de règlement de sinistres très élevée et la classe parmi les sociétés les plus solides sur le Continent Africain. Au fil des années, l'entreprise ne cessait de se développer. En effet, des améliorations ont été faites tant au niveau de la structure qu'au niveau de la qualité en général du personnel.

1.3. Activités

La Compagnie d'Assurances ARO est une institution financière caractérisée par deux activités indissociables : celle d'Assureur / Réassureur et celle de Financier.

ARO a pour effet une vocation première d'effectuer toutes les opérations d'assurances et de réassurances autorisées à Madagascar. En annexe elle assure le rôle d'investisseur financier.

1.3.1 Activité Principale : ASSURANCES ET REASSURANCES²⁶

➤ Assurances

Ainsi, elle pratique :

- les assurances terrestres (automobile, incendie, les assurances responsabilités civiles, bris de glaces, vol, phénomènes naturels, engineering, pertes d'exploitation, assurances vie, accidents, maladie, etc.);
- les assurances transports (corps de navire, facultés aériennes, maritimes et terrestres, responsabilité des transporteurs...);
- assurances agricoles (assurances récolte sur pied, mortalité de bétail) et généralement toutes assurances pratiqués à Madagascar ;
- Assurances liées à l'aviation (corps d'aéronefs, responsabilité civile...).

²⁶ L'entreprise ARO, dFD/CDI, juin 2013

Pour la vente de ses produits, ARO dispose d'un réseau de distribution dans toute la grande île. ARO a recours à des réassureurs malgaches et étrangers pour les risques dépassant sa capacité.

➤ **Réassurances**

Au titre de ses activités de réassureur, c'est-à-dire que lorsque ARO devient à son tour l'assureur de l'assureur ou l'assureur du réassureur, ARO accepte des engagements de réassurances aussi bien sur le plan local qu'international. C'est ainsi qu'elle intervient à deux niveaux :

- En acceptations directes, elle réassure l'assureur direct;
- En rétrocession, elle réassure le réassureur.

1.3.2. Activité annexe : INVESTISSEMENT FINANCIER

➤ **La politique financière**

Pour permettre aux compagnies d'assurances de faire face à leurs engagements vis-à-vis de leurs assurés, il leur est fait obligation de constituer des provisions techniques. C'est l'affectation et la gestion de ces provisions techniques qui traduit la politique financière d'une société d'assurance et le placement approprié et judicieux de ces ressources contribue à l'amélioration des résultats nets.

Les placements sont répartis sur plusieurs postes : placement en numéraires, prêts hypothécaires, promotion immobilière, prises de participations financières.

- Placements en numéraires auprès des organismes financiers traditionnels (bons de trésor par adjudication, bons de trésor spéciaux, dépôts à terme, etc.), ce qui permet d'accroître rapidement la puissance financière de la compagnie du fait de l'effet multiplicateur ;
- Prêts hypothécaires ;
- Investissements immobiliers (construction d'immeubles, achats de terrain, achat d'immeubles, etc.), ce qui permet à ARO de se constituer progressivement un solide portefeuille de valeurs mobilières. Concernant ces investissements immobiliers notamment, ARO est propriétaire de l'immeuble de son siège social ;
- Les prises de participations financières qui sont considérées comme une diversification stratégique dans les activités de la compagnie, conçues et conduites de "façon autonome et rentable" par rapport à l'activité assurances, tout en s'efforçant d'exercer sur celle-ci le maximum d'effet multiplicateur. A ce niveau, ARO conçoit et pratique son intervention dans le cadre du partenariat financier et selon des normes rationnelles

de rentabilité qui sont soit par le rendement des actions ou dividendes soit par les plus-values obtenues à la revente des participations acquises.

Ainsi la compagnie participe à la promotion ou à la création ou à la reprise de diverses entreprises ce qui le fait actionnaire dans un certain nombre de sociétés des différents secteurs de la vie économique. Dans la section suivante, parlons de l'organisation et du fonctionnement de la compagnie.

Section 2 : Organisation et Fonctionnement

Dans cette section, nous allons voir les missions, la structure ainsi que les réseaux de vente de la compagnie.

2.1. Missions

La compagnie ARO a pour objectif principal de garantir la tranquillité des personnes en cas de réalisation des risques couverts, moyennant le paiement d'une prime ou de cotisation. Suite à cet objectif, elle en a tiré sa devise « VIVRE ET ENTREPRENDRE EN TOUTE SERENITE ».

L'essentiel de l'objectif se résume en une charte incluant :

- l'affermissement de la cohésion de l'équipe dirigeante, de l'encadrement et de l'ensemble du personnel ;
- Une connaissance réelle et évolutive de l'environnement, du marché, de produit, de la concurrence afin de bien cerner la clientèle qui est le point central de toute la politique de la compagnie, l'alpha et l'oméga de ses réflexions et de ses actions ;
- L'amélioration de son organisation interne pour être à la hauteur de l'évolution de l'environnement ou de ses objectifs ;
- Définition et mise en place d'une stratégie commune et d'un programme de formation correspondant à un recrutement axé sur le relèvement de la formation de compétence des cadres et des employés.

D'autre part, la compagnie s'est aussi fixé comme principal but le maintien de sa position de leader sur le marché d'assurances à Madagascar.

2.2. Structure Organisationnelle

La structure d'une entreprise définit les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les divers collaborateurs : il s'agit de la répartition des responsabilités et du mode de communication interne à l'entreprise.

Le fonctionnement de la compagnie est actuellement articulé autour de 2 directions Générales adjointes, 4 Directions, 4 Département autonomes et 8 Départements rattachés à chaque direction, le tout sous l'autorité de la Direction Générale. Chaque Direction est structurée en Départements, chaque Département est structuré de Services.

Le premier Directeur adjoint a sous sa responsabilité les directions et départements techniques et commerciales tandis que le second les directions et départements financières et administratives.

La compagnie a mis en place un organigramme souple et ouvert schématisant ces rapports hiérarchique et/ou fonctionnels s'établissant entre eux. (Cf ANNEXE II)

2.3. Réseau de distribution

Pour assurer la vente des produits d'assurances dans tout le pays favorisant ainsi l'atteinte de son but énoncé auparavant, la compagnie a mis en place des unités de production repartis en points de vente directe et en points de vente indirecte.

2.3.1. Les points de vente directes

Ces unités sont des patrimoines propres à la compagnie y compris les personnels qui y travaillent, qui sont considérés comme des salariés de la compagnie. De ce fait, ces unités ont la possibilité de transformer des contrats d'assurances et de régler des sinistres. Ces points de vente directe sont composés des Directions Régionales et des Bureaux Régionaux.

➤ Directions Régionales (DR)

Les Directions Régionales sont des unités technico-commerciales dont la mission principale est la prospection des risques, la réalisation de contrats et le règlement des sinistres. Elles représentent la compagnie dans leur circonscription respective.

Elles jouissent de délégations de pouvoirs étendus aussi bien sur le plan technique (production et sinistres) que sur le plan administratif.

Elles sont au nombre de neuf répartis en Agence Direction Régionale : Antananarivo, Fianarantsoa, Toliary, Morondava, Mahajanga, Diégo, Sambava, Toamasina, Antsirabe.

➤ **Bureaux Régionaux**

Les Bureaux Régionaux sont aussi des unités technico-commerciales mais de moindre taille par rapport aux Délégations Régionales dont d'ailleurs ils dépendent. Au nombre de quatre, ces bureaux sont implantés dans les périphériques des directions régionales du fait de l'importance géographique de ces dernières.

On trouve les Bureaux Régionaux d'Ambatondrazaka, Tolagnaro, Manakara, Ambanja, Nosy-be, Antalaha.

➤ **Agences Directes (DR)**

Au nombre de quatre, elles se situent dans la capitales :

- DGC
- Ampefiloha
- Analakely
- Akorondrano

2.3.2. Les points de vente indirectes

Ce sont des agences nommées par la direction régionale avec l'accord préalable du siège, régis par voie de compromis ou de nomination. A cet effet les vendeurs ne sont pas salariés de la compagnie mais des commissionnaires percevant des commissions à titre de rémunération. Ces points de vente sont repartis en trois points : les agences générales, les courtiers et les sous-agences.

➤ **Les Agences Générales**

Représentées par les unités ci-dessous :

- Société Henri Fraise Fils & cie
- BRUGASSUR
- B.S.A
- Cabinet MITSINJO
- AUXIASSUR

➤ **Les courtiers et les Sous-Agence**

Ce sont des entreprises indépendantes qui se spécialisent à la prospection et à la vente des contrats. Elles ne s'occupent certes pas de la gestion des dossiers des clients. Elles sont des apporteurs simples.

Nous avons maintenant un aperçu de notre zone d'étude. Passons maintenant aux résultats de base de notre mémoire qui est le diagnostic financier de ARO.

Chapitre II : Diagnostic Financier de l'Assurance ARO

Les résultats du diagnostic seront présentés avec des données quantitatives et qualitatives obtenus lors de l'entretien. Les données quantitatives sont composées d'indicateurs financiers, d'agrégats et de ratios et les tendances. Une description sera faite en ce qui concerne les données qualitatives. Une comparaison sera faite entre les données de chaque année traitée.

Section 1 : Analyse Bilancielle

Il s'agit de faire une analyse de la structure financière montrant la capacité d'une entreprise à faire face à ces engagements. Elle est appréhendée à travers l'analyse du bilan fonctionnel et du financier qui s'obtiennent à partir des bilans comptables.

Comme on a déjà énoncé dans la partie théorique, le bilan comptable appelé aussi bilan fonctionnel est une photographie à l'instant T de l'ensemble des avoirs (actifs emplois) et des dettes (passifs ressources) d'une entreprise. En somme c'est ce que l'entreprise a et ce qu'elle doit.

Une analyse plus fine du bilan permet de distinguer 2 cycles : le cycle des investissements et le cycle d'exploitation. Le cycle des investissements concerne la partie haute du bilan. Elle se fait à long terme et relève des décisions stratégiques de l'entreprise. Il doit impérativement être financé sur fond propre ou par des emprunts à long terme. Le cycle d'exploitation (partie basse du bilan), dont le financement se fait sur le court terme relève des décisions de gestion.

Cependant, la notion de fonds de roulement dans une compagnie d'assurance n'est d'aucune utilité et la notion de la couverture des certains passifs par les éléments d'actif est imposée par le principe des engagements réglementés qui disposent que les provisions techniques doivent à toute époque être représentées par des actifs équivalents.

En premier temps, présentons les bilans comptables des trois dernières années de la compagnie suivie de leur traitement afin de pouvoir exposer les bilans fonctionnels et financiers.

1.1. Présentation des bilans retraités de ARO de 2012 à 2014

Les tableaux ci-dessous regroupent les Bilans actifs et passifs retraités recueillis auprès de ARO de 2012 à 2014.

Tableau n° 4 : Bilan Fonctionnel ACTIFS (en ariary)

ACTIF	2012	2013	2014
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles	8 285 110,86	8 285 110,86	64 843 048,13
Immobilisations corporelles	23 942 511 985,82	23 541 092 112,59	31 407 591 992,86
Immobilisations en cours	6 719 115 638,60	3 350 349 026,39	2 718 076 586,28
Placements des activités d'assurance	257 121 198 448,10	264 434 156 546,63	288 559 015 789,05
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	287 791 111 183,38	291 333 882 796,47	322 749 527 416,32
ACTIFS COURANTS D'EXPLOITATION			
Parts des cessionnaires et rétrocessionnaires dans les passifs relatifs aux contrats d'assurance et financiers	18 059 566 508,80	15 865 068 441,13	15 297 734 293,33
Créances nées des opérations d'assurances	6 734 953 921,21	6 064 260 176,64	5 380 667 310,55
Créances nées des opérations de cession en réassurance	33 985 902 291,73	43 038 674 941,62	58 173 101 561,65
Autres créance d'exploitation	43 099 815 399,27	49 054 567 167,99	61 849 613 643,00
TOTAL DES ACTIFS COURANTS D'EXPLOITATION	101 880 238 121,01	114 022 570 727,38	140 701 116 808,53
Trésorerie	21 165 742 170,74	21 077 690 403,61	19 675 200 461,19
TOTAL TRESORERIE	21 165 742 170,74	21 077 690 403,61	19 675 200 461,19
TOTAL	410 837 091 475,13	426 434 143 927,46	483 125 844 686,04

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

Tableau n° 5: Bilan Fonctionnel PASSIFS (en ariary)

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	2012	2013	2014
CAPITAUX PROPRES			
Capital Social	7 013 300 000,00	7 013 300 000,00	7 013 300 000,00
Primes et réserves	42 497 393 649,48	43 025 138 578,71	43 785 678 712,31
Ecart d'évaluation	106 656 904 344,16	106 566 074 318,82	147 179 758 959,22
Résultat net	7 330 047 781,82	8 189 537 682,72	9 154 810 103,52
Report à nouveau	10 878 645 309,71	14 697 693 993,41	9 554 132 046,76
PROPRES	174 376 291 085,17	179 491 744 573,66	216 687 679 821,81
DETTES A LONG TERME			
Dettes de financement	18 059 566 509,80	15 865 068 442,13	15 297 734 294,33
Provisions techniques représentant des passifs	162 712 891 667,69	175 225 811 530,54	196 545 855 947,67
TOTAL DES DETTES A LONG TERME	180 772 458 177,49	191 090 879 972,67	211 843 590 242,00
DETTES D'EXPLOITATION			
Dettes nées des opérations	2 180 684 588,44	244 286 106,35	70 786 244,13
Dettes nées des opérations de réassurances	6 517 168 805,00	9 480 924 358,33	6 909 909 386,87
Autres dette d'exploitation	46 990 488 819,03	46 126 308 916,45	47 613 878 991,23
TOTAL DES DETTES D'EXPLOITATION	55 688 342 212,47	55 851 519 381,13	54 594 574 622,23
TOTAL	410 837 091 475,13	426 434 143 927,46	483 125 844 686,04

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

Tableau n° 6 : Bilan Financier ACTIFS (en ariary)

ACTIF	2012	2013	2014
ACTIFS A PLUS D'UN AN			
Immobilisations incorporelles	8 285 110,86	8 285 110,86	64 843 048,13
Immobilisations corporelles	23 942 511 985,82	23 541 092 112,59	31 407 591 992,86
Immobilisations en cours	6 719 115 638,60	3 350 349 026,39	2 718 076 586,28
Placements des activités d'assurance	257 121 198 448,10	264 434 156 546,63	288 559 015 789,05
TOTAL ACTIFS A PLUS D'UN AN	287 791 111 183,38	291 333 882 796,47	322 749 527 416,32
ACTIFS A MOINS D'UN AN			
Parts des cessionnaires et rétrocessionnaires dans les passifs relatifs aux contrats d'assurance et financiers	18 059 566 508,80	15 865 068 441,13	15 297 734 293,33
Créances nées des opérations d'assurances	6 734 953 921,21	6 064 260 176,64	5 380 667 310,55
Créances nées des opérations de cession en réassurance	33 985 902 291,73	43 038 674 941,62	58 173 101 561,65
Autres créance d'exploitation	43 099 815 399,27	49 054 567 167,99	61 849 613 643,00
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21 165 742 170,74	21 077 690 403,61	19 675 200 461,19
TOTAL ACTIFS A MOINS D'UN AN	123 045 980 291,75	135 100 261 130,99	160 376 317 269,72
TOTAL ACTIFS	410 837 091 475,13	426 434 143 927,46	483 125 844 686,04

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

Tableau n° 7: Bilan Financier CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en ariary)

PASSIFS	2012	2013	2014
CAPITAUX PERMANENTS			
Capitaux Propres			
Capital Social	7 013 300 000,00	7 013 300 000,00	7 013 300 000,00
Primes et réserves	42 497 393 649,48	43 025 138 578,71	43 785 678 712,31
Ecart d'évaluation	106 656 904 344,16	106 566 074 318,82	147 179 758 959,22
Report à nouveau	10 878 645 309,71	14 697 693 993,41	9 554 132 046,76
Résultat net	7 330 047 781,82	8 189 537 682,72	9 154 810 103,52
Total des capitaux propres	174 376 291 085,17	179 491 744 573,66	216 687 679 821,81
Passifs à plus d'un an			
Dettes de financement	18 059 566 509,80	15 865 068 442,13	15 297 734 294,33
Provisions techniques représentant des passifs	162 712 891 667,69	175 225 811 530,54	196 545 855 947,67
Total Passifs à plus d'un an	180 772 458 177,49	191 090 879 972,67	211 843 590 242,00
TOTAL CAPITAUX PERMANENTS	355 148 749 262,66	370 582 624 546,33	428 531 270 063,81
Passifs à moins d'un an			
Dettes nées des opérations d'assurances	2 180 684 588,44	244 286 106,35	70 786 244,13
Dettes nées des opérations de réassurances	6 517 168 805,00	9 480 924 358,33	6 909 909 386,87
Autres dette d'exploitation	46 990 488 819,03	46 126 308 916,45	47 613 878 991,23
Total passifs à moins d'un an	55 688 342 212,47	55 851 519 381,13	54 594 574 622,23
TOTAL	410 837 091 475,13	426 434 143 927,46	483 125 844 686,04

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

1.2 Analyse de la structure Financière

Dans cette analyse, on va porter un diagnostic sur la santé financière d'ARO en examinant son équilibre financier, son aptitude à faire face à ses engagements à court et à long terme et partant, sur l'autonomie des décisions de l'entreprise.

Lorsqu'on parle de la structure financière de l'entreprise, on fait allusion d'une part à l'ensemble des ressources qui finance l'entreprise, qu'il s'agisse des capitaux propres, dettes à long terme, des dettes à court terme ou des ressources d'exploitation et de leurs emplois d'autre part.

Le diagnostic va se faire à l'aide des ratios qui sont des rapports entre deux ou plusieurs données financières dont l'objectif principal est de suivre leur évolution dans le temps pour en tirer des conclusions utiles et valables.

1.2.1 Structure de l'Actif

L'actif représente l'ensemble des avoirs et créances de l'entreprise. Il présente les emplois du patrimoine de l'entreprise. Les ratios de structure de l'actif analysent principalement les grandes masses du haut du bilan. L'établissement de ces ratios représente une forme d'analyse verticale du bilan. Il s'agit d'exprimer la valeur de certains postes de l'actif en pourcentage de l'actif total.

Tableau n° 8: Part relative des rubriques de l'actif

En partant de la formule ci-dessous présentons l'état de l'actif de l'entreprise.

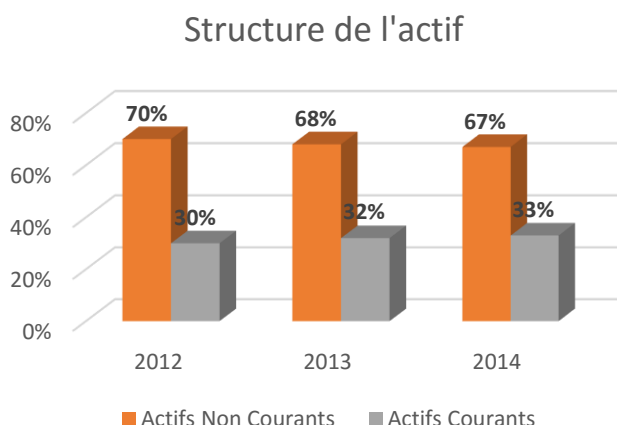
$$\frac{\text{Masse actifs du bilan}}{\text{Total actifs}} \times 100$$

Actifs	2012	2013	Variation	2014	Variation
Actifs Non Courants	70%	68%	-2%	67%	-1%
Actifs Courants	30%	32%	2%	33%	1%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

Pour une meilleure visualisation, une représentation graphique de ces ratios nous aidera à mieux interpréter l'évolution de la structure de cette société

Figure n° 2 : Evolution de la structure de l'actif



Source : Auteur, Mai 2016

Le tableau et la figure nous montrent que la structure de l'actif du bilan de la société est dominée par les actifs immobilisés représentant en moyenne 68% du total de l'actif contre 38% à l'actif courant. En effet, ARO est une entreprise prestataire de service et ne possède pas par conséquent de stock. D'autre part suite à la spécificité de l'activité de l'assurance, l'actif courant concerne les parts de cessionnaires et rétrocessionnaires dans les passifs s'agissant des provisions techniques à la charge des cessionnaires ainsi que les créances nées des opérations d'assurance et de réassurance. La prédominance des actifs immobilisés figurés dans cette graphique se justifie par l'existence des placements des activités d'assurance.

En 2014 les actifs immobilisés subissent une perte de 3%, l'explication de cette perte peut se faire par l'analyse des postes relatifs à ces actifs immobilisés.

➤ **Placements des activités d'assurance**

Une caractéristique de la société d'assurance est la prédominance des placements dans l'actif immobilisé. Pour notre diagnostic, il nous est apparu nécessaire d'étudier l'évolution de ces placements.

Tableau n° 09 : Evolution des placements des activités d'assurance

Année	2012	2013	Ecart	2014	Ecart
Placements	257 121 198 448,10	264 434 156 546,63	3%	288 559 015 789,05	9%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

En 2013, la masse des placements a progressé de 3% par rapport celle de l'année 2012. Cette hausse provient essentiellement de la valorisation des placements à l'extérieur. En 2014, la progression a atteint les 9% due encore à la valorisation des placements extérieurs ainsi qu'à la souscription d'un bon de trésor.

1.2.2 Structure du Passif

Le passif reflète l'ensemble des dettes de l'entreprise. Il présente les ressources de l'entreprise. On apprécie la politique de financement de l'entreprise à travers les ratios calculés à partir des éléments du passif.

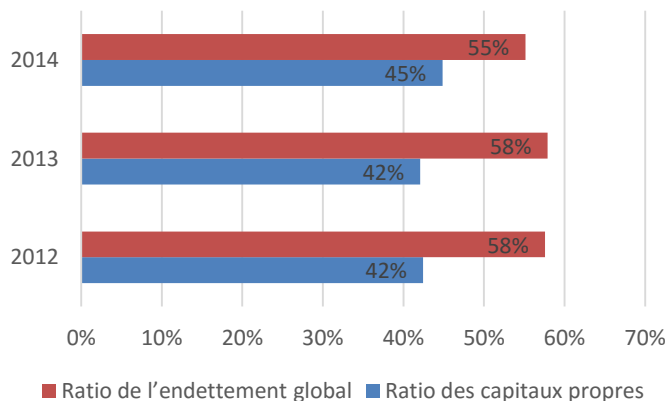
Tableau n° 10 : Part relative des rubriques du passif

RATIOS DE STRUCTURE	2012	2013	Variation	2014	Variation
Ratio des capitaux propres <i>$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{Total du passif}}$</i>	42%	42%	0%	45%	3%
Ratio de l'endettement global <i>$\frac{\text{Dettes globale}}{\text{Total du passif}}$</i>	58%	58%	0%	55%	-3%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

Comme pour la structure de l'actif, présentons graphiquement celle du passif pour une meilleure visualisation.

Figure n° 3 : Evolution de la structure du passif



Source : Auteur, Mai 2016

Le tableau et le graphique montrent fidèlement la structure typique d'une entreprise d'assurance, c'est-à-dire l'importance de l'endettement global où figurent les provisions techniques. On y trouve les capitaux propres représentant en moyenne les 43% des ressources total et les dettes 57%. Contrairement aux entreprises commerciales, les ratios des capitaux propres illustrent bien la faiblesse du financement propre. En 2014 on observe une augmentation des capitaux propres, cela peut être expliqué par le fait que l'entreprise présentait toujours des résultats positifs et que par la suite les comptes écarts de réévaluation sont aussi positifs. En ce qui concerne le taux d'endettement de la société, il est neutre entre 2012 et 2013, on a observé une diminution de 3% en 2014, la cause de cette diminution va se faire par une analyse des postes présents dans l'endettement global plus précisément celui des provisions techniques, un élément essentiel dans l'endettement.

➤ Provisions techniques représentant les passifs

Les provisions techniques sont des éléments importants dans le bilan de l'entreprise. Elles représentent l'ensemble des engagements de ARO envers les assurés et les bénéficiaires de contrats. Elles se détaillent en provisions pour risques en cours au titre des contrats en cours et des provisions pour sinistres à payer à la clôture de l'exercice.

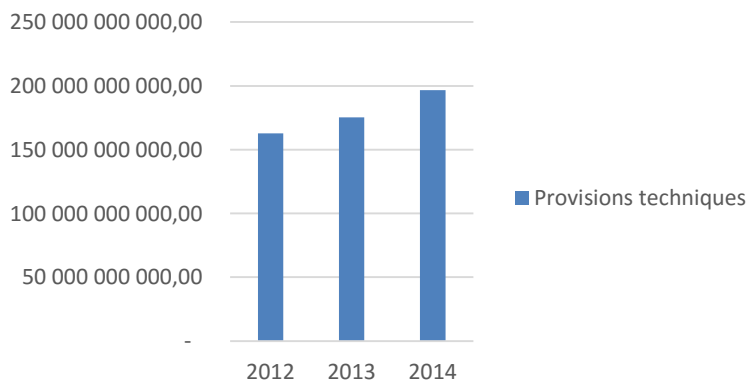
Tableau n° 11 : Evolution des Provisions techniques représentant les passifs

Année	2012	2013	Ecart	2014	Ecart
Provisions	162 712 891 667,69	175 225 811 530,54	8%	196 545 855 947,67	12%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

Après le tableau, présentons ensuite graphiquement l'évolution des provisions techniques.

Figure n° 4 : Evolution des Provisions techniques



Source : Auteur, Mai 2016

D'après le tableau et la figure, on observe que les provisions techniques ne cessaient d'augmenter pendant les trois années d'étude. Ces augmentations sont suite à l'augmentation des primes acquises.

1.3 Analyse de l'équilibre financier

L'équilibre financier est étudié à la lumière de l'articulation entre le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie calculés à partir du bilan financier. Cette analyse permet de porter un jugement sur la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. La règle de l'équilibre financier exige que les capitaux utilisés par l'entreprise pour acquérir des biens restent à la disposition de l'entreprise pendant une durée qui correspond à la durée de vie ou d'utilisation du bien acquis.

Tableau n° 12 : Ratios de l'équilibre financier

Ratios	2012	2013	2014	Moyenne
Financements des valeurs immobilisées :				
$\frac{CPER}{\text{Actifs à plus d'un an}} > 1$	1,23	1,27	1,33	1,28
$\frac{\text{Actifs à moins d'un an}}{\text{Passifs à plus d'un an}} > 1$	2,21	2,42	2,94	2,52
Autonomie Financière :				
$\frac{CP}{CPER} > 1$	0,49	0,48	0,51	0,49
Ratios de liquidité relative :				
$\frac{\text{Créances} + \text{Disponibilités}}{\text{Dettes à CT}}$	1,89	2,13	2,66	2,23
Ratio de liquidité immédiate :				
$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à CT}}$	0,38	0,38	0,36	0,37

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

L'autonomie financière de la société tout en étant positive se trouve inférieure à l'exigence des établissements financiers (l'entreprise recourt rarement à ces établissements) et qui va se traduire par une dépendance face à l'endettement. Cela ne pose en aucun cas un problème à l'entreprise puisque l'une des caractéristiques des compagnies d'assurance est la quasi-absence d'effet de levier.

La liquidité relative de la société se situe en moyenne 2.23 et n'a cessé de s'améliorer. Elle a à cet effet assez de liquidités pour s'acquitter d'un paiement imprévu (au cas où certains créanciers exigent un remboursement immédiat).

Cependant, concernant la liquidité, les entreprises d'assurances ne sont pas soumises au risque de liquidité inhérent ni même à la notion de fonds de roulement. La couverture des certains passifs par les éléments d'actif est imposée par le principe des engagements réglementés qui disposent que les provisions techniques doivent à toute époque être représentées par des actifs équivalents.

1.4 Les dispositifs prudentiels

Fondée sur une relation contractuelle entre l'entreprise ARO et ses clients, les assurés, l'activité de la compagnie repose fondamentalement sur la confiance, au premier chef la confiance de l'assuré en la capacité de son assureur à tenir ses engagements. Dans le domaine financier, le *Code des assurances* impose aux entreprises d'assurances des obligations rigoureuses touchant d'une part à la représentation de leurs engagements par des actifs réglementés, d'autre part à leur solvabilité.

1.4.1. Les ratios prudentiels

La prise de risque est inhérente à l'activité des assurances. Les ratios prudentiels relatifs aux fonds propres, aux modalités de contrôle ou à la transparence, sont là pour encadrer et limiter ce risque, susceptible d'avoir, quand il n'est pas maîtrisé, de désastreuses conséquences.

➤ Marges de solvabilité

Les règles de fonctionnement de la marge de solvabilité sont déterminées par voie réglementaire. La loi n° 99-013 Art. 220 du code des Assurances applicable à Madagascar stipule que toute entreprise agréée pour effectuer des opérations d'assurance à Madagascar doit justifier de l'existence d'une marge de solvabilité suffisante relative à l'ensemble de ses activités.

La marge de solvabilité globale est constituée des fonds propres diminués des actifs incorporels et des bénéfices nets. La couverture de cette marge de solvabilité s'obtient par rapport à la marge minimale réglementaire.

Tableau n° 13 : Evolution de la marge de solvabilité

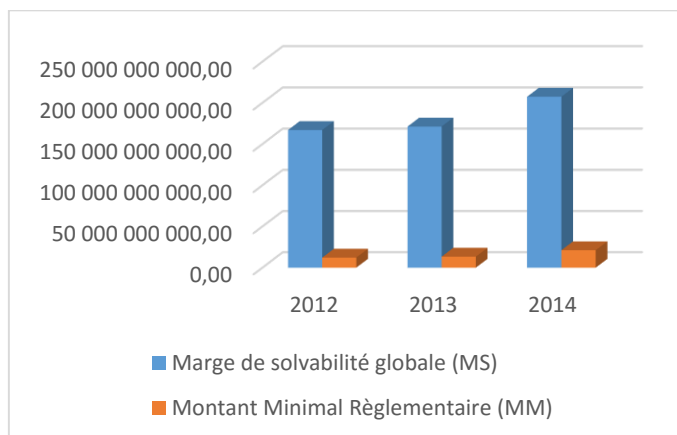
	2012	2013	2014
Capitaux Propres	174 376 291 085,17	179 491 744 573,66	216 687 679 821,81
Résultat net	7 330 047 781,82	8 189 537 682,72	9 154 810 103,52
Actifs incorporels	8 285 110,86	8 285 110,86	64 843 048,13
Marge de solvabilité globale (MS)	167 037 958 192,49	171 293 921 780,08	207 468 026 670,16
Montant Minimal Réglementaire (MM)	12 190 300 000,00	13 382 300 000,00	21 184 000 000,00
Couverture (MS/MM)	14	13	10

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

Les marges de solvabilité de l'entreprise s'élèvent à 207 468 026 670,16 en 2014 et le montant minimal réglementaire est de 21 184 000 000,00 avec un taux de couverture de 10. Cela signifie que les marges de solvabilité de l'entreprise couvrent dix fois la marge requise par la loi. En moyenne les marges de solvabilité couvrent douze fois le montant réglementaire.

Voici une représentation graphique des marges réglementaires ainsi que les marges de solvabilité globale et leur taux de couverture.

Figure n° 5 : Evolution Marge de solvabilité



Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

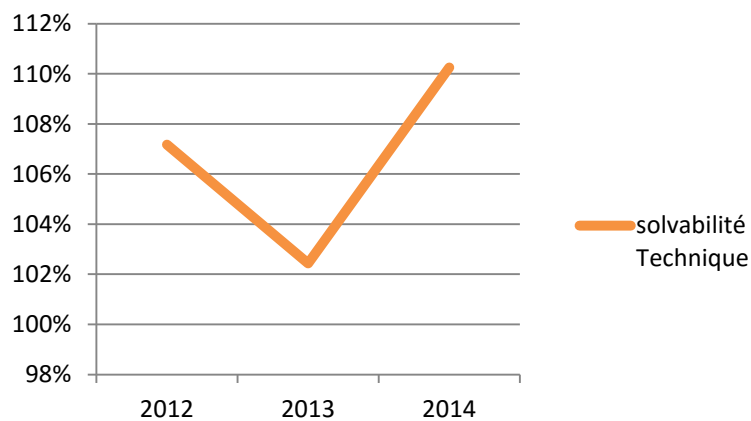
➤ Rapport de Solvabilité

Le rapport de solvabilité est pour l'entreprise d'assurance un outil permettant de détailler l'état de sa solvabilité. Ce rapport met véritablement en jeu la compétence des dirigeants de l'entreprise. L'obligation d'établir un rapport de solvabilité est réglementaire et le respect de la réglementation concernant la marge de solvabilité et les provisions techniques n'est pas suffisant.

Le ratio de solvabilité s'obtient par le rapport des fonds propres aux provisions techniques. Ce ratio est aussi appelé solvabilité technique.

$$\frac{\text{Capitaux Propres}}{\text{Provisions Techniques}}$$

Figure n° 6 : Evolution Solvabilité Technique



Source : Auteur, Mai 2016

La solvabilité technique a connu une progression de 8% en 2014 soit de 110% contre 102% en 2013. Ces indications dépassent le seuil d'alerte et confirment par conséquent la solidité financière de l'entreprise. En 2013, la société a connu une légère régression de 4,8% sans pour autant affecter à la solidité financière de celle-ci d'ailleurs ce ratio a progressé considérablement l'année suivante. Cela peut être considéré comme une preuve de compétence des dirigeants et la capacité de la société, à moyen et long terme, de faire face à l'ensemble de ses engagements.

➤ Représentation des engagements réglementés

C'est un pilier réglementaire de la solvabilité, après la constitution de provisions techniques suffisantes et avant la marge de solvabilité. Les engagements réglementés doivent être

couverts (ou représentés) à tout instant par des actifs « liquides, sûrs et rentables », afin d'assurer le règlement intégral des engagements. Le code général d'assurance définit les différents types d'actif pouvant représenter les provisions techniques et impose un plafond dans la part de chaque actif présentant les engagements réglementés.

Tableau n°14 : Limites des parts des actifs dans la provision technique

Actifs	Maximum	minimum
Bons de Trésor	80%	30%
Immeuble	50%	
Prêts Hypothécaire	10%	
Compte courant		10%
actions, obligations,	20%	

Source : Auteur, Mai 2016

Présentons par la suite la part de chaque actif placée touchée par les limites des parts.

Tableau n° 15 : Part des placements dans la provision technique

Part actif

Provisions Techniques

Actifs	Réglementation	2012	2013	2014
Placements immobiliers	50%	50%	53%	68%
Bons de Trésor	30% à 80%	38%	38%	46%
Prêts Hypothécaire	10%	3%	3%	3%
Dépôt à terme	10%>	27%	14%	2%
Titre de participation	20%	27%	31%	37%

Source : Auteur, Mai 2016

D'après le tableau, à première vue générale, les bons de Trésor et les Prêts Hypothécaires sont les actifs n'ayant pas franchi en totalité les limites de réglementation. Les placements immobiliers ont atteint leur plafond légal dans les provisions techniques en 2012 pour ensuite le dépasser de 3 points en 2013 et 18 points en 2014. Pour les dépôts à termes, ils n'ont pas atteint le minimum légal en 2014. Tandis que durant les trois années, les titres de participations ont dépassé progressivement le seuil de réglementation.

Cette première section nous a permis d'étudier les bilans des trois dernières années de l'entreprise ARO dans le but d'apprécier son équilibre financier, sa liquidité et solvabilité

à travers les différents ratios adaptés à l'entreprise d'assurance. Nous allons passer maintenant à la deuxième section qui traitera le compte de résultat.

Section 2 : Analyse du compte de Résultat

Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours de la période considérée. Par différence des produits et charges, il fait apparaître le résultat net de la période. Le compte de résultat nous permet d'apprécier et de mesurer les performances financières de l'entreprise.

Notre étude va se porter sur l'analyse de l'activité et de la rentabilité de ARO en se basant sur les comptes de résultats datant du 2012 à 2014 ainsi que les données obtenus lors de l'entretien.

2.1. Evolution du Chiffre d'affaire

Les primes acquises constituent le chiffre d'affaire de l'entreprise ARO. Il est primordial d'analyser avant tout l'évolution de ces primes acquises représentant la valeur des prestations réalisées par l'entreprise. Ces primes se composent des primes des affaires directes ainsi que les acceptations.

Tableau n° 16 : Evolution des primes acquises

	2012	2013	2014
Primes acquises	73 894 206 990,99	81 916 572 300,20	107 473 041 709,78
Evolution		11%	31%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

Le tableau montre que les primes acquises connaissent chaque année une hausse ; 11% en 2013 et 31% en 2014.

Les primes évoluent d'année en année, la hausse en 2013 est due à une maîtrise des arriérés et celle en 2014 suite à une forte augmentation des primes en affaires directes concernant l'assurance non vie.

2.2. Analyse du compte de résultat

Pour comprendre le mécanisme de la formation du résultat et avancer dans notre diagnostic financier, la mise en exergue des différents éléments significatifs du compte de résultat est nécessaire afin d'affiner l'appréciation de la performance de l'entreprise.

L'évaluation des composantes significatives du compte de résultat ainsi que les ratios de chaque indicateur économique nous permettent de porter un commentaire sur ces dernières et par la suite apprécier la rentabilité générale de l'entreprise.

Pour les entreprises d'assurance, il n'y a aucun intérêt de faire apparaître les soldes intermédiaires de gestion donc pour faciliter l'analyse, réorganisons les comptes de résultats de façon à faire apparaître le résultat technique et le résultat non technique.

2.2.1 Présentation des comptes de résultats simplifiés de 2012 à 2014

Ci-après les comptes de résultats de la Compagnie ARO de 2012 à 2014.

Tableau n° 17 : Compte de résultat simplifié de la société ARO (en ariary)

Rubriques	2012	2013	2014
Primes acquises	73 894 206 990,99	81 916 572 300,20	107 473 041 709,78
Charges de Sinistres	-39 356 353 264,39	-35 321 645 065,92	-49 222 552 667,23
Commissions	-6 196 202 836,14	-5 828 931 652,74	-5 580 498 082,72
Résultat des cessions	-17 815 701 681,10	-26 459 347 712,68	-35 283 149 646,56
MARGE BRUTE	10 525 949 209,36	14 306 647 868,86	17 386 841 313,27
Autres produits techniques	408 312 267,75	887 459 197,47	293 741 145,44
Frais d'administration	-14 528 190 375,65	-16 889 243 652,30	-16 912 899 524,41
RESULTAT TECHNIQUE	-3 593 928 898,54	-1 695 136 585,97	767 682 934,30
Produits des placements nets	13 864 187 679,96	13 229 566 936,78	10 743 466 190,96
Dotations aux amortissements	-817 617 256,58	-856 902 850,17	-758 426 303,43
Dotations aux provisions	-1 391 542 829,54	-78 850 105,76	-841 279 385,65
Charges exceptionnelles	-512 540 624,50	-862 898 202,08	-1 957 822 725,01
Produits exceptionnels	1 807 645 711,02	588 377 489,92	3 507 233 392,35
Résultat exceptionnel	1 295 105 086,52	-274 520 712,16	1 549 410 667,34
Impôt sur les bénéfices	-2 026 156 000,00	-2 134 619 000,00	-2 306 044 000,00
RESULTAT NON TECHNIQUE	10 923 976 680,36	9 884 674 268,69	8 387 127 169,22
RESULTAT DE L'EXERCICE	7 330 047 781,82	8 189 537 682,72	9 154 810 103,52

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

D'après ces comptes de résultat, étudions l'évolution de quelques rubriques significatives qui influencent en grande partie le résultat de l'exercice

➤ Les Charges de sinistres

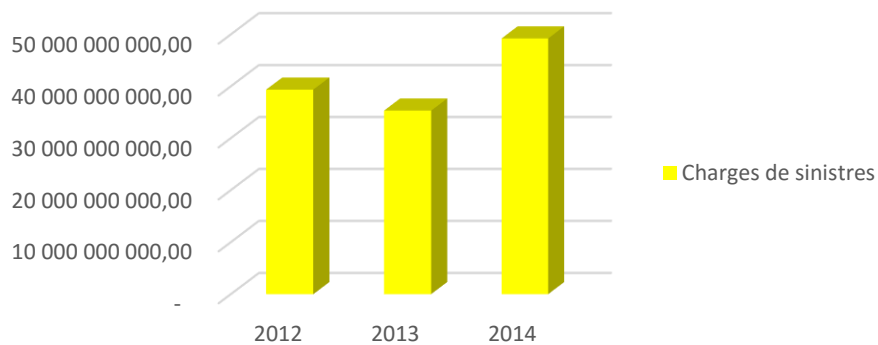
Les charges de sinistres sont les montants des indemnisations dus et payés aux assurés au titre de l'année considérée ainsi que les variations des provisions techniques par rapport à celles de l'exercice précédent.

Tableau n° 18 : Evolution des charges de sinistres

	2012	2013	2014
Charges de sinistres	39 356 353 264,39	35 321 645 065,92	49 222 552 667,23
Evolution		-10%	39%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

Figure N° 7: Evolution des charges de sinistres



Source : Auteur, Mai 2016

Les charges de sinistres ont connu une diminution de 10% en 2013 due principalement à la diminution des provisions sur les affaires directes et une augmentation de 39% en 2014.

➤ Résultat des cessions

Le résultat des cessions concerne le résultat des opérations de réassurance. Il s'agit des primes cédées, les intérêts sur dépôts des réassureurs diminués des paiements des sinistres à la charge des réassureurs ainsi que la commission sur cession.

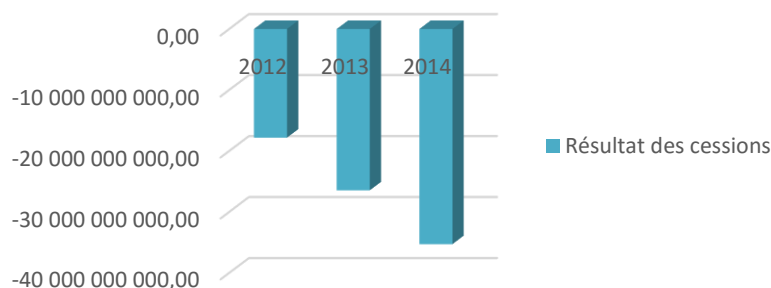
Tableau n° 19 : Evolution de la cession

	2012	2013	2014
Résultat des cessions	-17 815 701 681,10	-26 459 347 712,68	-35 283 149 646,56
Evolution		49%	33%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

On constate que les cessions en réassurances ont toujours été négatives pendant les trois années étudiées.

Figure n° 8 : Evolution de la cession



Source : Auteur, Mai 2016

En 2013, le montant total des réassurances s'élève à -26 459 347 712,68 contre -17 815 701 681,10 en 2012, soit une diminution de 49% et un montant de -35 283 149 646,56 en 2014 avec une baisse de 33%. Ces baisses sont dues notamment à la diminution des sinistres à la charge des réassureurs.

➤ Résultat Technique

Le résultat technique est le résultat des activités propre d'assurances de l'entreprise. Il correspond en quelque sorte au résultat opérationnel (EBIT= earnings before interest and taxes) d'une entreprise ordinaire, avant les opérations financières.

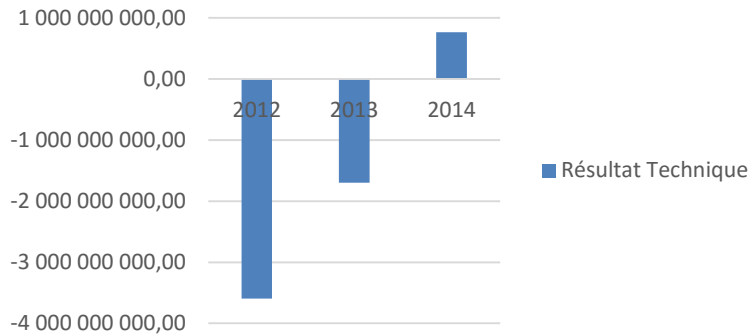
Tableau n° 20 : Evolution du résultat technique

	2012	2013	2014
Résultat Technique	-3 593 928 898,54	-1 695 136 585,97	767 682 934,30
Evolution		-53%	-145%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

Le résultat technique a été négatif en 2012 et 2013 mais en 2013 a connu une amélioration de 53% par rapport à 2012 grâce à une augmentation des primes acquises et des autres produits techniques. En 2014, on a pu observer un résultat positif suite à une hausse considérable des primes acquises. Il est à noter les résultats techniques des compagnies d'assurance sont pour la plupart faible mais ils sont compensés par les résultats techniques surtout le résultat de l'activité annexe des sociétés d'assurances qui est le placement.

Figure n° 9 : Evolution du résultat technique



Source : Auteur, Mai 2016

Cette graphique reflète bien la faiblesse du montant des résultats techniques.

➤ **Produits des placements nets**

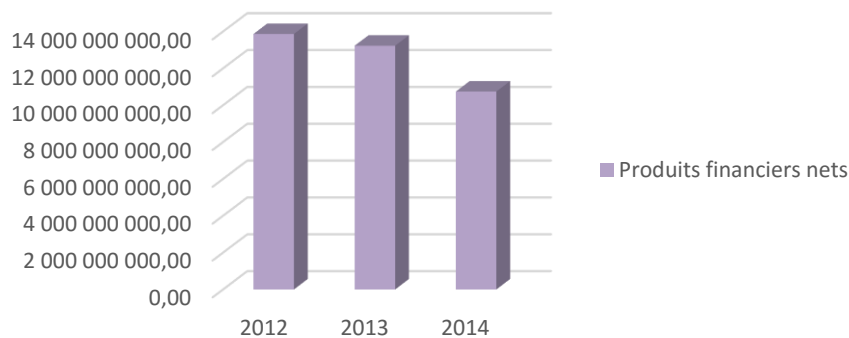
Les produits des placements nets sont les produits financiers nets. Ils se composent des revenus des placements immobiliers et financiers effectués par l'entreprise corrigés des variations de juste valeur et des dépréciations sur les instruments financiers.

Tableau n° 21 : Evolution des Produits financiers nets

	2012	2013	2014
Produits des placements nets	13 864 187 679,96	13 229 566 936,78	10 743 466 190,96
Evolution		-5%	-19%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

Figure N° 10: Evolution des Produits des placements



Source : Auteur, Mai 2016

Les produits financiers n'ont cessé de se régresser durant les trois années. Durant l'année 2013, il a diminué de 4.5% suite à la diminution des produits des placements extérieurs et à la chute des taux proposés par les banques locales. En 2014, la baisse est de 19% causée principalement par la diminution du produit sur les bons de trésor. Les produits de placements jouent un rôle important dans le résultat non technique.

➤ **Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel correspond à la différence entre les produits exceptionnels et les charges exceptionnelles. Il s'agit des résultats que l'entreprise a générés en raison d'événements isolés et qui ont pris naissance au cours de l'exercice. Les produits exceptionnels, pour la société ARO concernent essentiellement les gains de change réalisés sur les avoirs en devise à l'étranger.

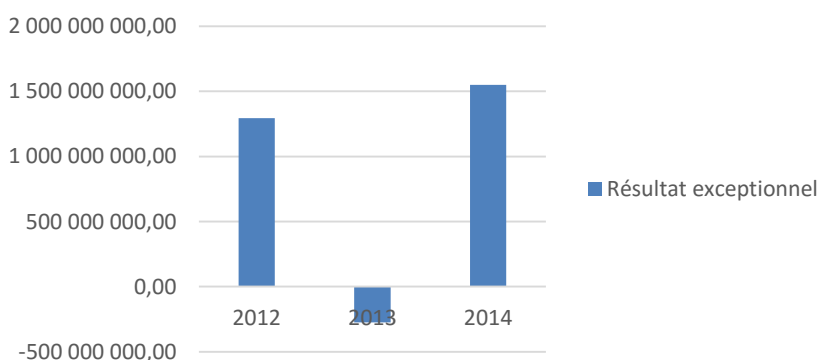
Tableau n° 22 : Evolution du Résultat exceptionnel

	2012	2013	2014
Résultat exceptionnel	1 295 105 086,52	-274 520 712,16	1 549 410 667,34
Evolution		-121%	664%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

En 2013, une baisse conséquente des résultats exceptionnels a été constatée. La variation de ces résultats est due en grande partie à la variation des produits exceptionnels. Les placements extérieurs n'ont généré que très peu de produit et par conséquent l'entreprise n'a pas joui de gains de change. Contrairement en 2014, on a constaté une hausse progressive de 664% des gains de change.

Figure n° 11: Evolution du Résultat exceptionnel



Source : Auteur, Mai 2016

➤ **Résultat non technique**

Le résultat non technique est le résultat non issu de l'activité d'assurance. Il inclut les revenus de placement non attribués aux activités d'assurance ainsi que les dotations aux amortissements, le résultat exceptionnel et l'impôt sur les bénéfices.

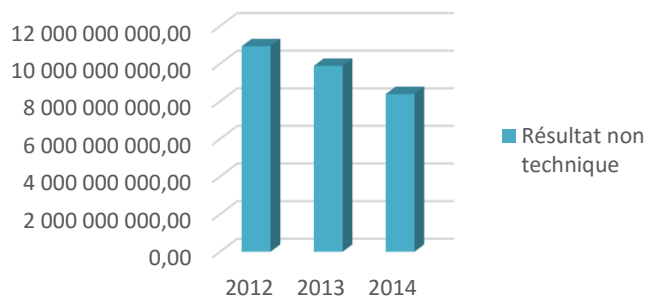
Tableau n° 23 : Evolution du résultat non technique

	2012	2013	2014
Résultat non technique	10 923 976 680,36	9 884 674 268,69	8 387 127 169,22
Evolution		-10%	-15%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

Le résultat non technique décroît d'une année à l'autre mais reste toujours positif tout au long des trois années d'études. Il a baissé de 10% en 2013 notamment en raison de la forte diminution des gains de change et de 15% en 2014 suite à la baisse considérable des produits de placement.

Figure n° 12 : Evolution du résultat non technique



Source : Auteur, Mai 2016

➤ **Le résultat de l'exercice**

C'est le résultat généré par le résultat technique et le résultat non technique.

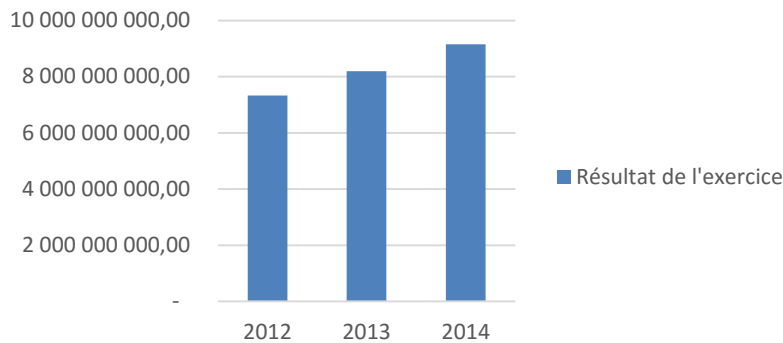
Tableau n° 24 : Evolution du résultat net de l'exercice

	2012	2013	2014
Résultat de l'exercice	7 330 047 781,82	8 189 537 682,72	9 154 810 103,52
Evolution		12%	12%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

Malgré un résultat technique négatif le résultat de l'exercice s'établit à un bénéfice en constante augmentation de 12% durant les trois années d'étude. Le résultat non technique arrive bien à combler la perte, plus précisément l'activité de placement est favorable à l'entreprise. Schématiquement, le résultat de chaque année se présente comme :

Figure n° 13 : Evolution du résultat de l'exercice



Source : Auteur, Mai 2016

Nous avons pu analyser les résultats de la compagnie et ses formations à partir du compte de résultat. Mais pour mieux apprécier sa performance, il nous est nécessaire d'étudier sa rentabilité.

2.3 Ratios de Rentabilité et profitabilité

La notion de rentabilité permet, par le rapport entre un résultat et un moyen, de mesurer la performance de l'entreprise en termes d'efficacité et d'efficience. Elle traduit l'aptitude de l'entreprise à produire un profit.

La profitabilité est la capacité d'une entreprise à générer un résultat par son activité.

La rentabilité financière mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer les apporteurs des capitaux. C'est le retour sur fonds propres investis ou ROE (return On Equity). Le ROE ne mesure pas la rentabilité à long terme de la société mais seulement la rentabilité comptable de l'exercice en question.

La rentabilité économique indique la performance des capitaux investis, indépendamment des choix de financement retenus. Elle traduit la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir des capitaux engagés.

Comme dans l'analyse du bilan, utilisons les ratios pour évaluer la rentabilité de l'entreprise.

Tableau n° 25 : Ratios de Rentabilité et Profitabilité

Ratios	2012	2013	Ecart	2014	Ecart	Moyenne
<u>Rentabilité économique</u>						
$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Total du Bilan}}$	1,78%	1,92%	8%	1,89%	-1%	1,87%
<u>Rentabilité Financière</u>						
$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Capitaux Propres}}$	4,20%	4,56%	9%	4,22%	-7%	4,33%
<u>Profitabilité</u>						
$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Prime Acquise}}$	9,92%	10%	1%	8,52%	-15%	9,48%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

La rentabilité économique de l'entreprise en 2012 présente seulement une marge de 1,78% à l'actif du bilan. En 2013, on constate une faible amélioration de 8% ramenant la marge à 1.92% avant de ne subir une détérioration de 1% en 2014 avec une marge de 1.89%. En moyenne cette rentabilité est de 1.87% et nous pouvons dire que cette rentabilité est très faible au cours de ces trois années. Cela s'explique par le gonflement provoqué par les provisions techniques au total du bilan. Les rentabilités financières en 2013 connaissent une augmentation de 9% et une diminution de 7% en 2014 avec une moyenne de 4.33% pendant les trois années d'étude. Dans l'intervalle de 2012 et 2013, le ratio de rentabilité commerciale de la société s'accroît légèrement avec un taux de 1% et baisse de 8.52% en 2014. D'après ces trois ratios, nous pouvons dire qu'ARO enregistre des rentabilités très faibles en général et par conséquent, elle génère faiblement de la richesse.

Pour compléter cette analyse, évaluons la contribution des produits des placements avec le résultat financier dans la rentabilité de la compagnie ; la marge de solvabilité de la compagnie qui correspond à la richesse propre de l'entreprise sera mise en exergue. Le ratio est illustré par la relation suivante:

$$\frac{\text{Résultat non technique}}{\text{Résultat Net}}$$

Ainsi présentée, cette relation nous permet de mesurer la contribution des produits des placements à la rentabilité financière globale de la compagnie. Le tableau ci-dessous décrit son évolution durant les trois années d'étude:

Tableau n° 26 : Rentabilité financière des produits non techniques

Ratios	2012	2013	Ecart	2014	Ecart	Moyenne
Rentabilité des produits non techniques	149,03%	120,70%	-19%	92%	-24%	120,45%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

Les produits financiers dans une appréciation plus large, le résultat non technique sont une composante de la rentabilité. D'après les données de ce tableau, nous remarquons que le résultat non technique contribue à hauteur de 149.03% à la rentabilité financière de la compagnie en 2012. Nous constatons certes une baisse de 19% en 2013 et 24% en 2014. En moyenne le résultat non technique participe à hauteur de 120.45% à la construction du résultat net.

Le constat est fait, nous pouvons en déduire que la survie de la compagnie repose essentiellement sur le résultat non technique et dans une grande mesure, les produits des placements.

2.4. Ratios de Réassurance

Il nous est aussi apparu nécessaire de connaître l'importance l'apport final de la réassurance dans le chiffre d'affaire. Pour cela nous allons recourir à deux ratios présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 27 : Ratios de réassurance

	2012	2013	2014
$\frac{\text{Primes Cédées}}{\text{Primes acquises}}$	41%	35%	37%
$\frac{\text{Résultat de la réassurance}}{\text{Primes acquises}}$	-24%	-32%	-33%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

D'après le tableau, les primes cédées aux réassureurs demeurent faible par rapport aux primes gardées et acceptées par l'entreprise. Pourtant, le résultat de la réassurance par rapport

aux primes est négatif, et ne cesse de se diminuer passant de -24% à -33%. Cela n'est pas favorable à l'entreprise.

2.5 Ratio de Gestion

Les ratios de gestion servent à déterminer si l'entreprise est bien gérée de façon efficace. Ils concernent la sinistralité et le ratio des charges globales. La sinistralité est un indicateur d'assurance mettant en relation le montant des sinistres à dédommager avec la somme des primes encaissés tandis que les charges globales concernent les charges liées aux activités d'assurances.

Tableau n° 28 : Ratios de Gestion

Ratios	2012	2013	Ecart	2014	Ecart
<u>Sinistralité</u>					
$\frac{\text{Charges de Sinistres}}{\text{Primes acquises}}$	53%	43%	-19%	46%	6%
<u>Taux de chargement</u>					
$\frac{\text{Commission} + \text{Frais d'administration}}{\text{Primes acquises}}$	28%	28%	-1%	21%	-25%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

Le rapport sur sinistres sur primes acquises (S/P) passe de 53% en 2012 à 43% en 2013 et 46% en 2014. La baisse de 19% constatée en 2013 est due à l'augmentation des primes acquises. Le ratio de charges s'établit à 21% en 2014 contre 28% en 2013 et 2012. Cette diminution se traduit par la hausse du chiffre d'affaire d'une part et par une certaine maîtrise des charges de gestion conformément au budget d'autre part.

2.6 Ratio Combiné

Le ratio combiné est un ratio qui vise à apprécier la rentabilité technique des assureurs et donc leur performance. Le ratio combiné se calcule en mettant en relation les décaissements et les encaissements, soit les prestations versées pour sinistres, les dotations et les frais généraux d'une compagnie d'assurance rapportés à son chiffre d'affaires total.²⁷

²⁷ <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/ratio-combine>, mai 2016

Tableau n°29 : Ratio Combiné

	2012	2013	2014
Charges de Sinistres	39 356 353 264,39	35 321 645 065,92	49 222 552 667,23
(Sinistres à la charge des réassureurs)	- 10 234 273 162,65	- 144 447 293,35	1 984 767 893,10
(Commission sur cession)	236 264 362,66	2 414 798 284,59	2 974 896 847,22
(Intérêt sur dépôts des réassureurs)	- 92 228 709,49	111 802 350,32	159 265 971,23
Commissions	6 196 202 836,14	5 828 931 652,74	5 580 498 082,72
Frais d'administration	14 528 190 375,65	16 889 243 652,30	16 912 899 524,41
A	49 990 508 966,70	60 421 973 712,52	76 834 880 985,91
Primes acquises	73 894 206 990,99	81 916 572 300,20	107 473 041 709,78
(Primes cédées)	- 30 319 010 496,92	- 28 617 896 353,60	- 40 083 548 415,65
B	43 575 196 494,07	53 298 675 946,60	67 389 493 294,13
Ratio Combiné (A/B)	115%	113%	114%

Source : Rapport annuel ARO 2012 à 2014, Auteur Mai 2016

Le ratio combiné d'ARO présentait toujours un ratio supérieur à 100. Les dépenses des sinistres ont toujours été donc supérieures aux primes reçues. Techniquement, cela ne permet pas à la compagnie d'assurance de réaliser un profit mais les produits financiers viennent plus que compenser l'insuffisance des primes par rapport aux coûts d'assurance.

Cette deuxième partie nous a permis de prendre connaissance de ARO, notre zone d'étude, et d'exposer par la suite les résultats obtenues en procédant au diagnostic financier proprement dit à partir des documents comptables mis à notre disposition. Nous avons ainsi pu apprécier l'équilibre financière, la liquidité, la solvabilité ainsi que la rentabilité de la compagnie à travers les ratios adaptés. Dans le troisième et dernier chapitre qui va suivre, nous allons porter une analyse en discutant les résultats exposés afin de vérifier nos hypothèses et détecter les anomalies pour y proposer des solutions.

TROISIEME PARTIE:
DISCUSSION ET PROPOSITIONS DE
SOLUTIONS

Après avoir avancé les théories relatives au diagnostic financier de l'assurance, nous avons procédé aux calculs et interprétations des résultats provenant de notre zone d'étude sous forme de tableau et graphique. Viennent maintenant les discussions et analyses relatives à ces résultats afin de valider ou non les hypothèses formulées au début de l'étude. Les indicateurs financiers présentés et calculés seront étudiés afin d'apprécier les résultats. Dans cette dernière partie nous allons confronter les théories, la problématique, les hypothèses ainsi que les résultats obtenus. Dans un premier lieu on entamera les discussions concernant les résultats du diagnostic et identifier les problèmes. En second lieu on avancera des plans d'actions aux problèmes sur la base des théories.

Chapitre I : Discussion

Il s'agit ici de réaliser un diagnostic sur la structure du bilan et la rentabilité du compte de résultat. Pour y parvenir, nous allons recourir à l'analyse des postes ou rubriques significatifs permettant ainsi de mettre en évidence les forces et faiblesses de la compagnie et de poursuivre par la suite à la validation des hypothèses émises dans l'introduction.

SECTION 1 : Analyse de la Structure

Cette première section consiste à ressortir les éléments nécessaires à l'analyse faite au niveau du bilan des trois années étudiées.

1.1. Structure particulière de l'actif et du passif

L'actif réel d'une société est constitué par l'ensemble des biens qu'elle possède et l'ensemble des créances qu'elle détient sur des tiers. Pour le secteur assurance, l'actif est constitué en grande partie par des placements. Par ailleurs, l'entreprise d'assurance est assujettie au principe des engagements réglementés stipulant que les provisions techniques doivent à tout temps être représentées par des actifs équivalents, évaluées selon les règles prudentielles fixées par le Code des assurances. Ainsi lors du calcul des ratios de structure d'actifs dans le tableau n°08, on a observé la dominance des actifs immobilisés s'élevant à 70% du total de l'actif en 2012, 68% en 2013 et 67% en 2014. Ce sont les placements des activités d'assurance qui gonflent ces actifs immobilisés. En 2013, la société a procédé à une réévaluation de ces placements, les avoirs à l'étranger ont augmenté en valeur et provoquant par la suite une augmentation de 3% des actifs mis en placement. La souscription des Bons de Trésor en 2014 a favorisé aussi l'augmentation de 9% des actifs relatifs aux placements des activités.

Le passif réel d'une société est constitué par l'ensemble des dettes qu'elle a contracté à l'égard des tiers. En assurance, ce passif est essentiellement constitué par les engagements contractés à l'égard des assurés, dénommés « provisions techniques ». De plus, l'inversion du cycle de production conduit les sociétés d'assurance à disposer des ressources permanentes et abondantes. Le passif des entreprises d'assurances est dominé par les provisions techniques rendant le financement propre de l'entreprise faible. Cela est illustré par les ratios de la structure du passif, le ratio de l'endettement global est respectivement de 58% en 2012 et 2013 et 55% en 2014. Ces provisions techniques ont subi une hausse de 8% en 2013 et 12% en 2014. Ces hausses pouvant être expliquées par une augmentation des rendements des actifs mis en placement. A ces effets, la compagnie est dotée d'une structure financière équilibrée due à la forte représentation des immobilisations et des placements dans les actifs courants. Notons que le montant des provisions techniques et la nature des placements sont régulièrement contrôlés par la Commission de Contrôle des Assurances.

1.2 Liquidité satisfaisante

La gestion du risque de liquidité constitue, avec la solvabilité, la préoccupation primordiale de l'entreprise. Partant du tableau n°12, les ratios présentés dans le tableau de l'équilibre financier se trouvent à un niveau satisfaisant. Avec une liquidité relative de 1.89, 2,13 et 2.66 sur la période de 2012 à 2014, la situation financière de la compagnie ARO est solide et ne cesse de s'améliorer, elle dispose assez de liquidités pour s'acquitter des paiements imprévus (au cas où certains créiteurs exigent un remboursement immédiat).

Au niveau du financement des valeurs immobilisées ces ratios dépassent l'exigence minimale des banquiers (même si l'entreprise recourt rarement voire jamais à ces derniers) et par conséquent le fonds de roulement apporte une marge de sécurité et l'équilibre financier est en général respecté.

1.3 Solvabilité de la compagnie envers les assurés

Les entreprises d'assurance ont l'obligation de respecter des règles dites « prudentielles » qui les contraignent notamment à mettre en adéquation leur niveau de fonds propres avec les risques auxquels elles sont confrontées. Ainsi, elles doivent justifier d'un capital minimum appelé marge de solvabilité. Ce capital minimum est destiné à garantir les engagements vis-à-vis des assurés d'une part et de leur permettre de faire face aux aléas inhérents à l'activité d'assurance d'autre part. Ce montant minimal est déterminé en fonction du niveau des engagements de l'entreprise.

Pour la compagnie ARO, cette solvabilité a été satisfaisante. En effet la marge minimum requise en 2012 était de 12 190 300 000 ariary, de 13 382 300 000 ariary en 2013 et de 21 184 000 000 ariary en 2014 contre une marge de solvabilité globale composée des capitaux propres et des actifs incorporels en 2012 de 167 037 958 192.49, en 2013 de 171 293 921 780.08, en 2014 de 207 468 026 670.76. Ce qui donne à la compagnie un coefficient de couverture de 14, 13 et 10 fois le montant réglementaire. Toutefois on a constaté que la marge de solvabilité de la compagnie a tendance à diminuer chaque année, cela s'explique par la hausse du chiffre d'affaire. En 2014, la couverture a perdu 3 points par rapport à 2013 sans toutefois compromettre la solvabilité de la compagnie.

Cette marge de solvabilité qui a fait preuve de sa pertinence et de son efficacité devrait être complétée par un autre dispositif qui est le rapport de solvabilité technique. C'est le rapport entre les capitaux propres et les provisions techniques. Les provisions techniques sont composées des provisions pour primes ou risques en cours, les primes non acquises, les provisions pour annulation de primes et les provisions pour sinistres à payer. Ainsi les capitaux propres doivent être suffisamment significatifs afin d'absorber ces provisions techniques.

Pour la compagnie ARO, de 2012 à 2013, ce ratio a été respectivement de 107%, 102% et 113% en 2014. Il a toujours été supérieur à 100, le seuil d'alerte, et confirme par conséquent la capacité de la compagnie, à moyen et long terme, de faire face à l'ensemble de ses engagements envers ses assurés.

1.4 Irrégularités et risques des parts des actifs dans la provision technique

Le code des assurances précise la liste des actifs pouvant être admis en représentation des engagements d'assurance. Ces actifs sont classés en grandes catégories : obligations et autres titres, actions et assimilés, actifs immobiliers, prêts et dépôts. La structure du portefeuille d'actifs représentant les engagements doit, de plus, satisfaire à certaines contraintes, répondant au souci de limiter l'incidence du risque de marché, et du risque de liquidité ; ce sont les limitations par catégories. Aussi, les actifs détenus en représentation doivent satisfaire à des contraintes visant à limiter le risque de contrepartie, imposant une suffisante dispersion des contreparties.

Cependant concernant la compagnie ARO, on a observé que la représentation des provisions techniques dans certains actifs dépasse largement le plafond légal admis²⁸, alors que

²⁸ Décret N° 2001-1121 du 28 décembre 2001

d'autres n'atteignent pas la limite légale. Les immobilisations ont dépassé de 3 points en 2013 et 18 points en 2014. Par contre les dépôts à terme n'ont pas atteint le minimum légal en 2014 représentant seulement 2% des provisions techniques et les titres de participations ont dépassé progressivement de 7, de 11 et 17 points le seuil de réglementation.

Nous constatons que la compagnie favorise de plus en plus les placements immobiliers or les placements dans l'immobilier produisent des revenus provenant des utilisateurs des biens, de loyer ou des baux. Certains de ces revenus peuvent être fixes pendant un temps déterminé, mais sont aussi susceptibles de changement, de sorte qu'ils pourront augmenter suite à l'inflation.

Toutefois les revenus des loyers peuvent être sujets à des risques en cas de défaillance. En effet, le locataire pourrait se trouver dans l'incapacité d'effectuer les paiements ou le bien peut s'avérer impossible à louer. Les valeurs sous-jacentes des biens immobiliers peuvent aussi subir des chocs négatifs importants suite par exemple, à une crise économique dans la région où sont situés les biens, ou à une forte chute de la demande pour un type particulier de biens, ou plus généralement suite à une récession.

Cette section a mis en évidence les analyses issues du diagnostic à partir du bilan. Passons maintenant à celles issues du compte de résultat.

Section 2 : Analyse de la rentabilité du compte de résultat

La rentabilité est un indicateur qui représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. Dans cette section nous allons présenter les analyses issues du diagnostic à partir du compte de résultat des trois années étudiées.

2.1 Perte sur cession de réassurance

La réassurance est une opération par laquelle un assureur devenu assuré, obtient d'un réassureur la garantie d'une partie ou de la totalité des risques assurés, moyennant le paiement d'une prime. Elle est une charge pour l'assureur ARO. Cette charge correspond au coût net pour la compagnie ARO de sa couverture en réassurance. Ainsi le résultat de réassurance indique si l'opération de réassurance était favorable ou non à la compagnie.

La compagnie a subi une perte progressive durant la période de 2012 à 2014 s'élevant à 17 815 701 681,10 ariary, 26 459 347 712,68 ariary et 35 283 149 646,56 ariary avec un taux de prime respective de 41%, 35% et 37%. Les pertes sont justifiées par la baisse

des sinistres à la charge des réassureurs. En effet la part des réassureurs dans les sinistres et dans la variation des provisions ainsi que les commissions qu'ils versent aux assureurs ne couvrent pas les primes cédées par la compagnie. Malgré un taux de réassurance ne dépassant pas la limite posée par l'entreprise sur une affaire, les opérations de réassurance effectuées par la compagnie ne lui ont pas été favorables et constituaient une perte d'opportunité pour l'entreprise d'amasser des gains. Elles alourdissent aussi les charges dues aux commissions de cession.

2.2 Charges de sinistres en hausse sensible

Les charges de sinistres sont les montants des indemnisations dus et payés aux assurés au titre de l'année considérée ainsi que les variations des provisions techniques par rapport à celles de l'année précédente. La compagnie a fait face à une forte augmentation des coûts de sinistres rattachés à l'année de survenance en 2014 de 39% après avoir joui d'une diminution de 10% de ces coûts en 2013. Ainsi, le ratio S/P pour les sinistres survenus des affaires directes suit la même variation. En effet le taux de sinistralité est une notion d'assurance. C'est un ratio financier entre le montant des sinistres à dédommager et celui des primes encaissées. En principe ce taux doit être inférieur à 1, pour couvrir les coûts de gestion et assurer une bonne rentabilité, elle-même gage de solvabilité. Suivant le tableau n° 29 le taux de sinistralité passe de 53% en 2012 à 43% en 2013 et 46% en 2014. La part importante des cotisations a été consacrée bel et bien à la couverture des dépenses d'assurance.

2.3 Perte sur l'activité technique

En 2012, le principal indicateur de rentabilité des assureurs, le ratio combiné, (coût d'indemnisation des sinistres et frais généraux rapportés aux primes perçues) réassurance exclue, avait culminé à 115% et s'est légèrement amélioré à 113% en 2013 et 114% en 2014. Ce taux se trouve encore à un niveau assez élevé et par la suite la compagnie ne gagne pas de l'argent sur ses activités principales. En effet, les charges réelles de sinistres supportées par l'entreprise ont connu une forte augmentation d'année en année, 49 990 508 966,70 en 2012, 55 592 377 143,34 en 2013 et 70 885 087 291,47 en 2014. Cette augmentation s'explique par la baisse considérable des sinistres à la charge des réassureurs provoquant à l'entreprise un déficit en réassurance d'une part et d'autre part par l'alourdissement des commissions et des frais d'administration incluant les charges de personnel qui ne cessaient d'augmenter. Ainsi malgré la croissance des primes acquises 11 % en 2013 et 31 % en 2014, ces dernières ne couvraient pas assez les différentes charges supportées par la compagnie. De plus, les primes cédées aux réassureurs sont relativement importantes surtout en 2014 atteignant

un montant de 40 083 548 415.65 et occupe les 37% des primes acquises en 2014, 35% en 2013 et 41% en 2012.

Cette situation entraîne une perte sur les résultats techniques donc sur la rentabilité technique. Ces résultats techniques concernent les activités principales de l'entreprise c'est-à-dire l'assurance vie et l'assurance non vie. En 2012 et 2013, la société a subi des pertes successives de 3 593 928 898,54 et de 1 695 136 585,97 ariary et a couru un bénéfice de 767 682 934,30 en 2014. On peut constater une légère amélioration des résultats techniques au cours des trois années.

2.4 Taux de rendement faible

Un ratio de rendement est défini par le rapport entre le bénéfice réalisé et les capitaux ou actifs engagés. La rentabilité économique mesurant la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital employé en 2012 présente seulement une marge de 1,78%. En 2013, on constate une faible amélioration de 8% ramenant une marge à 1.92% avant de ne subir une détérioration de 1% en 2014 avec une marge de 1.89%. En moyenne cette rentabilité est de 1.87%. Cela peut être traduit par 100 ariary investis en actif, ARO gagne en moyenne 0,00187 ariary. Nous pouvons constater la faiblesse de la rentabilité au cours de ces trois années. Cette faiblesse pourrait être causée par une surévaluation des provisions techniques dans les passifs puisque les charges sont inévitables.

Les rentabilités financières en 2013 connaissaient une augmentation de 9% et une diminution de 7% en 2014 avec une moyenne de 4.33% pendant les trois années d'étude. De 2012 et 2013, le ratio de rentabilité commerciale de la société s'accroît légèrement avec un taux de 1% et s'est réduit de 8.52% en 2014. A cet effet, les capitaux propres investis dans l'entreprise rapportent en moyenne 0,0433 ariary pour chaque 100 ariary.

D'après ces ratios, nous pouvons dire qu'ARO enregistrait des rentabilités peu significatives en général et par conséquent, elle génère faiblement de la richesse.

2.5 Forte dépendance à l'activité non technique

Le résultat d'activité d'assurance est le résultat généré des activités techniques et des activités financières de la compagnie. C'est un indicateur de la rentabilité globale de l'entreprise. Durant les trois années étudiées, les résultats nets se chiffrent à 7 330 047 781,82 en 2012, 8 189 537 682,72 en 2013 et 9 154 810 103,52 en 2014. Ces résultats sont assez satisfaisants et connaissent une évolution considérable chaque année. Avec un résultat technique négatif,

le résultat positif de l'exercice s'explique par la forte contribution du résultat non technique à la rentabilité financière de l'entreprise à travers ses produits de placements.

Le résultat non technique est le résultat non issu de l'activité d'assurance. Pour la compagnie ARO, il vient plus compenser à l'insuffisance des primes par rapport aux coûts d'assurance. Ce résultat est formé par les produits des placements diminués des dotations aux amortissements et l'impôt sur les bénéfices et majorés du résultat exceptionnel. En moyenne le résultat non technique participe à hauteur de 120.45% à la formation du résultat net. Ce résultat non technique a toutefois régressé de 10% en 2013 notamment en raison de la forte diminution des gains de change et de 15% en 2014 suite à la baisse considérable des produits de placement.

Cette section s'est focalisée sur l'analyse issue du compte de résultat. En se basant sur les discussions avancées dans les deux sections précédentes, procédons maintenant à la validation de nos hypothèses.

Section 3 : Validation des Hypothèses

Une des finalités de cette étude est de confirmer si les deux hypothèses annoncées au départ sont validées ou non. Rappelons que ces hypothèses ont été prises dans le but de répondre à notre problématique qui était : comment le diagnostic financier pourrait-il contribuer à la performance financière de l'entreprise ? Nous allons donc procéder à la vérification de ces hypothèses dans cette section.

3.1 Première Hypothèse : L'analyse de bilan permet d'apprécier la structure financière de l'entreprise, par la suite sa solvabilité afin d'améliorer sa performance financière.

La structure financière d'une entreprise est en fonction de la nature des activités qu'elle développe et des décisions stratégiques prises en matière d'investissement et de financement. En tant qu'entreprise d'assurance, ARO exerce une activité financière spécifique. Du fait de l'inversion du cycle de production et de la durée des engagements souscrits, elle doit constituer des provisions techniques et en contrepartie des engagements qu'elles prennent vis-à-vis de leurs clients et elle doit par ailleurs détenir des actifs financiers, dans des conditions étroitement réglementées par le Code des assurances. L'analyse du bilan de la compagnie a mis en évidence la domination de ces deux composantes dans la masse de l'actif et du passif rendant particulière la structure du bilan de la société. De plus, lors de l'examen du bilan il en ressort que la compagnie est dotée d'une solide structure financière. Elle est apte à faire face

à ses obligations d'assurance et à ses autres dettes exigibles. Par conséquent, la compagnie a assez de liquidités pour s'acquitter d'un paiement imprévu malgré la forte dépendance aux provisions techniques. Aussi le bilan comptable est riche en informations sur l'état de santé de la société.

A travers le diagnostic financier du bilan on a procédé aux retraitements des bilans comptables de la compagnie ARO, et on a pu mettre en exergue une batterie de ratios touchant notamment l'équilibre financier, la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. Nous avons aussi détecté quelques irrégularités concernant la structure des actifs règlementés nécessitant des mesures correctives dans le but d'améliorer la performance financière de ARO. **Ainsi nous pouvons confirmer que notre première hypothèse est validée.**

3.2. Deuxième Hypothèse : L'analyse du compte de résultat permet d'apprécier les activités de l'entreprise, par la suite sa rentabilité afin d'améliorer sa performance financière

Le compte de résultat est un état financier faisant partie des comptes annuels et récapitule l'activité de l'entreprise sur une période donnée. On a pu analyser la formation des différents niveaux de résultats d'une compagnie d'assurance. D'après l'analyse des résultats de la compagnie, on a constaté que l'opération faite avec les réassureurs n'a pas été favorable, une perte a été enregistrée. Il en est de même pour le résultat des activités sur l'assurance vie et non vie du fait de non recouvrement des primes des différentes charges supportées par l'entreprise. Toutefois grâce à l'activité de placement de la compagnie, elle a pu dégager un résultat net positif. Ce résultat net est par la suite utilisé pour dégager le ratio de rentabilité économique, financière ainsi que la profitabilité. Ainsi malgré le fait que ce n'est pas l'activité principale de l'entreprise qui a contribué principalement aux profits mais l'activité annexe et que le taux de rentabilité demeure très faible nous pouvons quand même valider notre hypothèse. **D'où notre deuxième hypothèse est validée.**

Cette section nous a permis de confirmer nos hypothèses de départ. Ainsi l'analyse de bilan permet d'apprécier la structure financière de l'entreprise, par la suite sa solvabilité afin de connaître sa performance financière et l'analyse du compte de résultat permet d'apprécier les activités de l'entreprise, par la suite sa rentabilité afin d'évaluer sa performance financière.

Chapitre II : Propositions de Solutions

Ce chapitre consiste à proposer des solutions en vue d'améliorer la performance financière de la société. Les suggestions avancées visent à corriger les faiblesses constatées lors de l'étude.

Section 1 : Au niveau de la structure

On verra dans cette section les mesures correctives vis-à-vis du bilan pour une meilleure appréciation de la structure et par la suite une amélioration de la performance financière.

1.1 Diversification et bonne gestion des actifs

La gestion des actifs est une technique managériale qui consiste à gérer les actifs financiers d'une structure. Les compagnies d'assurances engorgent de capitaux importants de par l'ampleur des primes collectées. Il est primordial pour ces institutions financières d'accorder une attention toute particulière à la gestion de ces fonds. On a identifié que l'entreprise ne respectait pas les réglementations concernant les actifs admis en représentation des provisions techniques. Certains actifs se trouvent au-dessus du plafond alors que d'autres n'atteignent pas le minimum légal. Pour y remédier nous proposons à l'entreprise d'équilibrer ces placements en procédant à la réallocation de certains actifs. Comme dans les titres monétaires et les obligations. Les titres monétaires sont des emprunts émis par des entreprises ou par l'Etat pour leur besoin de trésorerie. Ces valeurs ont une durée de vie très courte. Investir dans des titres monétaires permet donc d'obtenir une rémunération de la trésorerie, avec un niveau de risque quasi nul par rapport aux marchés des obligations et des actions. Des obligations, leur propriétaire est simplement assuré sauf défaillance de l'émetteur, de percevoir régulièrement un intérêt et de voir sa créance remboursée à l'échéance.

De plus, pour ce faire l'élargissement du comité d'investissement est primordial. En effet, au cœur du processus de décision et d'allocation d'actifs, le comité joue un rôle primordial dans le choix des investissements. Il doit cependant faire l'objet d'une ouverture aux responsables opérationnels et financiers de même que toute ressource en vue d'effectuer un bon arbitrage sur le choix des instruments financiers ou monétaires dans lesquels seront investies les disponibilités. Un contrôle régulier des résultats obtenus doit s'opérer afin de s'assurer de la mise en œuvre effective de la politique définie.

Aussi, la mise en place d'une gestion Actif-Passif sera bénéfique pour la compagnie car cela constitue un cadre permettant l'évaluation et la maîtrise des risques de manière systématique et efficace.

On avait vu que la compagnie est solvable, les anomalies au niveau du bilan sont moindres par rapport au compte de résultat. Passons maintenant aux suggestions par rapport à ce dernier.

Section 2 : Au niveau de la rentabilité

On présentera ci-après les solutions correctives visant à l'amélioration de la rentabilité de la compagnie.

2.1 Etablissement d'une bonne gestion de sinistres

La gestion des sinistres est un indicateur clé de performance d'une compagnie d'assurance. En effet, les coûts de gestion de sinistres reflètent directement la performance financière des assureurs. Ils sont alors l'objet de toutes les attentions spécialement en temps de crise où l'amélioration du ratio combiné est concentrée sur la gestion des sinistres. En effet, c'est à l'occasion d'un sinistre qu'un assuré peut mesurer s'il dispose des partenaires à ses côtés capables de présenter et défendre une demande d'indemnisation couvrant l'intégralité des pertes et préjudices qu'il a subis.

➤ Réparation de sinistre

La réparation d'un sinistre est un minimum indispensable à respecter pour améliorer et développer la gestion des sinistres et que la compagnie d'assurance assure dans un premier temps un rôle de pompier qui consiste à répondre en priorité au client qui réclame, donc réparé à court terme le préjudice subi par le client. Pour une meilleure diffusion d'image de la compagnie, ARO doit renouer le dialogue avec le client qui, s'il est bien traité, restera un bon client. Il faut cependant rappeler que la satisfaction ne crée pas automatiquement la fidélisation, disons plutôt qu'elle y contribue. En effet, un client bien traité, donc à priori satisfait, sera fidèle à l'entreprise dans la majorité des cas. Or, pour donner une image positive, à l'écoute de ses clients, un moyen utile est d'être réactif en traitant de façon efficace et rapide les réclamations clients, aussi bien pour les cas simples que pour les cas difficiles. De ce fait la compagnie transforme un potentiel de dégradation de l'image (la réclamation) en un vecteur de communication positive (la réponse à la réclamation).

➤ Détection de fraude

S. SAHRAOUI affirmait « Les assureurs ont des difficultés à éviter l'augmentation des cotisations. Il devient donc primordial de trouver de nouveaux leviers de réduction des coûts, dont fait partie notamment la détection de la fraude. »²⁹

²⁹ <http://www.insurancespeaker-solucom.fr/>, Juin 2016

➤ **Excédent de sinistre ou XS (excess of loss ou XL)**

La partie conservée par la cédante s'appelle la priorité. Dans ce type de traité, le réassureur ne va prendre qu'une partie du sinistre au-delà de la priorité qu'il appelle la portée.

Exemple : si la priorité est 20 et la portée est de 30, lorsque un sinistre fait 10 il n'y a pas de réassurance, lorsque un sinistre fait 25 il y a une réassurance de 5, lorsqu'un sinistre fait 70 il y a une réassurance de 30 et les 20 au-delà des 50, 20 de priorité et 30 de portée, ne sont pas réassurés et retournent donc à la cédante. Sauf à ce que la cédante ait mis en place une autre réassurance au-delà de la première portée du premier réassureur. Le traité excess of loss protège une catégorie du portefeuille de la cédante à la survenance de tout sinistre dépassant sa priorité dans une période déterminée qui peut être une année ferme, nommée année de survenance. La limite à régler par sinistre est fixée d'avance : portée de l'excédent de sinistres.

L'avantage de ce type de réassurance est que contrairement au traité en excédent de plein couvrant des sommes assurées supérieures au plein, il ne couvre pas les petits sinistres permettant de limiter la prime cédée au réassureur et écrête les grands sinistres permettant de limiter le besoin en capital en améliorant l'homogénéité de la rétention. Cependant la fixation de la prime de réassurance en excédent de sinistre est parfois malaisée. Prenant à des couvertures qui n'ont jamais été touchées dans le passé. En excédent de sinistre, le résultat du réassureur peut être instable, ce qui entraîne une certaine volatilité de la prime de réassurance.

Cette dernière et troisième partie nous a permis tout d'abord de discuter les résultats obtenus de l'analyse du bilan et l'analyse du compte. On a pu ainsi mettre en exergue des anomalies pouvant nuire à la structure, la santé financière et à la rentabilité de la compagnie à travers la discussion des différents éléments significatifs du bilan et du compte de résultat. Ensuite, la validation des hypothèses a été exposée permettant la comparaison entre les théories et les résultats obtenus. Enfin on a proposé des solutions ainsi que des recommandations pour l'amélioration de la situation et la performance de la compagnie.

CONCLUSION GENERALE

En ces temps de crise, l'assurance joue un rôle essentiel dans le financement de l'économie moderne participant ainsi au développement des entreprises et au financement des besoins publics. D'autant plus qu'elle doit s'adapter aux besoins des consommateurs et s'étend sans cesse à des risques nouveaux. Elle apporte une sécurité aux hommes et favorise l'éclosion d'un grand nombre d'activité.

Véritable institution de la Grande Ile, ARO domine le marché de l'assurance malgache depuis sa création en 1975. Le nom même d'ARO qui veut dire Protection, Défense, Tout ce qui sert à Protéger est tout un symbole. Pour garder sa position, la prise de décision revêt une dimension plus importante et des analyses sont faites préalablement. Le diagnostic financier constitue est des outils utilisés, d'où la portée de notre thème de recherche : « Diagnostic et performance de l'entreprise, cas de la compagnie ARO ».

Notre travail s'est articulé autour d'une question qui était « Comment le diagnostic financier pourrait-il contribuer à la performance financière de l'entreprise ? ». En vue d'obtention des réponses à cette question, nous avons posé comme objectif principal de ce mémoire la connaissance de la performance financière de l'entreprise à travers le diagnostic financier et les objectifs spécifiques qui en découlent sont l'analyse de l'équilibre à travers le bilan et l'analyse d'activité et de rentabilité à partir des comptes de résultats et nous avons défini deux hypothèses.

Afin de vérifier la véracité de nos hypothèses, nous avons adopté une méthodologie rigoureuse concernant la recherche des informations concernant l'assurance, la performance et le diagnostic financier ainsi que la collecte et le traitement des données.

Dans la première partie nous avons exposé les fondements théoriques et méthodologiques de notre mémoire. Les fondements théoriques sont les données secondaires obtenues dans des recherches bibliographiques, webographies, et les cours dispensés à l'université qui étaient vraiment le socle de toute notre étude. Le fondement méthodologique renseigne la méthodologie d'approche ainsi que les méthodes utilisées pour la collecte et le traitement des données. La collecte des données primaire s'est faite par un entretien qui s'est déroulé au siège de la compagnie ARO et auprès du Directeur Financier et Comptable. Le discours s'est centré autour du thème préalablement défini et consigné dans un guide d'entretien.

Du côté informations financières, on a obtenu les rapports annuels de la compagnie datant de 2012 à 2014. Les logiciels Microsoft Word et le Microsoft Excel constituaient notre moyen de traitement des données.

La deuxième partie de l'étude traite la description et le diagnostic proprement dit de la compagnie. Dans un premier temps, on a présenté la compagnie dans son ensemble comprenant sa présentation générale, son historique, ses activités ainsi que son organisation et fonctionnement. Dans un second temps on a présenté les résultats issus des bilans et des comptes de résultats. Dans l'analyse du bilan, on a procédé en premier lieu aux retraitements des bilans comptables en bilans fonctionnels et financiers. Ensuite à l'analyse de la structure financière de la compagnie en mettant en exergue les parts relatives des rubriques significatives dans chaque structure ainsi que leurs évolutions. On a aussi analysé l'équilibre financier par la mise en évidence des ratios et enfin les dispositifs prudentiels tels que les marges de solvabilité, la représentation des engagements réglementés, et les ratios prudentiels avec leurs évolutions respectives.

Dans l'analyse du compte de résultat, l'étude s'est portée sur l'activité et la rentabilité de la compagnie. Débutée par la présentation de l'évolution du chiffre d'affaire suivi des comptes de résultats simplifiés de 2012 à 2014. Par la suite, on a mis en évidence l'évolution de quelques rubriques significatives qui influencent en grande partie le résultat de l'exercice. Dans cette même analyse, le calcul des ratios de rentabilité et profitabilité a été fait suivi de ceux des réassurances, de gestion et l'indicateur clé de l'assurance, le ratio combiné.

Dans la troisième et dernière partie du mémoire nous avons entamé les discussions, la validation des hypothèses et les propositions de solutions. Dans cette partie figure la confrontation des théories, de la problématique, des hypothèses ainsi que les résultats obtenus.

La discussion concernant l'analyse du bilan nous a permis d'apprécier la particularité de la structure de la compagnie. L'entreprise d'assurance est assujettie aux principes des engagements réglementés qui disposent que les provisions techniques doivent à toute époque être représentées par des actifs équivalents. On a pu aussi apprécier la solvabilité et la liquidité grâce aux ratios calculés.

Dans le compte de résultat, on a pu relever des faiblesses telles que la perte sur les résultats techniques qui devraient être couverts, un ratio combiné élevé et une forte existence des provisions techniques dans les passifs diminuant le taux de la rentabilité économique.

Aussi une faiblesse du rapport entre le bénéfice réalisé et les capitaux ou actifs engagés. De ces faits la faiblesse des ratios de rentabilité.

D'autres anomalies ont été constatées comme l'irrégularité des actifs de placement dans la provision techniques et leurs risques. La représentation des provisions techniques dans certains actifs ne suit pas le règlement et dépasse ou est inférieure à la représentation édictée par le législateur. Les charges de sinistres élevées nécessitant une gestion efficace des sinistres et une perte sur la cession des réassurances.

Les solutions proposées sont des diapositives correctives relatives aux anomalies constatées lors de la discussion et de l'analyse. Pour rétablir les irrégularités dans les parts des actifs dans la provision technique, nous avons proposé comme solutions la diversification optimum des risques en équilibrant les placements et la mise en place de la gestion actif-passif.

L'établissement d'une bonne gestion des sinistres pourrait pallier les charges de sinistres élevées en procédant à la réparation de sinistre et la mise en place d'un outil de détection de fraude. Les pertes sur cession de réassurance pourraient se rétablir par l'optimisation de la réassurance et par l'adoption d'un nouveau type de réassurance qui est la réassurance non proportionnelle, excédent de sinistre.

Ainsi déduite à partir des résultats recueillis et leurs analyses, la première hypothèse formulée « L'analyse du bilan permet d'apprécier la structure financière de l'entreprise, par la suite sa solvabilité afin de connaître sa performance financière. » a été vérifiée et validée.

La seconde hypothèse « L'analyse du compte de résultat permet d'apprécier les activités de l'entreprise, par la suite sa rentabilité afin d'évaluer sa performance financière » et on a attendu un résultat comme quoi les activités de l'entreprise soient rentables et qu'elles présentent des résultats positifs au fil des années assurant ainsi sa performance. Cette seconde hypothèse est aussi vérifiée et validée malgré quelques remarques.

Après vérification et pour en conclure, le diagnostic financier fournit des indicateurs suffisants à partir de l'analyse des bilans et comptes de résultats mise à disposition, permettant au gérant d'apprécier la performance financière, la rentabilité ainsi que la solvabilité de l'entreprise. C'est ainsi que le diagnostic financier contribue à la performance financière de l'entreprise.

Pour aller plus loin, nous avons vu dans notre ouvrage que l'activité d'assurance est encadrée par la réglementation prudentielle sur la gestion des placements des actifs qu'elles détiennent constituant la contrepartie des engagements qu'elles ont contractés à l'égard de leurs assurés.

Aussi l'activité financière des sociétés d'assurances contribue aux performances de leurs résultats et de leur solvabilité. Dans le cas de ARO, on avait vu que les produits de ces placements ont su couvrir les pertes sur l'activité principale malgré l'irrégularité des dispersions par rapport à celles édictées par la loi. Une question se pose alors « La réglementation des placements est-elle vraiment contraignante ? »

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ **BOUQUIN Henry**, « Le contrôle de gestion », 8^e édition, Presse universitaire de France, Paris, 2008, 526p
- ✓ **COHEN Elie**, « Analyse Financière », 5^e édition, Editions Economica, Paris, 2004, 430p
- ✓ **CONSO Pierre**, « Gestion Financière de l'entreprise », Editions Dunod, 1996, 624p
- ✓ **HEMARD Joseph**, « Théorie et pratique des assurances terrestres », Editions Contant-Laguerre, 1929, 712p
- ✓ **HENRY Alain & MONKAM-DAVERAT**, « Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique », Editions d'Organisation, Paris, 184p
- ✓ **LAUZEL Pierre & TELLER Robert**, « Contrôle de gestion et budgets », 7^e édition, Editions Sirey, 1994, 395p
- ✓ **MELYON Gérard**, « Gestion Financière », 4^e édition, Editions Bréal, 2007, 287p
- ✓ **OGIEN Dov**, « Gestion Financière de l'Entreprise », Editions Dunod, Paris, 2008,
- ✓ **OGIEN Dov**, « Maxi fiches ; gestion financière de l'entreprise », Editions Dunod, 2^e éditions, 2011, 208p
- ✓ **SILEM Ahmed & MARTINET Alain**, « Lexique de gestion », Editions Dalloz, Paris, 2000, 453p
- ✓ **SIMONET Guy**, « La comptabilité des entreprises d'assurances », 5^e édition, Editions L'argus de l'assurance, 1998, 382p
- ✓ **UZAN SYLVAIN**, « Pour comprendre *les comptes des entreprises d'assurances* », 3^e édition, Editions l'Argus, Paris, 1980,
- ✓ **VOYER Pierre**, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^e édition, Presse de l'université de Québec, Québec, 2002, 446p

WEBOGRAPHIE

[Http://www.FFsa.fr](http://www.FFsa.fr), avril 2016

[Http://www.compagnies-assurances.com/definition-assurance](http://www.compagnies-assurances.com/definition-assurance), Avril 2016

<https://www.assurland.com/les-differents-types-d-assurances>, Avril 2016

[Http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien](http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien), avril 2016

[http://www.maa-assurance.fr/SitePages/Bilan et Compte de résultat](http://www.maa-assurance.fr/SitePages/Bilan%20et%20Compte%20de%20r%C3%A9sultat), avril 2016

<https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/ratio-combine>, mai 2016

<Http://www.insurancespeaker-solucom.fr/>, Juin 2016

ANNEXES

~ IX ~

ANNEXE I : Guide d'Entretien	X
ANNEXE II : Fiche d'Identification	XIV
ANNEXE III : Organigramme ARO	XV

ANNEXE I : GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour Monsieur,

Je vous remercie d'avoir accepté de me recevoir et de me consacrer un peu de votre temps malgré vos diverses préoccupations. En vue de préparer notre mémoire portant sur le thème du : « **Diagnostic et Performance financière d'une entreprise** », l'entretien fait partie de la recherche d'informations pour aboutir aux résultats dudit mémoire.

QUESTIONS ET REPONSES

I- INFORMATIONS SUR L'ENTREPRISE

1. Dénomination sociale

ASSURANCES REASSURANCES OMNIBRANCHES (ARO)

2. Forme juridique

Société Anonyme

3. Capital

7.013.300.000 Ariary

4. Siège social

Antsahavola

5. Registre de Commerce

2002 B 0559

6. N° statistique

66011 11 1048 1 10004

7. N° d'identification fiscale

2000000195

8. Activités

Assurance Vie

Assurance Non Vie

Réassurance

Investissement institutionnel

9. Objectifs (à MT et LT)

Garder la position du leader sur le marché ;

Transformation de ARO en HOLDING Financier ;

Création de différentes Unités :

- ARO VIE
- ARO NON VIE
- Entreprise de REASSURANCE
- BANQUE

II- GENERALITE SUR LE DIAGNOSTIC FINANCIER

1. Pourquoi vos actifs non courants représentent plus de 70% de votre actif total ?

Cela est dû à la matérialisation des réserves techniques sous forme de placement en actif.

2. De quoi sont constituées vos créances ?

ARO gère des excédents et par la suite elle prête auprès de divers emprunteurs y compris le personnel.

3. De quoi sont constituées vos dettes ?

Nos dettes sont de trois types : les dettes nées des opérations d'assurances qui sont des excédents de primes versés par les agents généraux de l'entreprise, les dettes nées des opérations de réassurances concernant le décalage temporel du reversement des primes collectées lors de la cession et les autres dettes d'exploitation concernant les dettes envers l'Etat, les actionnaires, les créiteurs divers et l'emprunt bancaire à court terme s'agissant en réalité d'un montage financier.

4. Combien en moyenne accordez-vous comme délai de paiement à vos clients ?

Les primes sont payables d'avance une fois le contrat conclu.

5. De quoi sont composés vos placements?

On place l'argent qu'on reçoit en bons de trésor (par adjudication et Fihary), en dépôt à terme auprès des banques primaires, en tant que participation auprès des sociétés locales

(Air mad, Havana,...) et des sociétés de réassurances étrangères (NCA RE, AFRICAN RE), et en immobilisation.

6. Dans quel établissement bancaire effectuez-vous vos placements ?

La plupart auprès des microfinances comme Microcred, Sipem et OTIV à cause de leur taux élevé et pour les banques primaires BOA et BNI.

7. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de vos activités de placement

C'est surtout la négociation de taux de placement lors du renouvellement des placements. Les banques baissent leur taux de placement et par conséquent on est obligé de transférer l'argent et cela entraîne un décalage de la date des valeurs.

Lors d'un sinistre important, la lourdeur des procédures auprès des banques lors de soutirage anticipé des placements et par la suite on subit une pénalisation sur les intérêts.

8. Utilisez-vous quelconques indicateurs pour évaluer votre liquidité ?

Il n'y en a pas vraiment. Comme on gère des excédents, il n'y rien à évaluer concernant la liquidité. D'ailleurs la notion des besoins en fonds de roulement n'est d'aucune utilité.

9. Utilisez-vous quelconques indicateurs pour évaluer votre solvabilité ?

Il y a les marges de solvabilité. Comme on s'engage à indemniser les clients en cas de sinistralité, un montant est calculé en fonction du chiffre d'affaire et des réserves, un montant dont on doit au minimum disposer. On constitue par la suite une marge globale sur les provisions techniques calculée en moyenne sur cinq périodes.

Notre taux de marges de solvabilité a connu une baisse due à une réévaluation faite en 2010.

Il y a aussi la solvabilité technique. Un ratio d'équilibre entre les provisions techniques amassées et les fonds propres possédés par ARO. Ce taux ne devrait pas être inférieur à 100% pour pouvoir garantir les provisions techniques.

10. Quelle mesure adoptez-vous en cas d'insolvabilité ?

Il n'y a pas de mesure à prendre mais tout de suite la fermeture de la société par l'Etat.

11. Quels indicateurs utilisez-vous pour évaluer votre performance ?

Les indicateurs que nous utilisons sont les charges par rapport à l'affaire directe (le chiffre d'affaire) dont nous appelons charges de gestion. Nous suivons de près le taux de commissionnement, en général ce taux est de 10%. Le ratio du frais de personnel ne pouvant pas excéder 10% du chiffre d'affaire et le ratio des autres charges. L'ensemble de ces ratios de gestion ne peut pas excéder en général 28% du chiffre d'affaire. En plus des ratios de gestion, on suit également le taux d'arriérés qui devrait être à peu près 5% du chiffre d'affaire. La sinistralité concernant les produits par le ratio sinistres sur primes et ne pouvant pas dépasser les 100%.

Il y a des moments où on étudie le taux de cessions, en principe il devrait être aux alentours de 40% car on veut garder les 60% des affaires.

12. Quelles sont les charges les plus lourdes dans la société ?

Les Commissions calculées au prorata du chiffre d'affaire et les frais de personnel.

13. Comment évolue votre CAF ?

On n'analyse pas la capacité de financement, ce n'est pas notre souci puisqu'on collecte l'argent de nos clients. On n'a pas besoin d'autofinancement.

Je vous remercie de votre précieuse collaboration.

L'interviewé



Andry RABAONARISON

Directeur Financier et Comptable

ANNEXE II : Fiche d'Identification ARO

Raison Sociale	ASSURANCES OMNIBRANCHES (ARO) REASSURANCES
Forme Juridique	Société Anonyme
Capital Social	Ariary 7 013 300 000
Activités	Assurance Vie Assurance Non Vie Réassurance, Investissement institutionnel
N° registre du commerce	2002 B 0559
N° statistique	66011 11 1048 1 10004
N° d'identification fiscale (NIF)	2000000195
Siège Social	77, rue Solombavambahoaka Frantsay - Antsahavola Antananarivo
Certification	ISO 9001 : 2008

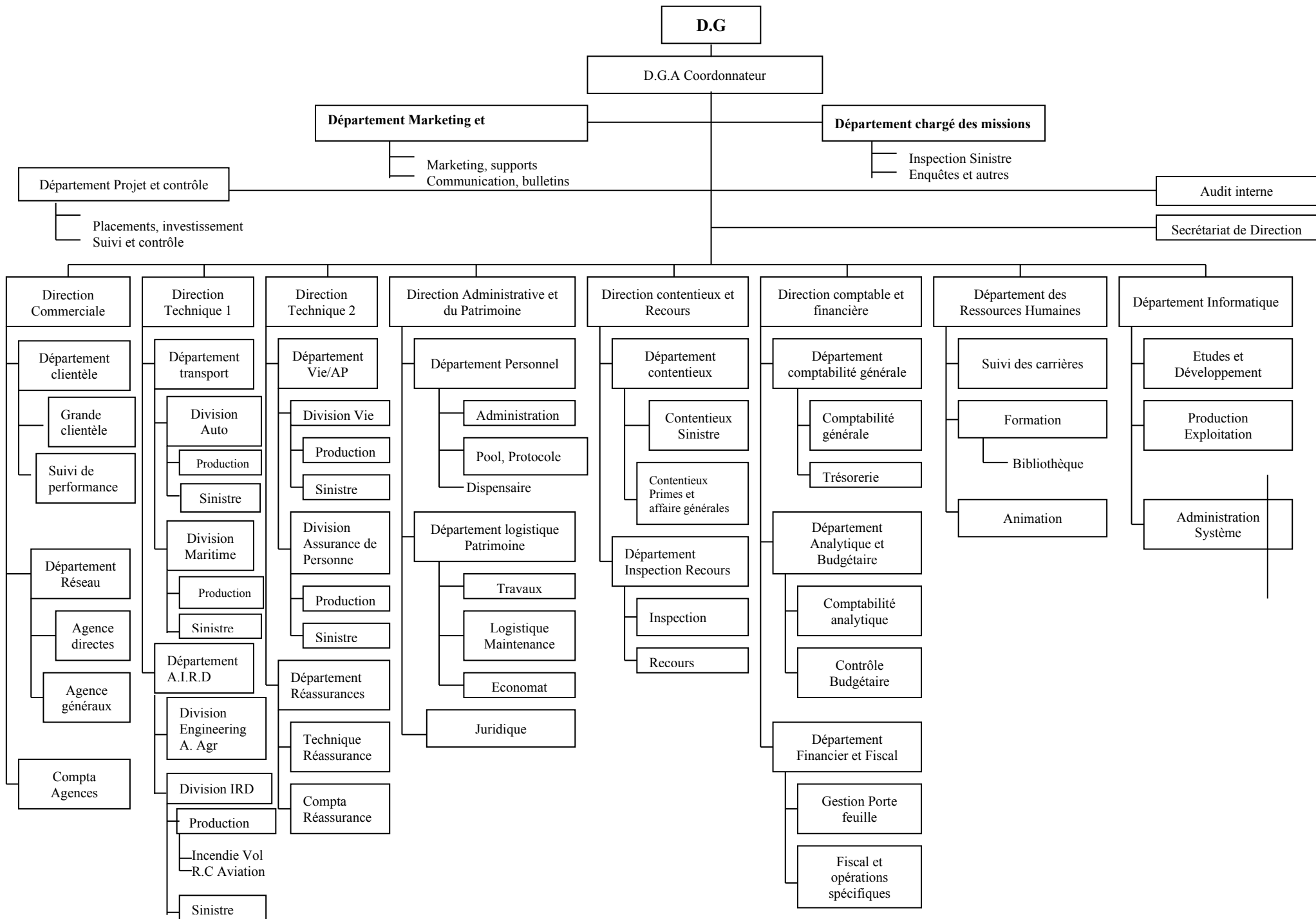


TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
LISTE DES ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
INTRODUCTION GENERALE	1

PREMIERE PARTIE : MATERIELS ET METHODES

Chapitre I : CADRE THEORIQUE.....	5
Section 1 : Généralités sur l'assurance.....	5
1.1. Définition de l'assurance	5
1.1.1 Assureur et Assuré	6
1.1.2 Risque et Sinistre	6
1.1.3 Prestation et Prime	6
1.1.4 Réassurance et Coassurance	7
1.2. Types d'assurances	7
1.3. Les particularités techniques et comptables des sociétés d'assurance	7
1.3.1 Inversion du cycle de production.....	7
1.3.2 La transformation négative	8
1.3.3 Localisation des risques techniques sur les passifs.....	8
1.3.4 L'asymétrie d'information (aléa moral et sélection adverse)	8
1.4. Les particularités du cycle financier	8
Section 2 : Notion de performance financière de l'entreprise.....	9
2.1. Performance financière.....	10
2.1.1 Efficacité.....	10
2.1.2 Efficience	10
2.1.3 L'économie des ressources	11
2.2. Mesure de la performance financière	11
Section 3 : Le Diagnostic Financier	12
3.1. Définition du diagnostic financier	12

3.2. Objectifs du diagnostic financier	13
3.3. Démarche du diagnostic financier	13
3.4. Les outils d'analyse financière	15
3.4.1 Etat du bilan	15
3.4.2 Etat du compte de résultat	19
3.5 Analyse du bilan et du compte de résultat	21
3.5.1 Les comparaisons pluriannuelles	21
3.5.2 La méthode des ratios	22
Chapitre II : Méthodologie.....	24
Section 1 : L'étape préparatoire	24
Section 2 : Les outils et techniques de collecte des données	25
2.1. Collecte des données primaires	25
2.2. Collecte des données secondaires	26
Section 3 : Rédaction, Traitement et analyse des données	26
3.1. Rédaction de la recherche	26
3.2. Analyse qualitative	27
3.3. Analyse financière	27
 <u>DEUXIEME PARTIE: DIAGNOSTIC FINANCIER DE LA COMPAGNIE ARO</u>	
Chapitre I : Description de la zone d'étude	28
Section 1 : Présentation Générale de la compagnie d'assurance ARO	28
1.1. Présentation	28
1.2. Historique	28
1.3. Activités	29
1.3.1 Activité Principale : ASSURANCES ET REASSURANCES	29
1.3.2. Activité annexe : INVESTISSEMENT FINANCIER	30
Section 2 : Organisation et Fonctionnement.....	31
2.1. Missions.....	31
2.2. Structure Organisationnelle	32
2.3. Réseau de distribution	32

2.3.1. Les points de vente directe.....	32
2.3.2. Les points de vente indirecte.....	33
Chapitre II : Diagnostic Financier de l'Assurance ARO.....	34
Section 1 : Analyse Bilancielle.....	34
1.1. Présentation des bilans retraités de ARO de 2012 à 2014.....	35
1.2 Analyse de la structure Financière.....	37
1.2.1 Structure de l'Actif	37
1.2.2 Structure du Passif	39
1.3. Analyse de l'équilibre financier	41
1.4. Les dispositifs prudentiels	42
1.4.1. Les ratios prudentiels	42
Section 2 : Analyse du compte de Résultat	46
2.1. Evolution du Chiffre d'affaire	46
2.2. Analyse du compte de résultat.....	46
2.2.1 Présentation des comptes de résultats simplifiés de 2012 à 2014	47
2.3. Ratios de Rentabilité et profitabilité.....	53
2.4. Ratios de Réassurance	55
2.5. Ratio de Gestion	56
2.6. Ratio Combiné.....	56
 <u>TROISIEME PARTIE : DISCUSSION ET PROPOSITIONS DE SOLUTIONS</u>	
Chapitre I : Discussion.....	58
Section 1 : Analyse de la Structure	58
1.1. Structure particulière de l'actif et du passif.....	58
1.2. Liquidité satisfaisante	59
1.3. Solvabilité de la compagnie envers les assurés	59
1.4. Irrégularités et risques des parts des actifs dans la provision technique	60
Section 2 : Analyse de la rentabilité du compte de résultat.....	61
2.1 Perte sur cession de réassurance	61
2.2 Charges de sinistres en hausse sensible	62

2.3 Perte sur l'activité technique	63
2.4 Taux de rendement faible	63
2.5 Forte dépendance à l'activité non technique	63
Section 3 : Validation des Hypothèses	64
3.1 Première Hypothèse.....	64
3.2. Deuxième Hypothèse	65
Chapitre II : Propositions de Solutions	66
Section 1 : Au niveau de la structure	66
1.1 Diversification et bonne gestion des actifs	66
Section 2 : Au niveau de la rentabilité.....	67
2.1 Etablissement d'une bonne gestion de sinistres	67
CONCLUSION GENERALE	69
BIBLIOGRAPHIE	VI
WEBOGRAPHIE	VII
ANNEXES.....	VIII