



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 4
(2009-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

***Evaluation de la qualité des prestations relatives à
la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal
selon la norme ISO 9001 version 2008***

Bibliothèque du CESAG



110249

Présenté par :

Youssoupha NDIAYE

Dirigé par :

Jérôme DANDJINO

Responsable Qualité à l'ASECNA

Octobre 2011

M0056MPACG12

Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008

Dédicaces

A ma mère,

A mon défunt père.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Après avoir rendu grâce à ALLAH (SWT) et à sa meilleure créature le Prophète Mohamed (PSL), réitéré ma vénération pour mes parents, je commencerai ce mémoire en ayant une pensée sincère et très spéciale à ma famille et à toutes les personnes qui m'ont aidé et soutenu pendant la rédaction de ce mémoire. Je les invite donc à trouver ici l'expression de ma gratitude.

Je tiens aussi à remercier le personnel de Amsa Assurances Sénégal pour leur sens de l'accueil et leur disponibilité pendant mes travaux.

Enfin, qu'il me soit permis d'exprimer toute ma reconnaissance et ma profonde gratitude à l'égard de mon encadreur, M. Jérôme Dandjinou, pour sa disponibilité et ses conseils avisés.

Liste des sigles et acronymes

AFNOR : Agence Française de Normalisation

AIRMIC: The Association of Insurance and Risk Managers

CIMA: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances

FANAF : Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines

FSSA : Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurances

IARD : Incendie, Accidente é Risques Divers

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

OQSF : Observatoire de la Qualité des Services Financiers

PDCA : Plan Do Check Act

SMQ : Système de Management de la Qualité

Liste des tableaux

Tableau 1 Modèle d'analyse.....	45
Tableau 2 Liste des services contactés.....	46
Tableau 3 Pondération de la grille d'évaluation.....	48
Tableau 4 Répartition du capital de Amsa Assurances Vie	55
Tableau 5 Répartition du capital de Amsa Immobilier.....	56
Tableau 6 Récapitulatif des résultats de l'évaluation	66
Tableau 7 Plan de mise à niveau	86

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des figures

Figure 1 Evolution des primes émises en millions de FCFA de 2005 à 2009.....	3
Figure 2 Evolution du taux de sinistralité au Sénégal et dans la FANAF de 2004 à 2009	4
Figure 3 Evolution du taux de sinistralité en affaires directes de Amsa assurances Sénégal	4
Figure 4 Schéma d'une indemnisation d'un préjudice matériel automobile	11
Figure 5 Schéma d'une indemnisation d'un préjudice corporel automobile	12
Figure 6 Schéma d'une indemnisation des tiers victimes d'accident automobile	13
Figure 7 Bonnes pratiques de l'OCDE pour la gestion des sinistres d'assurance.....	14
Figure 8 Relation entre les composants de la gestion des sinistres selon AIRMIC	16
Figure 9 Importance et performances des six sources de satisfaction des assurés.....	18
Figure 10 Impact d'une expérience en sinistre sur la fidélisation du client.....	18
Figure 11 Net Promoter Score contre satisfaction générale.....	19
Figure 12 Classement des sources d'informations du client sur la qualité d'un produit	19
Figure 13 Evolution des primes acquises et des charges de sinistres automobiles sur le marché sénégalais	21
Figure 14 Les cinq facteurs accentuant la nécessité d'améliorer la gestion des sinistres	22
Figure 15 Le cycle taylorien.....	27
Figure 16 Les cycles de Deming.....	28
Figure 17 La trilogie de Juran	29
Figure 18 Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus	34
Figure 19 Pyramide documentaire.....	37
Figure 20 Les enregistrements requis par la norme ISO 9001:2008	38
Figure 21 Démarche d'audit qualité selon ISO 19011 : 2002	41
Figure 22 Les phases d'un diagnostic qualité	42
Figure 23 Répartition du capital de Amsa Assurances Sénégal.....	55
Figure 24 Organigramme du Département Technique	56
Figure 25 Représentation graphique des résultats de l'évaluation par chapitre de la norme	67
Figure 26 Représentation graphique des résultats de l'évaluation du chapitre 4 de la norme.....	67
Figure 27 Représentation graphique des résultats de l'évaluation du chapitre 5 de la norme.....	71
Figure 28 Représentation graphique des résultats de l'évaluation du chapitre 6 de la norme.....	75
Figure 29 Représentation graphique des résultats de l'évaluation du chapitre 7 de la norme.....	77
Figure 30 Représentation graphique des résultats de l'évaluation du chapitre 8 de la norme.....	81

Liste des annexes

Annexe n°1 : La checklist ISO 9001 :2008.....	93
Annexe n°2 : Cartographie des processus clés pour une compagnie d'assurance	101

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicaces.....	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et acronymes	iii
Liste des tableaux.....	iv
Liste des figures.....	v
Liste des annexes.....	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	8
Chapitre 1 : La gestion des sinistres dans les compagnies d'assurances	10
1.1 Les différentes étapes du processus	10
1.1.1 Le cadre juridique de la gestion des sinistres.....	10
1.1.2. Les bonnes pratiques et les lignes directrices.....	14
1.2 Les enjeux de la gestion des sinistres pour l'assureur.....	17
1.2.1 L'importance des sinistres.....	17
1.2.1.1 L'enjeu commercial	17
1.2.1.2 Les enjeux financiers	20
1.2.2. La nécessité de repenser le métier.....	21
Chapitre 2 : Le management par la qualité : les exigences de la norme ISO 9001: 2008	25
2.1. La qualité dans les services.....	25
2.1.1. De l'assurance qualité au management de la qualité	26
2.1.2. La qualité, une notion difficile à appliquer dans les services.....	30
2.2. Les exigences de la norme ISO 9001 :2008 relatives au SMQ.....	32
2.2.1. Les principes du management de la qualité.....	33
2.2.2. Présentation de la norme et de ses exigences	36
2.2.2.1 Les exigences relatives au système de management de la qualité	36
2.2.2.2 Les exigences relatives à la responsabilité de la direction	38
2.2.2.3 Les exigences relatives au management des ressources	39
2.2.2.4 Les exigences relatives à la réalisation du produit	39
2.2.2.5 Les exigences relatives à la mesure, l'analyse et amélioration.....	39
2.3 L'évaluation de la qualité	40
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude	44

Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008

3.1	Modèle d'analyse	44
3.2	Techniques utilisées et population rencontrée.....	45
3.2.1	Analyse documentaire.....	45
3.2.2	Entretien.....	45
3.2.3	Observation directe.....	46
3.3	Présentation de la checklist.....	46
3.3.1	Conception de la checklist.....	47
3.3.2	Exclusions	49
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....		51
Chapitre 4 : Présentation de Amsa Assurances Sénégal		53
4.1	Présentation du groupe et de ses filiales	53
4.1.1	Mission	53
4.1.2	Les démembrements.....	55
4.2	Présentation de la Direction Technique.....	56
Chapitre 5 : Description du processus de gestion de sinistres de Amsa Assurances Sénégal		58
5.1	Le contrat d'assurance automobile de Amsa Assurances Sénégal	58
5.1.1	Forme et type de contrat	58
5.1.2	Enumérations des garanties.....	58
5.2	La procédure de gestion de sinistres automobiles de Amsa Assurances Sénégal	59
5.2.1	La déclaration du sinistre	60
5.2.2	L'instruction du dossier	61
5.2.2.1	En cas d'intervention d'un expert	61
5.2.2.2	En cas de non nomination d'un expert	62
5.2.3	Le règlement.....	62
5.2.3.1	La demande de règlement.....	63
5.2.3.2	Le règlement.....	63
5.2.4	Cas des productions non encore saisies.....	64
5.2.4.1	Producteur non identifié	64
5.2.4.2	Producteur identifié	65
Chapitre 6 : Evaluation du processus de gestion des sinistres par rapport à la norme ISO 9001: 2008		66
6.1.	Constats et recommandations	66
6.1.1.	Système de management de la qualité	67

Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008

6.1.1.1.	Exigences générales	68
6.1.1.2.	Exigences relatives à la documentation	68
6.1.2.	Responsabilité de la direction	71
6.1.2.1.	Engagement de la direction	71
6.1.2.2.	Ecoute client	72
6.1.2.3.	Politique qualité	72
6.1.2.4.	Planification	73
6.1.2.5.	Responsabilité, autorité et communication	73
6.1.2.6.	Revue de direction	74
6.1.3.	Management des ressources	75
6.1.3.1.	Mise à disposition des ressources	75
6.1.3.2.	Ressources humaines	75
6.1.3.3.	Infrastructures & Environnement de travail	76
6.1.4.	Réalisation du service	77
6.1.4.1.	Planification de la réalisation du produit	77
6.1.4.2.	Processus relatifs aux clients	77
6.1.4.3.	Achats	79
6.1.4.4.	Production et préparation du service (Maîtrise de la production et de la préparation du service)	80
6.1.4.5.	Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure	80
6.1.5.	Mesure, analyse et amélioration	81
6.1.5.1.	Généralités	81
6.1.5.2.	Surveillance et mesurage	81
6.1.5.3.	Maîtrise du produit non conforme	83
6.1.5.4.	Analyse des données	84
6.1.5.5.	Amélioration	84
6.2	Plan de mise à niveau	85
CONCLUSION GENERALE		89
ANNEXES		92
GLOSSAIRE		102
BIBLIOGRAPHIE		103

Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

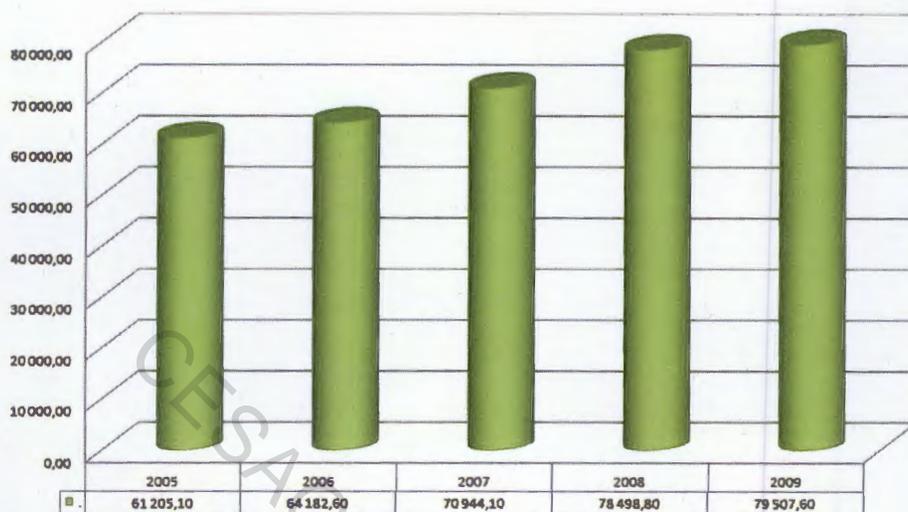
Les agents économiques encourent plusieurs risques dans l'exercice de leurs activités. L'exposition face à certains de ces risques peut être très délicate pour les individus ou les entreprises n'ayant pas la capacité de se prémunir. C'est de cette volonté de se protéger contre des risques qui pourraient survenir dans leurs activités que l'assurance trouve son origine. Courtieu (2002 :26) nous définit l'assurance comme étant « *une technique par laquelle l'assureur crée, organise et gère une mutualité, agrégation de personnes exposées à un même événement réunies de telle sorte que, en demandant une contribution pécuniaire préalable à chacune, les ressources collectives permettent de verser la prestation promise à celles de ces personnes concernées par la survenance de l'événement garanti.* ». Les compagnies d'assurances reçoivent donc des primes qui leur permettent de faire face à leurs frais de gestion et aux exigences de solvabilité, enfin et surtout de payer, en cas de sinistres, les indemnités auxquels l'assuré a droit. C'est pour cela que les compagnies d'assurances ont un cycle de production inversé car elles ne connaissent pas à l'avance le coût du produit (indemnisation du sinistre) qu'elles vendent.

L'assurance est un secteur très réglementé. Les sociétés sont soumises à un contrôle strict pour s'assurer de leur capacité à faire face aux engagements pris avec les assurés. Le code CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances), entré en vigueur par la ratification du traité CIMA le 15 février 1995 par 14 pays, définit les différentes règles et principes auxquelles sont soumises les entreprises d'assurance des pays membres. Les exigences de cette réglementation s'appliquent aussi aux assureurs sénégalais dans la mesure où le Sénégal est signataire de ce traité.

Dans le but aussi de renforcer la protection de l'assuré, le Gouvernement Sénégalais, par le DECRET n° 2009-95 en date du 2 octobre 2008, a créé l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF). Cet organe rattaché au Ministère de l'Economie et des Finances a pour objet, entre autres, d'assurer la qualité des services offerts par les institutions financières telles que les assurances.

Ces mesures de régulation visent aussi à contrôler un marché de plus en plus dynamique. Avec 79 507 600 000 F CFA de primes émises, le Sénégal est le troisième marché de la CIMA avec 12% des parts de marché (FANAF Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines, 2011 : 16).

Figure 1 Evolution des primes émises en millions de FCFA de 2005 à 2009¹



Source : FANAF (2011 :15)

Dans un marché aussi faiblement assuré comme le marché sénégalais, la pression concurrentielle est énorme. L'impact limité des innovations (impossibilité de déposer des brevets), la tarification réglementée des primes font que les assureurs ne peuvent pas trop se différencier de leurs concurrents sur leur prix et leurs offres. De ce fait, la bataille concurrentielle se joue plus sur la qualité du service basée sur d'excellentes relations humaines et une bonne organisation interne.

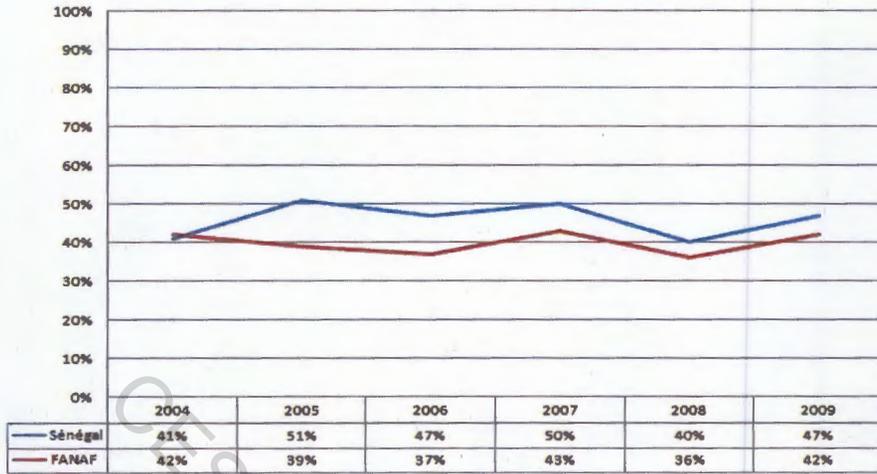
Etant donné l'inversion du cycle de production en assurance, le seul moyen d'obtenir une bonne qualité de service, par conséquent une plus grande satisfaction du client, est de garantir un bon traitement du sinistre.

A Amsa Assurances Sénégal, comme dans toutes les sociétés d'assurances, la gestion des sinistres constitue le plus gros poste de dépenses du compte de résultat. En 2009, le taux de sinistralité pour l'ensemble du marché sénégalais était de 47% FSSA (2011 :1). Avec un taux de sinistralité bien au dessus de la moyenne des Etats membres de la FANAF (figure 2), les assureurs sénégalais subissent plus de pression sur les coûts occasionnés par les sinistres.

¹ Données non corrigées de l'inflation

Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008

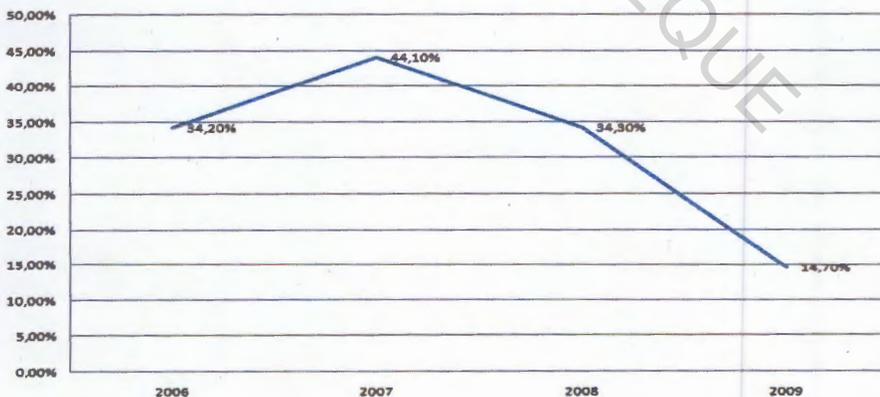
Figure 2 Evolution du taux de sinistralité au Sénégal et dans la FANAF de 2004 à 2009



Source : FANAF (2011 :44)

De 2008 à 2009, les charges de sinistres en affaires directes de Amsa Assurances Sénégal sont passés de 2 223 720 000 à 1 625 065 000 F CFA. Quant au taux de sinistralité, il est passé de 34,3% à 14,7% (FANAF, 2011 :150). Au moment où ses concurrents, à l’instar de Axa Assurances Sénégal, réalisaient des taux de 25,3% en 2008 et de 43,1% en 2009 (FANAF, 2011 :153).

Figure 3 Evolution du taux de sinistralité en affaires directes de Amsa assurances Sénégal



Source : FANAF (2011 :150)

Dans sa quête de croissance, nous constatons donc que Amsa Assurances Sénégal a misé sur l’augmentation des ses primes acquises (6 485 273 000 en 2008 et 11 279 737 en 2009). Mais elle a aussi opté pour une réduction de ses charges de sinistres (diminution de 26,92%) (FANAF, 2011 :150). Cette réduction des charges s’est faite sur le paiement des indemnités de sinistres que la réduction des frais opérationnels.

Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008

Quel est le niveau de conformité du processus de gestion des sinistres par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2008 ?

Plus précisément, quelles sont les étapes d'un processus de gestion des sinistres ?

Quelles sont les exigences de la norme iso 9001 :2008 en matière de management de la qualité ?

Quel est le niveau de conformité du processus de gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal au regard de la norme iso 9001 : 2008 ?

Comment Amsa Assurances Sénégal peut elle mettre améliorer la qualité de son processus pour répondre aux exigences de cette norme ?

C'est pour répondre à ces questions que nous avons décidé d'aborder le thème suivant : *Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008.*

Ce mémoire a pour objectif principal d'apprécier le niveau de conformité du processus de gestion des sinistres de Amsa Assurances, au regard de la norme ISO 9001 :2008.

Plus précisément, nos travaux devront :

- décrire les différentes étapes d'une procédure de traitement des sinistres en assurances,
- fournir une démarche globale avec des outils adaptés pour l'évaluation de la qualité du traitement des sinistres d'une compagnie d'assurance,
- évaluer les écarts entre les dispositions existantes en matière de qualité et les exigences du référentiel ISO 9001 :2008,
- détecter les points sensibles et les pistes d'amélioration possibles des prestations relatives à la gestion des sinistres en vue de la mise en place d'un système de management de la qualité conforme au référentiel.

Les prestations intégrées dans le périmètre de la présente évaluation sont celles relatives au traitement des sinistres issus de contrats d'assurances automobiles. Du fait de son caractère

obligatoire, l'assurance automobile représente la majeure partie des contrats souscrits et donc des opérations de traitement de sinistres.

L'intérêt de cette étude se situe à plusieurs niveaux :

Tout d'abord, elle permettra, à Amsa Assurances Sénégal, d'identifier les enjeux et problématiques majeurs liés à la qualité du traitement des sinistres. Ce mémoire leur permettra d'avoir une vue globale des écarts majeurs de leur système par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 : 2008 et d'identifier les conditions de succès d'un projet qualité.

Ensuite, les résultats et la méthodologie de cette étude permettront au CESAG, plus particulièrement aux adeptes de la gestion de la qualité, d'avoir une démarche et une base de référence pour un diagnostic qualité d'une entreprise, en général, et d'une compagnie d'assurance, en particulier.

Enfin, notre intérêt dans cette étude réside dans le fait d'explorer la gestion de la qualité dans les entreprises d'assurances, un domaine peu étudié dans notre cursus tout comme dans la littérature.

La première partie de l'étude portera sur une revue théorique des différents concepts liés à l'assurance automobile et à la qualité. Le premier chapitre nous permettra de mieux cerner la gestion des sinistres automobiles et l'enjeu qu'elle revêt pour une compagnie d'assurance. Une évolution de la qualité à travers l'histoire du management et un exposé des exigences de la norme ISO 9001 :2008 seront abordés dans le deuxième chapitre. Notre méthodologie sera déclinée, quant à elle, dans le troisième chapitre avec la présentation de notre modèle d'analyse, des techniques de collecte de données et de la population rencontrée.

La deuxième partie de notre étude se concentra sur l'aspect pratique. Ainsi, un premier chapitre permettra au lecteur de mieux connaître l'organisation de Amsa Assurances Sénégal. La procédure ainsi que les acteurs du traitement des sinistres automobiles au sein de Amsa Assurances Sénégal seront détaillés dans le chapitre suivant. Enfin, le dernier chapitre nous permettra de présenter les résultats de notre évaluation ainsi que les actions d'amélioration pour la mise à niveau du processus par rapport aux exigences de la norme.

Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En raison du cycle inversé de production dans les compagnies d'assurances, l'assureur ne peut pas connaître, d'emblée le coût du produit qu'il vend. En effet, l'assureur propose de couvrir le client en cas de la réalisation d'un risque (coût du service vendu) moyennant le paiement d'une prime (prix de vente du service). Cette caractéristique, propre aux assurances, imposent une surveillance stricte des règlements de sinistres pour respecter les règles de solvabilité. Et c'est évidemment la gestion des sinistres qui subit la plus grande pression en matière de réduction de coûts car elle compose le plus grand poste de dépenses d'un assureur.

Pourtant, d'un autre côté, si l'entreprise ne respecte pas ses engagements envers ses clients, c'est-à-dire payer l'indemnité due après la survenance d'un sinistre, elle trahirait dans ce cas sa mission. Les clients, en payant leurs primes, ont des attentes claires en matière de couverture de risque. C'est ainsi que cette fonction a un rôle central dans la satisfaction et la fidélisation des clients.

Le traitement des sinistres doit donc obéir à la logique financière de rentabilité et la logique de satisfaction du client. Mais comment l'assureur peut concilier ces deux logiques, apparemment contradictoires ?

C'est à cette question que va tenter de répondre cette première partie théorique. Elle nous permettra, d'abord, de cerner la gestion des sinistres. Le premier chapitre posera, dans un premier temps, les bases juridiques de la gestion des sinistres ainsi que les bonnes pratiques largement diffusées au niveau mondial. Dans un deuxième temps, nous rappellerons les différents enjeux que revêt la gestion des sinistres pour un assureur.

Ensuite, nous verrons, à travers le chapitre 2, les différentes exigences de l'ISO 9001 :2008. Dans un premier temps, priorité sera donnée à un petit rappel de l'évolution de la qualité dans l'histoire du management. Cela nous permettra d'avoir les fondements nécessaires pour comprendre, dans un deuxième temps, les différentes exigences que fixe la norme ISO 9001 :2008 en matière de management de la qualité.

Enfin, le chapitre 3 nous permettra de décliner la méthodologie choisie. Dans un premier temps, le modèle d'analyse sera détaillé pour bien comprendre la démarche suivie. Dans un deuxième temps, nous présenterons les différentes techniques utilisées et la population rencontrée pour aboutir aux résultats de l'étude.

Chapitre 1 : La gestion des sinistres dans les compagnies d'assurances

Le sinistre intervient lorsqu'un évènement, prévu dans le contrat d'assurance, survient dans la période de validité du contrat, permettant de mettre en œuvre la garantie accordée par l'assureur. La mise en œuvre de la garantie est préalable à la déclaration du sinistre et s'ensuit une procédure bien définie par la loi. C'est cela que la première section du chapitre nous permettra de comprendre. Elle nous situera sur les différentes dispositions prévues par la loi en matière d'indemnisation des assurés et des bonnes pratiques en cette matière. La deuxième section, traitera, quant à elle, des enjeux actuels des sinistres qui doivent pousser les assureurs à penser autrement leur traitement.

1.1 Les différentes étapes du processus

La gestion des sinistres automobiles est une activité très réglementée du point de vue juridique. En effet, le livre 2 du Code CIMA, « *Assurances obligatoires* », dans son chapitre 4 « *Indemnisation des victimes* » fixe, entre autres, le champ d'application, les différentes exclusions et les procédures à suivre pour la présentation de l'offre d'indemnisation. La législation fixe ainsi des règles strictes pour garantir aux assurés le paiement des indemnités dues.

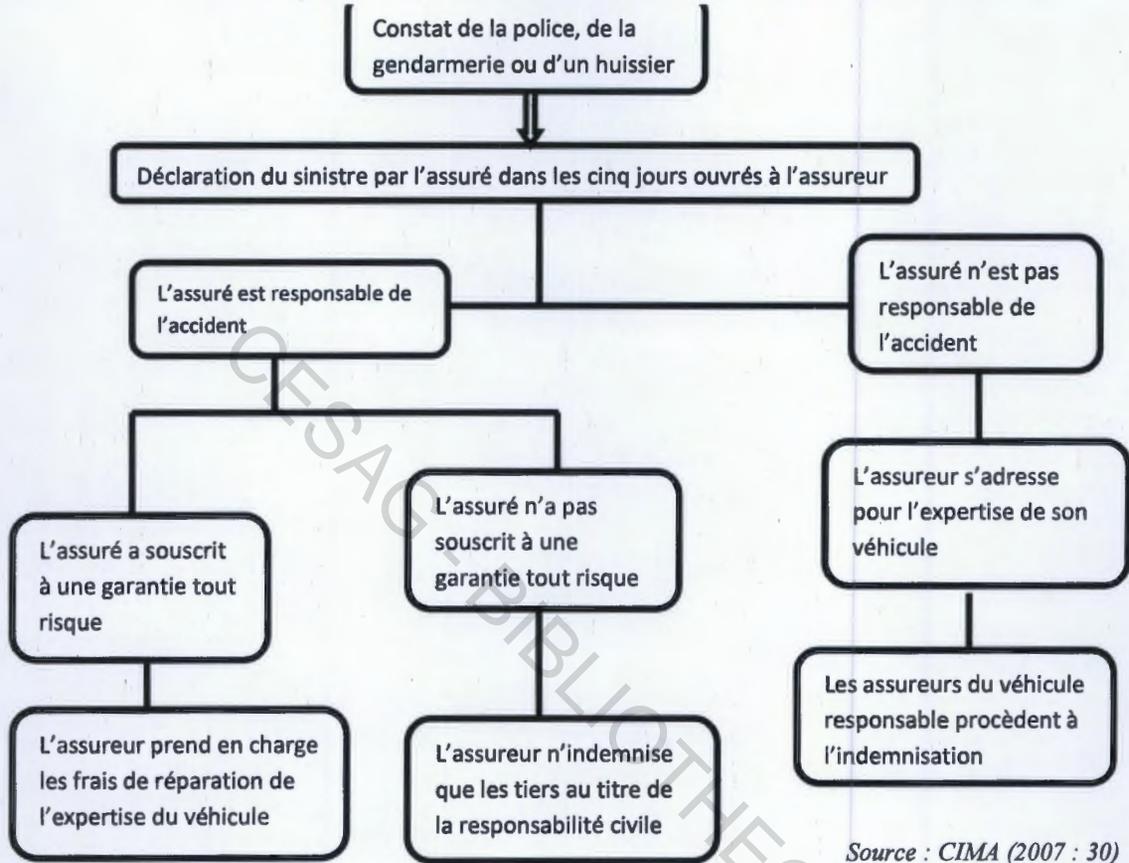
Cette première section présentera, tout d'abord, les différentes étapes du processus d'indemnisation selon la CIMA. Ensuite, nous verrons les différentes recommandations formulées par des organismes internationaux pour une gestion efficace et responsable des sinistres.

1.1.1 Le cadre juridique de la gestion des sinistres

Dans sa procédure d'indemnisation, le code CIMA prend en compte, entre autres, la responsabilité de l'assuré et les garanties souscrites. Le code prévoit trois cas, que nous allons présenter, de manière simplifiée :

- Cas d'une indemnisation d'un préjudice matériel automobile

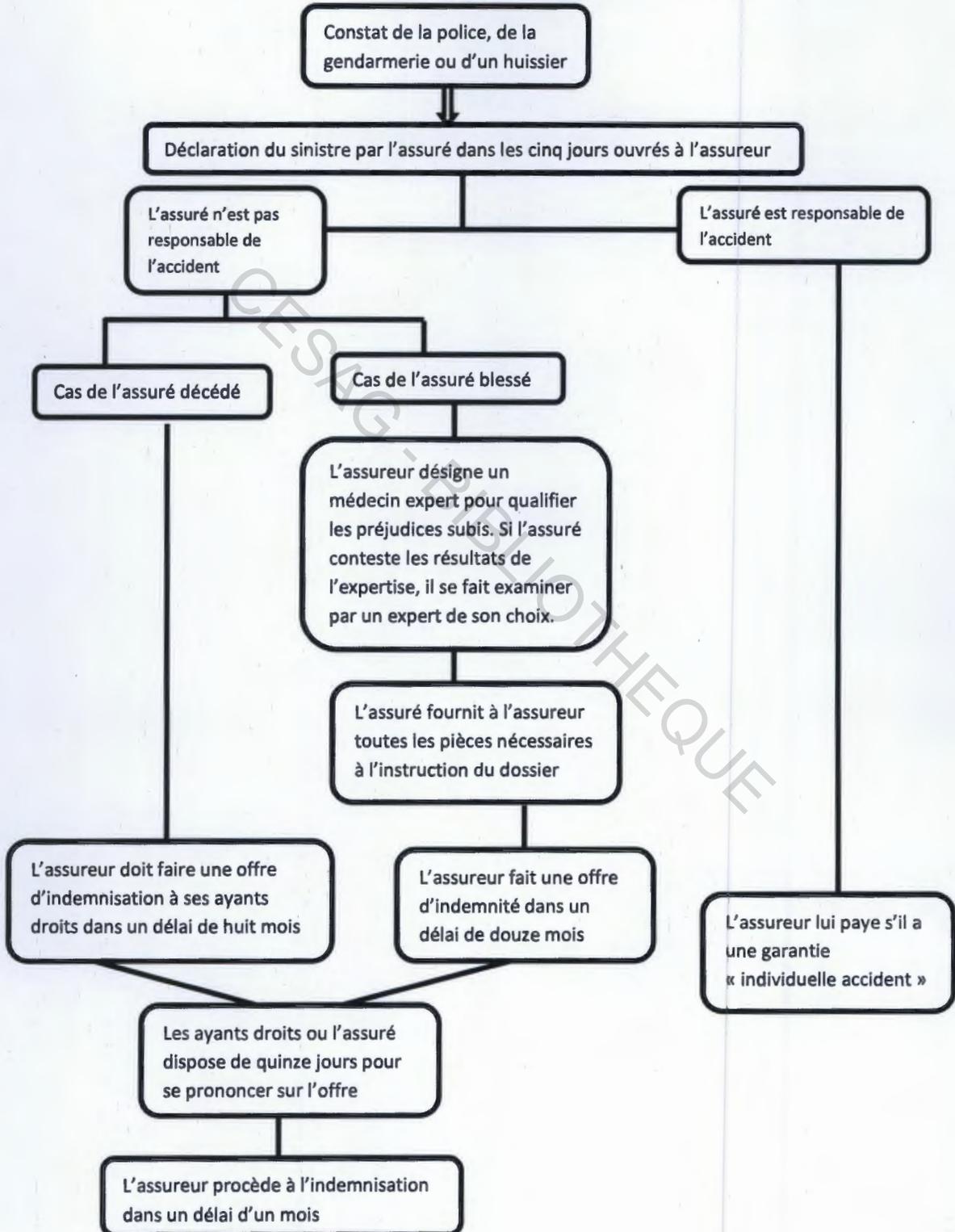
Figure 4 Schéma d'une indemnisation d'un préjudice matériel automobile



Source : CIMA (2007 : 30)

- Cas d'une indemnisation d'un préjudice corporel automobile

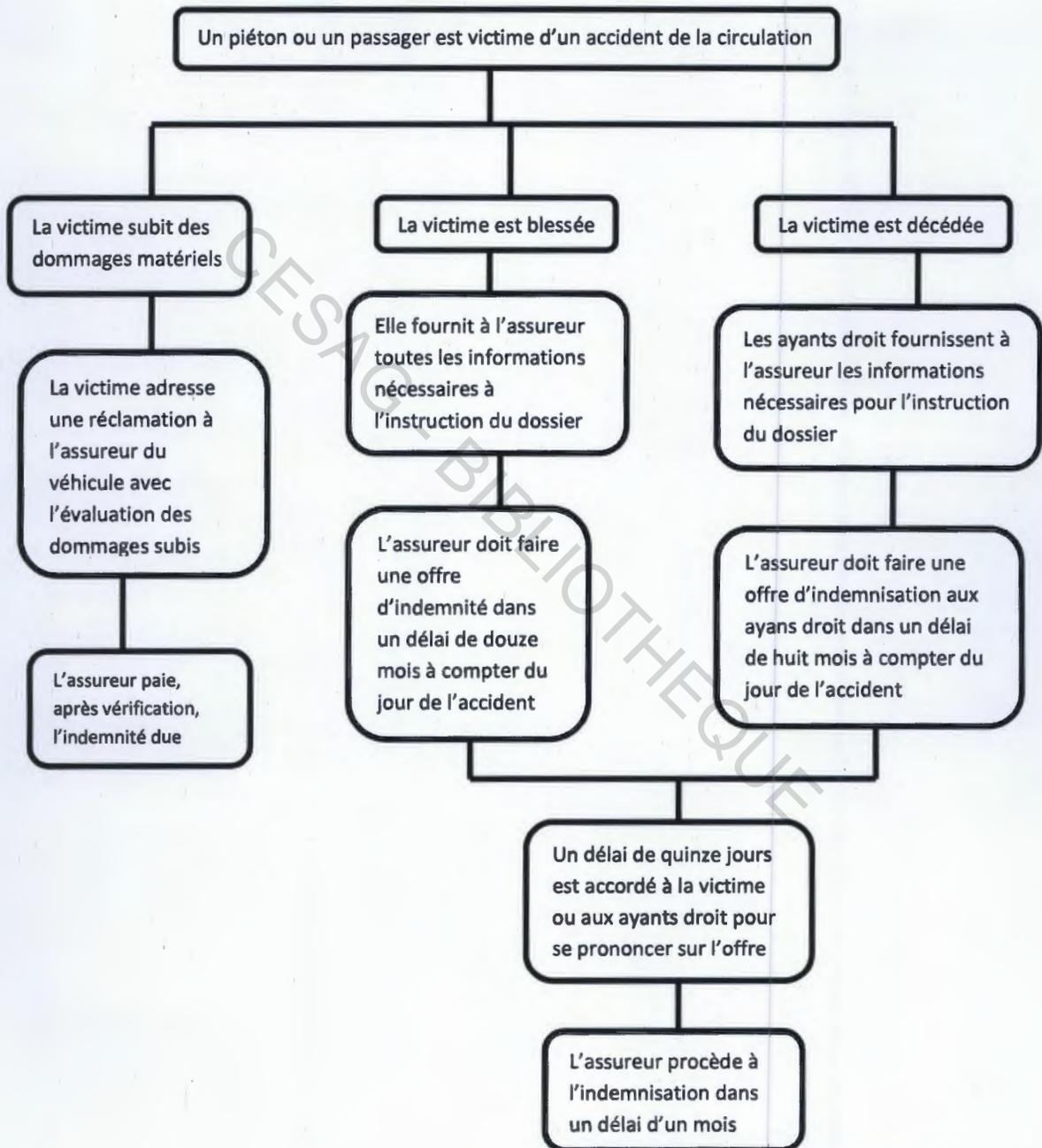
Figure 5 Schéma d'une indemnisation d'un préjudice corporel automobile



Source : CIMA (2007 :33)

- Cas d'une indemnisation des tiers victimes d'accident automobile

Figure 6 Schéma d'une indemnisation des tiers victimes d'accident automobile



Source : CIMA (2007 :33-34)

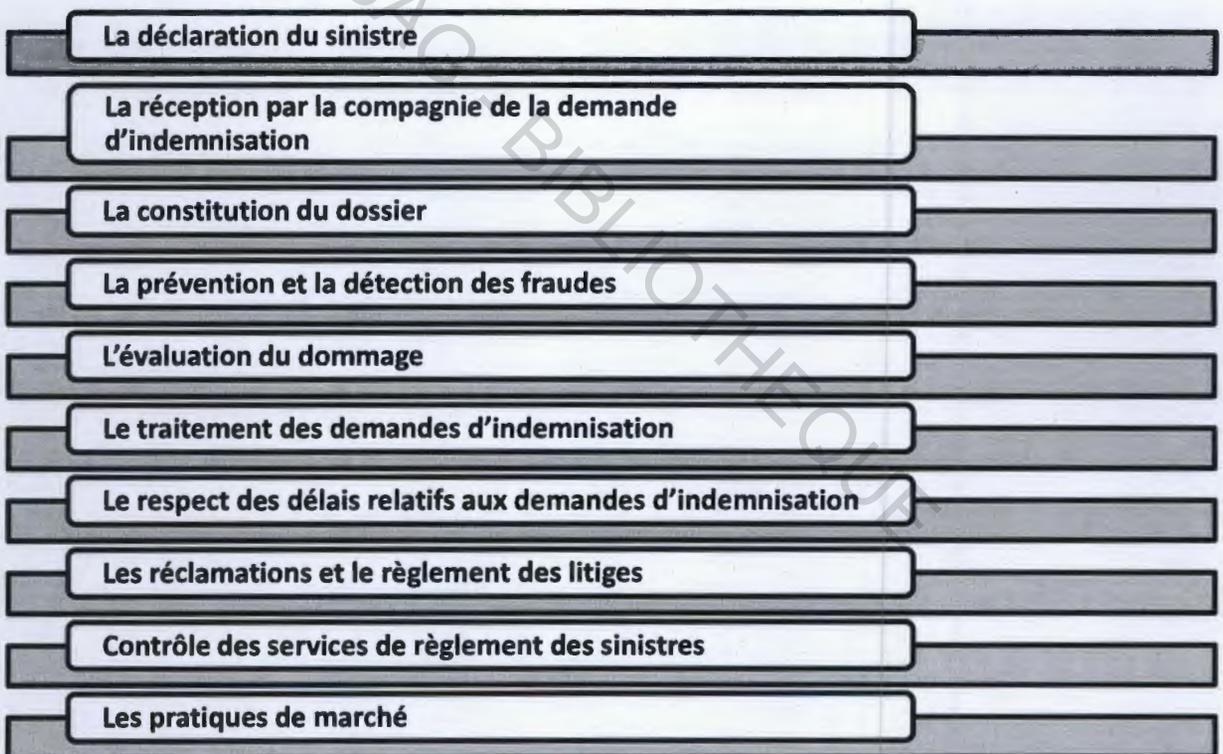
Toutefois, même si ce cadre réglementaire définit les règles pour protéger les intérêts des assurés, force est de constater qu'il ne suffit pas à garantir l'efficacité et la transparence tout au long du processus de traitement des sinistres. C'est fort de ce constat que certains

organismes ont jugé nécessaire de compléter les lois par des bonnes pratiques et des lignes directrices pour une meilleure gestion des sinistres.

1.1.2. Les bonnes pratiques et les lignes directrices

Dès 2004, le Comité des assurances de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) a pris conscience du caractère primordial de la protection des assurés et de la non existence de référentiel sur la gestion des sinistres (OCDE, 2004 :2). C'est ainsi que dix bonnes pratiques visant à aider les compagnies à améliorer l'efficacité et l'efficacités de leur gestion des sinistres été publiées dans une recommandation le 24 novembre 2004.

Figure 7 Bonnes pratiques de l'OCDE pour la gestion des sinistres d'assurance



Source : OCDE (2004 :4-10)

Ces lignes directrices, non exhaustives et non contraignantes, fournissent dans chaque étape cruciale du processus d'indemnisation, des recommandations pour :

- une meilleure assistance à l'assuré pour la déclaration du sinistre et durant tout le processus,
- un classement plus efficace des sinistres,

- l'instauration de moyens de lutte contre la fraude,
- une évaluation transparente et équitable des dommages,
- une rapidité des indemnisations,
- une meilleure prise en charge des réclamations des assurés,
- un meilleur contrôle des services en charge de la gestion des sinistres.

Plus récemment, en 2009 notamment, The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) avait publié un guide de bonnes pratiques dénommé «*Delivering Excellence in Insurance Claims Handling* ». Conscient qu'une bonne gestion des sinistres est un facteur clé de succès pour toute compagnie d'assurance, l'AIRMIC (2009 :2) a identifié pour ses membres huit composantes essentielles à mettre en place pour disposer atteindre l'excellence dans le traitement des sinistres. Ces composantes sont :

- ***Culture and philosophy***

L'assureur doit avoir une culture orientée client. Cette préoccupation doit se traduire dans la place centrale qu'occupe le client dans le processus de traitement des sinistres.

- ***Communications***

Un système de communication efficace doit être mis en place pour tenir, toutes les parties prenantes, informées durant le déroulement du processus.

- ***People***

Le personnel en charge du traitement des sinistres doit être qualifié et suffisant pour l'exécution de leurs tâches. Un accent majeur doit être mis sur le développement de leurs compétences par la formation.

- ***Infrastructure***

L'assureur doit adapter ses infrastructures à la complexité de sa gestion des sinistres.

- ***Claims procedures***

Des procédures claires et mises à jour doivent être édictées pour la gestion des sinistres.

- **Data management**

L'assureur doit mettre en place des procédures pour assurer la sécurité et l'analyse des données significatives, en conformité aux lois et règlements en vigueur.

- **Operations**

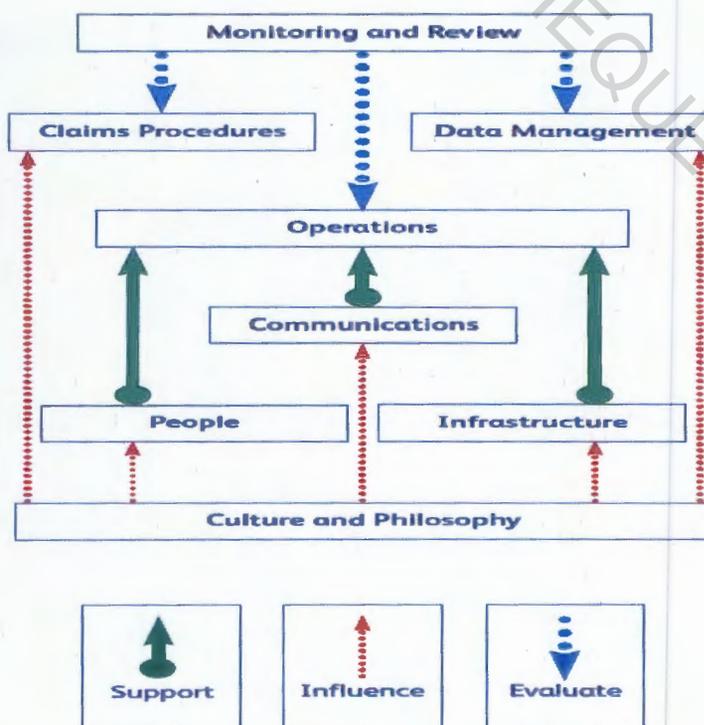
Toutes les opérations doivent satisfaire aux exigences de délais, de transparence et de conformité.

- **Monitoring and review**

L'assureur doit effectuer des revues et contrôles afin de juger la performance du système ainsi que la satisfaction de la clientèle.

L'assureur doit démontrer, dans chacune de ces composantes, un certain nombre d'exigences pour démontrer l'efficacité de la gestion de ses sinistres. Ces composantes, loin d'être indépendantes, doivent interagir pour garantir une gestion coordonnée et efficace des sinistres.

Figure 8 Relation entre les composants de la gestion des sinistres selon AIRMIC



Source : AIRMIC (2009:11)

Les dispositions légales en place concernant la gestion des sinistres sont claires et précises. Elle dicte aux assureurs diverses règles afin de ne pas léser le client en matière d'indemnisation. Des organismes comme l'OCDE et l'AIRMIC ont édicté des principes qui ont pour but de mieux renforcer cette protection de l'assuré. Ils soulignent la place centrale que le client doit occuper autour de l'organisation de la gestion des sinistres.

1.2 Les enjeux de la gestion des sinistres pour l'assureur

La section précédente nous a permis de voir les différentes règles légales et de bonne conduite qui sous-tendent la gestion des sinistres. C'est une activité qui est donc très surveillée par les régulateurs comme les associations et organismes professionnels. Cela révèle l'enjeu qu'a cette fonction pour l'assureur. Nous verrons ces enjeux d'abord sous un angle commercial et financier. Ensuite, nous nous pencherons sur les propositions de restructuration de la gestion des sinistres pour mieux faire face à ces enjeux.

1.2.1 L'importance des sinistres

Nous analyserons ici l'importance des sinistres au niveau commercial et financier.

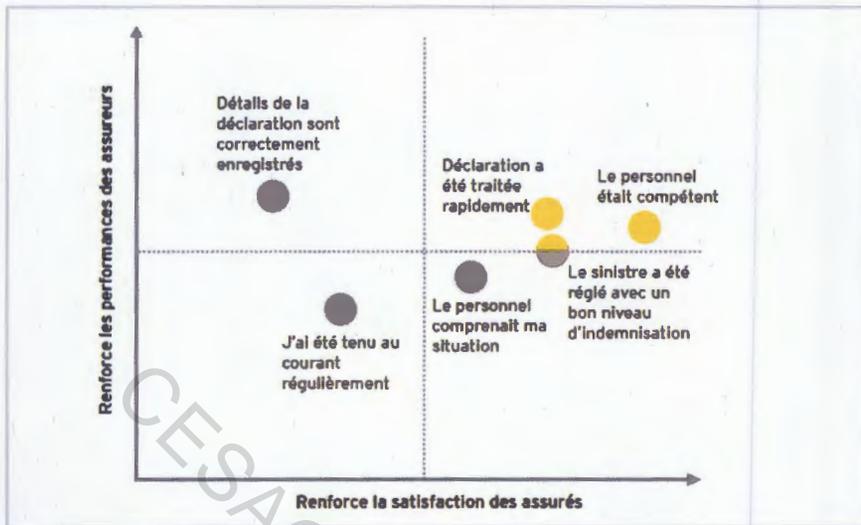
1.2.1.1 L'enjeu commercial

Lorsqu'un client souscrit à un contrat d'assurance automobile, il a plusieurs attentes. Qaiser (2000 :1) les classe en 3 catégories :

- une couverture adéquate du risque à un prix raisonnable,
- une information complète sur toutes les garanties et clauses du contrat,
- une indemnisation rapide en cas de sinistre.

Au-delà du contrat, le client achète un service ; celui qui lui permet de se couvrir face à un sinistre éventuel (Johri, 2009: 1). Sa satisfaction n'est atteinte que si son sinistre est réglé selon ses aspirations. C'est ce que confirme une étude de Ernst & Young (2011 :10) qui identifie six facteurs influant directement sur la satisfaction d'un assuré. Le premier facteur est évidemment la capacité de l'assureur à traiter rapidement le sinistre de l'assuré.

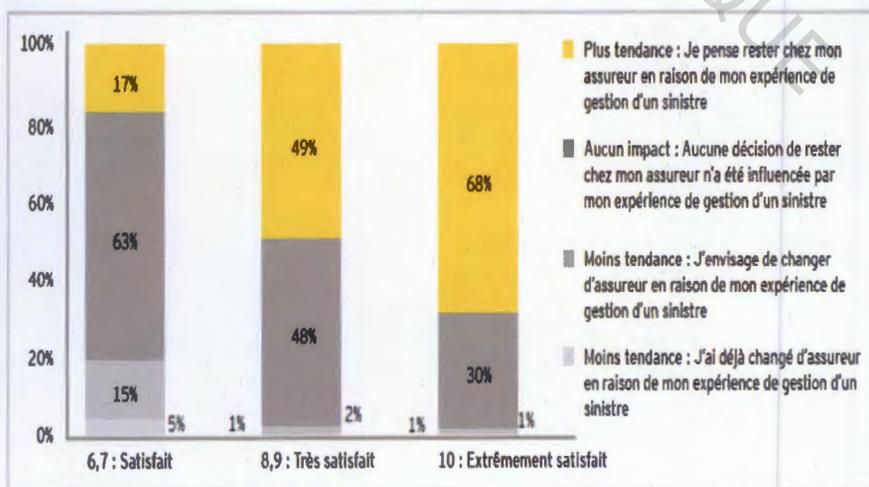
Figure 9 Importance et performances des six sources de satisfaction des assurés



Source : Ernst & Young (2011 :7)

L'étude renforce aussi l'idée que l'expérience en matière de sinistre est capitale dans la perception que l'assuré se fait de la compagnie. Comme le montre la figure 10, 68% des clients qui sont extrêmement satisfaits (note égale à 10) sont prêts à rester chez leur assureur. Par contre 20% des personnes qui évaluent leur satisfaction entre 6 et 7 sur 10 envisage de changer d'assureur ou l'ont déjà fait.

Figure 10 Impact d'une expérience en sinistre sur la fidélisation du client



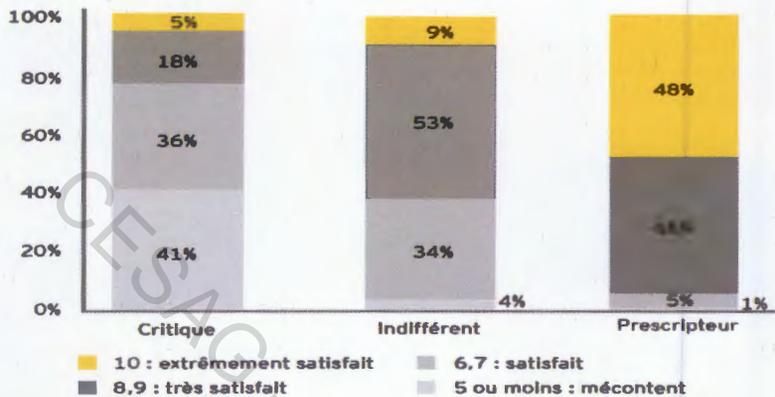
Source : Ernst & Young (2011 :11)

La satisfaction du client, au-delà de son apport sur l'amélioration de ses relations avec l'assuré, a un effet non négligeable sur la promotion de la marque. En effet, un degré de

Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008

satisfaction élevé augmente la probabilité que l'assuré vante l'assureur à son entourage. Comme montré dans la figure 11, 94% des clients qui évaluent leur satisfaction de 8 à 10 sont prêts à recommander leur assureur.

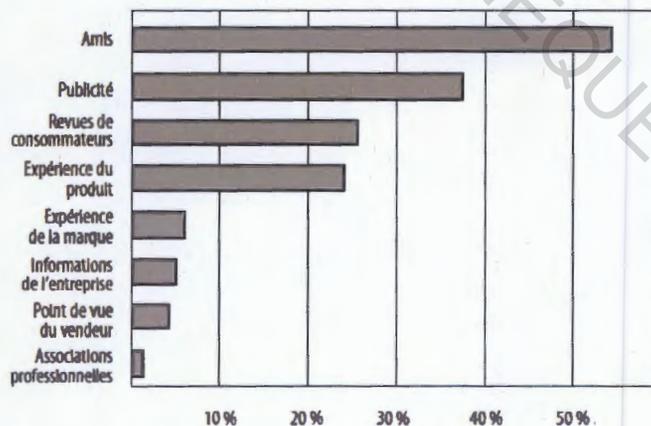
Figure 11 Net Promoter Score contre satisfaction générale



Source : Ernst & Young (2011 :13)

Cela montre un phénomène qui était déjà connu du marketing (figure 12), à savoir que les proches sont notre première source d'informations sur la qualité d'un produit ou d'un service.

Figure 12 Classement des sources d'informations du client sur la qualité d'un produit



Source : Chauvel (2002 :6)

Par contre, comme le souligne Johri (2009 :2), un client insatisfait, racontera, à coup sûr, ses griefs à onze personnes. Chacune de ces personnes racontera cela à cinq individus. Par le bouche à oreille, l'insatisfaction d'un assuré s'est propagée sur 66 clients potentiels. Son

raisonnement se poursuit en nous rappelant qu'acquérir un client coûte six fois plus cher que d'en retenir un. Et donc, l'effet de cette insatisfaction se trouve amplifiée de 402 fois².

Tout cela nous montre à quel point l'expérience que le client vit au moment du traitement de son sinistre est très prépondérante dans la perception qu'il se fera et qu'il véhiculera de l'assureur.

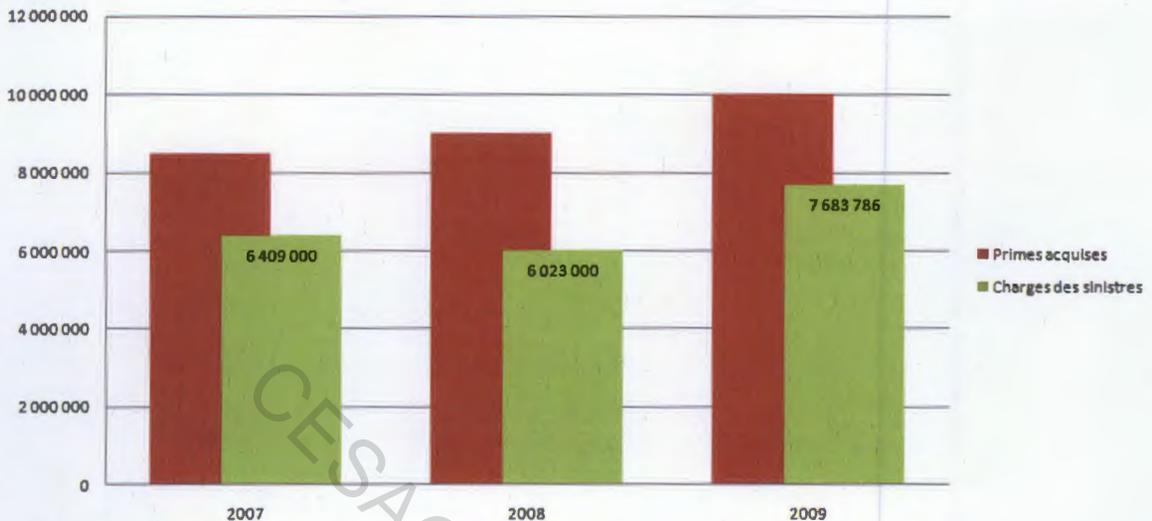
1.2.1.2 Les enjeux financiers

Les enjeux d'une bonne gestion des sinistres ont aussi leurs incidences sur les coûts. En citant notamment les travaux de Emmett C. Murphy et Mark A. Murphy sur la satisfaction du client, Johri (2009 :2) nous le rappelle en nous montrant qu'une augmentation du taux de fidélité de 5% réduirait les coûts de 18%. En plus, un rallongement du délai de règlement d'un sinistre résulte à une augmentation des charges de sinistre. Plus l'assureur met du temps à indemniser son assuré, plus il utilise ses ressources (frais généraux, heures de travail).

Dans un marché en croissance, la plupart des assureurs sénégalais font face à l'augmentation des charges de sinistres sur leur rentabilité. Entre 2008 et 2009, ces charges ont augmenté de 41,5% sur le marché Non-Vie (FANAF, 2011 :142). Sur le segment de l'assurance automobile, les primes acquises ont évolué de 10,35% de 2007 à 2009 alors que les charges de sinistres ont évolué de 10,78% sur la même période (FANAF, 2011 :33).

² 402 = (1+11) + (11 x 5) x 6

Figure 13 Evolution des primes acquises et des charges de sinistres automobiles sur le marché sénégalais³



FANAF (2011,33).

Cette pression des sinistres sur les coûts d'exploitation amènent certains acteurs du secteur à surveiller de plus en plus l'évolution des charges de sinistres.

1.2.2. La nécessité de repenser le métier

Pressés par un environnement de plus en plus concurrentiel et une conjoncture financière mondiale, les assureurs commencent à prendre conscience qu'une bonne gestion des sinistres peut être un facteur de différenciation capital. C'est en tout cas la conviction véhiculée dans *The 2011 World Insurance Report*, publiée par Capgemini et l'European Financial Management and Marketing Association (EFMA). Pour eux, cinq facteurs du marché actuel doivent pousser les assureurs à repenser la manière dont ils gèrent leurs sinistres (Capgemini & al, 2011 :28)⁴ :

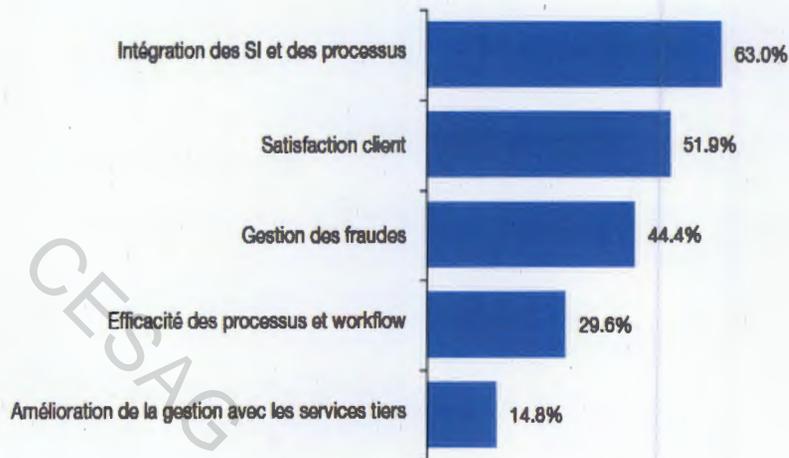
- l'évolution de l'environnement externe,
- l'impact du vieillissement des technologies sur l'inefficience des processus,
- la complexité croissante du processus de traitement des sinistres,
- l'augmentation des sinistres frauduleux,
- le manque d'écoute client de la part des assurés.

³ En millions de FCFA

⁴ Capgemini and European Financial Management and Marketing Association (EFMA) (2011), *The 2011 World Insurance Report*

La figure 14 montre les points que certains assureurs perçoivent comme essentiels dans le changement de la gestion des sinistres.

Figure 14 Les cinq facteurs accentuant la nécessité d'améliorer la gestion des sinistres



Source : Capgemini & al(2011 :28)

Le rapport va plus loin en identifiant des pistes possibles pour l'amélioration de la gestion des sinistres. Ainsi, quatre solutions sont envisagées par Capgemini & al (2011 :29) :

- accroître l'efficacité et l'efficience du traitement des sinistres,
- optimiser la gestion des risques pour réduire les coûts des indemnisations,
- renforcer la fidélisation du client,
- élaborer des stratégies rentables d'acquisition de clients.

Dans le même ordre d'idée, Qaiser (2000 :1-3) identifie aussi 9 aspects que les assureurs doivent prendre en compte dans la gestion de leurs sinistres. Ce sont :

- le client a de plus en plus l'embarras du choix pour ses besoins d'assurance,
- dans un marché sensible au prix, une gestion optimale des coûts d'indemnisation permettra aux assureurs de rester compétitifs,
- un client insatisfait peut nuire à l'image de l'assureur par une mauvaise publicité,
- les assureurs doivent respecter certaines exigences en matière d'information du client tout au long du processus,
- le retard dans l'indemnisation du client entraîne une augmentation des frais de gestion,
- le traitement du sinistre doit être surveillé et évalué au fur et à mesure,

- une meilleure évaluation des risques est nécessaire pour éviter les imprévus lors de l'indemnisation,
- l'assureur doit tout faire pour régler ses sinistres à l'amiable et éviter de gaspiller ses ressources en justice en cas de désaccord,
- les assureurs ne doivent pas oublier le rôle social de l'assurance et l'espoir qu'ils suscitent auprès des assurés en cas de sinistre.

De cela, il préconise aux assureurs deux solutions simples mais nécessaires pour rester compétitif :

- ***Manage the claims rather than handling them :***

« Manage the claims » va au-delà du traitement habituel des sinistres. Il intègre aussi l'aspect stratégique, le contrôle des coûts et la gestion optimale des ressources.

- ***Have a corporate claims management philosophy :***

Cela implique que l'assureur doit avoir une politique d'entreprise, écrite et diffusée, visant à fournir aux assurés un service de haute qualité. Cette politique doit décrire les différentes étapes de la procédure, la durée de traitement, les ressources allouées à chaque opération et les activités de contrôle.

Nous voyons donc que les enjeux de la gestion des sinistres sont multiples. Au niveau commercial, il faut bien gérer les sinistres en fonction des exigences des clients pour s'assurer de leur satisfaction et de leur fidélisation. Au niveau financier, par contre, une surveillance accrue doit être mise en œuvre afin de contrôler les charges de sinistres dans une optique de rentabilité. Cette double quête a poussé certains à formuler des propositions concrètes de restructuration du métier afin qu'il colle avec ces nouveaux défis. Ces recommandations peuvent se résumer en trois points :

- Organiser la fonction de manière à placer les exigences du client au centre,
- Optimiser les ressources afin de tenir les promesses des clients et les exigences de rentabilité,
- Mettre en place des audits et contrôles pour s'assurer de l'efficacité et de l'efficacités de ces mesures.

Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008

Toutefois, ces recommandations ne prévoient aucun cadre de référence concret pour la restructuration du métier. Dès lors une question évidente survient : comment peut-on, à l'aide d'un référentiel, conduire les différents changements essentiels dans la gestion des sinistres ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Le management par la qualité : les exigences de la norme ISO 9001: 2008

Le management par la qualité est devenue un domaine à part dans la gestion. Son importance s'est accrue ces dernières décennies à cause des exigences de plus en plus fortes de la part des clients, des actionnaires et des autres parties prenantes. Cela se comprend d'ailleurs plus dans les services financiers, où les différentes crises ont compliqué l'accès au capital, et donc accru l'exigence en termes de bonne gestion.

Ce chapitre a pour objet de faire comprendre à quel point le management par la qualité colle avec les recommandations de restructuration de la gestion des sinistres fournies dans le chapitre précédent. Dans une première section, nous verrons la qualité dans les services. Un rappel de l'évolution de la qualité sera abordé avant de nous pencher sur les spécificités de la qualité dans les services. La deuxième section nous permettra de mieux comprendre les principes du management par la qualité et les exigences de l'ISO 9001 :2008. La troisième section définira, enfin, le cadre normatif de l'évaluation de la qualité.

2.1. La qualité dans les services

La qualité est une notion difficile à définir car de toute évidence, le sens qu'elle a diffère d'une personne à l'autre. Pour le client, elle représente la satisfaction. Il compare donc ce que le produit lui apporte à ce qu'il attendait du produit. Dans une perspective d'entreprise, la qualité est perçue sous son angle de conformité par rapport à certaines spécifications précises. Il s'agit donc d'une notion relative qui doit quand même être définie afin d'assurer son évaluation. C'est ainsi que l'ISO (2005 :7) définit la qualité comme étant une « *aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.* ».

Arriver à cette définition de la qualité est le fait d'une grande évolution à travers l'histoire. Comme le dit si bien Villalonga (2010 :10), la vision actuelle de la qualité est très différente de celle du passé et le sera encore plus par rapport à celle du futur. Cela montre le dynamisme d'un concept qui, en près de 5000 ans d'histoire, a su s'adapter aux évolutions de son environnement. Nous verrons donc les détails de cette évolution avant de nous pencher sur les aspects du service qui rendent difficile l'évaluation de sa qualité.

2.1.1. De l'assurance qualité au management de la qualité

Les premières traces de la qualité sont à dater pendant l'antiquité. Déjà les Egyptiens, 3000 ans avant Jésus-Christ, appliquaient l'inspection par rapport à des normes. Hoyle (2001 :84) nous précise qu'Imhotep, grand architecte de l'Egypte ancienne, avait établi des standards précis dans la construction des pyramides. Le roi de Babylone Hammourabi (1792-1750 avant J.-C.) fit graver un code de 300 articles dans lequel on trouvait déjà les notions de maîtrise de la qualité en production (Martinez, 2001 :18-19). Ces pratiques se sont formalisées au fil des siècles notamment au Moyen Âge (Canard, 2009 :178).

Avec la révolution industrielle, la problématique de la qualité a changé. Les inventions techniques du XX^{ème} siècle, qui pour la plupart avaient des usages industrielles, ont augmenté la productivité globale des industries. On assiste à la mutation des méthodes de production et au perfectionnement des machines. Cela se traduit par une forte augmentation de la production qui accroît le risque de produits défectueux. Ces nouveaux défis ont poussé les industriels à repenser la qualité.

C'est d'abord, Henri Fayol qui, dans *Administration Industrielle et Générale*, propose un système de management divisé en fonctions. Selon lui, il était nécessaire de séparer les activités de production de celles d'administration. Ainsi, les ouvriers pouvaient se concentrer uniquement sur la production et les dirigeants se concentraient sur leurs tâches qu'il a divisé en cinq étapes :

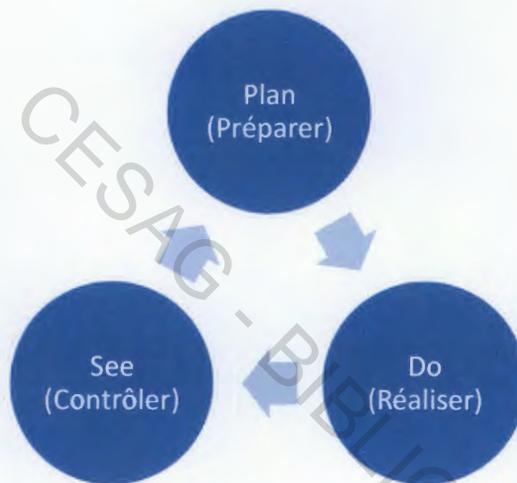
- prévoir,
- organiser,
- commander,
- coordonner,
- contrôler.

Ainsi, l'organisation fonctionnelle préconisée par Fayol estime que le contrôle des activités doit être séparé de l'activité elle-même. Ce principe d'indépendance du contrôleur par rapport à l'activité est toujours aussi présent dans les organisations.

Cette idée de division du travail a été accentuée avec les travaux de Taylor. Dans le contexte de l'époque, il définit les principes d'une organisation plus scientifique et rationnelle du

travail. L'un des principes clés, nous rappelle Canard (2009 :179), était une distinction claire entre la conception, la réalisation et la supervision. L'apport de Taylor ne se limitait pas seulement à cette séparation des tâches. En effet, l'organisation scientifique du travail préconisait une meilleure rationalisation des méthodes de travail accompagnée d'un fort contrôle inclus dans un cycle à trois phases (figure 15).

Figure 15 Le cycle taylorien



Source : Toscer & al (1990 :47)⁵

Toutefois, selon Gomez (1994 :21), avec le développement de la production de masse, cette inspection omniprésente ne pouvait plus subsister du fait de son coût et du nombre de pièces à contrôler. On assiste alors à l'introduction des méthodes statistiques dans le contrôle qualité avec Walter A. Shewhart. Avec sa méthode baptisée QC (Quality Control), des tests de contrôle sont établis sur la base des échantillons représentatifs pour déterminer la qualité de l'ensemble de la production (Duret & al, 2005 :33)⁶

A la fin de la seconde guerre mondiale et ce jusqu'à la fin des années soixante-dix, on observe un nouveau développement dans la qualité : l'assurance qualité. Désormais avec la consommation de masse, l'entreprise est obligée de prendre en compte les exigences du client (Gomez, 1994 :28). La qualité ainsi s'exporte hors des ateliers de production pour atteindre tout le système de management de l'entreprise. La conformité du produit est toujours recherchée, mais l'on cherche aussi dorénavant à mieux maîtriser l'organisation elle-même.

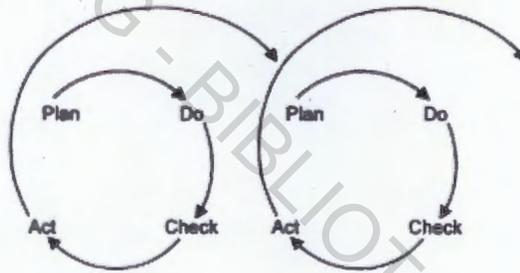
⁵ Toscer G. & Toscer O. (1990), *Gestion de la qualité*, 1^{ère} ed Vuibert

⁶ Duret Daniel & Pillet Maurice (2005), *Qualité en production : de l'ISO 9000 à six sigma*, 3^{ème} éd Eyrolles Editions

L'émergence de cette approche qualitative de la qualité se justifie car les différents types de contrôle étaient trop axés sur les chiffres et occultaient d'autres aspects aussi importants que le facteur humain, le mode d'organisation etc.

Cette nouvelle vision s'est d'abord développée au Japon où Deming et Juran, tous deux disciples de Shewhart, ont inculqué leur vision de la qualité aux industriels japonais. Deming intégra une notion importante dans la qualité qui jusque là n'existait pas. Dans sa célèbre roue, une quatrième phase « Act », est ajoutée au cycle taylorien. Cette phase représente l'amélioration continue, la prise en compte des résultats du cycle en achèvement pour l'amélioration des cycles futurs.

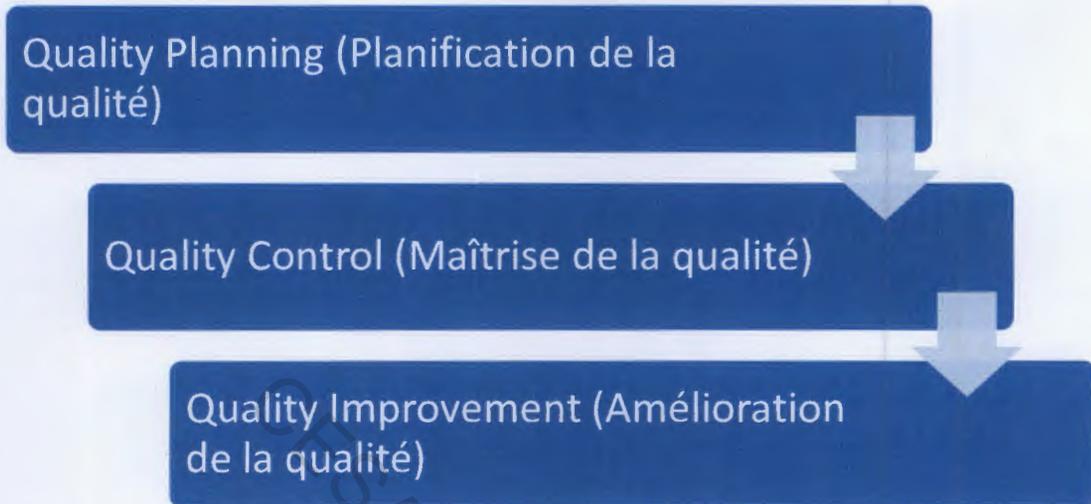
Figure 16 Les cycles de Deming



Source : Canard (2009 :187)

En 1974, dans *Quality Control Handbook*, Juran ajoute que l'entreprise qui veut atteindre la qualité doit établir une vision claire avec des objectifs. La transformation de ces objectifs en résultats devra se faire à travers trois étapes dénommée la Juran Trilogy :

Figure 17 La trilogie de Juran



Source : Duret, Pillet (2005 :34)

Ces nouvelles notions, accompagnées des travaux de Ishikawa et de Feigenbaum, ont eu un impact bénéfique sur l'industrie japonaise de l'époque. Pendant ce temps, en occident, l'assurance qualité n'était appliquée que dans l'aérospatiale, les industries militaires et nucléaires (Canard, 2009 :183).

Mais dans les années 70-80, les habitudes de consommation ont énormément changé. Les clients, devenant de plus en plus exigeants sur la qualité, poussèrent les entreprises à repenser leur mode de gestion. Désormais, il faut pouvoir fournir différents types de produits et les adapter à des marchés différents afin de créer une valeur pour le client. On assiste donc à une autre phase d'évolution de la qualité. Désormais, on parle de la qualité totale. Cette nouvelle démarche comprend selon Canard (2009 :184) :

- l'implication de toutes les fonctions et de tous les salariés dans la démarche qualité,
- l'amélioration continue,
- une attention portée sur l'avis du consommateur sur la qualité du produit.

Ainsi, cette nouvelle approche comporte deux innovations majeures :

- la valorisation de l'homme qui n'est plus considéré comme un outil de production,
- la prise en compte de l'avis du client sur le produit.

Dans les années 80-90, les occidentaux s'inspirent du succès des méthodes japonaises de la qualité et contribuent ainsi à la vulgarisation du Total Quality Management. On assiste alors à la publication des premiers référentiels de la qualité :

- le Malcom Baldrige National Quality Award en 1987, décerné chaque année par le président des Etats-Unis,
- l'European Quality Award (EQA) en 1991,
- le Prix Français de la Qualité en 1992,
- les normes ISO en 1987 qui seront révisés en 1994, en 2000 et en 2008,
- l'European Foundation for Quality Management développe son propre modèle de management de la qualité totale, baptisé « modèle de l'excellence EFQM » en 1999.

2.1.2. La qualité, une notion difficile à appliquer dans les services

Pour Juran (1987 :27) le service existe pour trois raisons :

- l'entreprise est capable de répondre aux besoins du client mieux que celui-ci,
- elle lui propose des alternatives plus avantageuses en termes de coût, de temps,
- elle répond à certains besoins psychologiques du client.

Le service peut se définir comme étant « *un produit de l'activité de l'homme destiné à la satisfaction d'un besoin humain, mais qui ne se présente pas sous l'aspect d'un bien matériel.* » (Petit Larousse, 2009 :854)

Un service remplit donc les mêmes besoins qu'un produit sauf qu'il est immatériel. La définition officielle de l'ISO renforce cet aspect dans le fait qu'il définit un service comme étant « *le résultat d'au moins une activité nécessairement réalisée à l'interface entre le fournisseur et le client et est généralement immatériel.* » ISO (2005 :12)

De cela, nous voyons qu'appliquer la qualité à un service est une tâche difficile car :

- le besoin du client peut prendre plusieurs formes,
- les caractéristiques du service sont différentes de celle d'un produit.

Canard (2009 :34-37), Caby & al (2000 :36)⁷ et Belliache (2002 :8-9) nous proposent les différences suivantes :

- **L'intangibilité du service**

Le service étant immatériel, l'évaluation de sa qualité est plus délicate que celle du produit. On peut juger de la qualité d'un produit en nous basant sur son poids, sa mesure etc. Alors que pour un service, les éléments d'évaluation sont plus subjectifs. Le client se fait une perception globale du service généralement à partir d'un élément de celui-ci.

- **La participation du client**

Le fait que le client participe lui aussi à la « production » du service est une différence importante. Durant tout le processus, le client est amené à collaborer avec le prestataire pour la fourniture du service. Cependant, certains clients ne perçoivent pas que leur disponibilité et leur effort dans ce qui leur est demandé contribue grandement à la qualité du service.

- **Le contact direct avec le client**

Dans la prestation de service, le client est en contact direct avec le fournisseur du service. Cela fait que le client devient plus exigeant et l'expérience qu'il tirera de ce contact fondera en grande partie l'opinion qu'il aura de la qualité du service.

- **L'instantanéité du service**

La fourniture du service est instantanée. Il est consommé au fur et à mesure qu'il est produit. Cela rend impossible l'existence de contrôle à priori ou de correction a posteriori.

En raison de ces différences, la qualité d'un service aura des déterminants différents de celle d'un produit. Parasuraman & al (1985 :47)⁸ nous en proposent les suivants :

- la fiabilité du service,
- la réactivité du personnel,
- la compétence de toutes les personnes en charge du service,

⁷ Caby François & Jambart Claude (2000), La qualité dans les services : fondements, témoignages, outils, 1^{ère} ed Economica

⁸ A. PARASURAMAN, V. A. ZEITHAML, L. L. BERRY, «A conceptual model of service quality and its implications for future research », *Journal of Marketing*, vol. 41, Fall 1985.47

- l'accessibilité du service,
- la courtoisie du personnel envers le client,
- une communication claire et constante avec le client,
- la crédibilité,
- la sécurité (sécurité physique, financière et confidentialité)
- la connaissance des besoins du client,
- l'environnement propice.

2.2. Les exigences de la norme ISO 9001 :2008 relatives au SMQ

C'est en 1987 que les premières normes ISO 9000 sont publiées. Il s'agit de :

- ISO 8402 : Management de la qualité et assurance de la qualité – Vocabulaire,
- ISO 9000 : Norme pour la gestion de la qualité et l'assurance de la qualité. Lignes directrices pour la sélection et l'utilisation.
- ISO 9004 : Gestion de la qualité et éléments de système qualité, lignes directrices pour les services
- ISO 9001 : Systèmes qualité : Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement production et installation et prestations associés.
- ISO 9002 : Modèle pour l'assurance de la qualité en production et installation et prestations associés.
- ISO 9003 : Systèmes qualité : Modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finals.

Cette première série sera révisée à trois reprises pour finalement aboutir à la version 2008 de l'ISO 9001 et à la version 2009 de l'ISO 9004.

Nous allons d'abord voir les différents principes qui sous tendent le management de la qualité. Ensuite, les exigences de la norme ISO 9001 :2008 seront présentées.

2.2.1. Les principes du management de la qualité

Afin que la direction puisse conduire l'entreprise « vers de meilleures performances » l'ISO 9000 :2005 identifie huit principes de management de la qualité ont été identifiés. Ces principes qui sous tendent les exigences doivent être bien comprises par l'entreprise.

- **Principe n°1 : Orientation client**

La survie d'une entreprise dépend de ses clients et des parties intéressées. Il est donc primordial pour l'entreprise de comprendre leurs besoins et de travailler à les satisfaire.

Cela implique, comme le souligne l'ISO (2011)⁹ de :

- définir et comprendre les attentes du client,
- assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les besoins et les attentes du client,
- communiquer sur les besoins et les attentes du client dans tout l'organisme,
- mesurer et analyser la satisfaction du client,
- avoir une gestion efficace de la relation client,
- intégrer toutes les parties intéressées dans la démarche de satisfaction des clients.

- **Principe n °2 : Leadership**

Le management doit définir une vision et des objectifs clairs pour l'entreprise. Elle doit aussi veiller à l'allocation des ressources afin que le SMQ puisse fonctionner de manière optimale. Enfin, elle doit créer un environnement favorable où toutes les parties intéressées pourront s'impliquer dans l'atteinte des objectifs définis.

- **Principe n°3 : Implication du personnel**

Il est important pour l'entreprise que son personnel, à tous les niveaux hiérarchiques, soit impliqué dans la gestion et l'amélioration du système. Pour Pinet (2009 :11), la mise en œuvre de ce principe passe forcément par :

- l'identification permanente des besoins en compétences et formation,

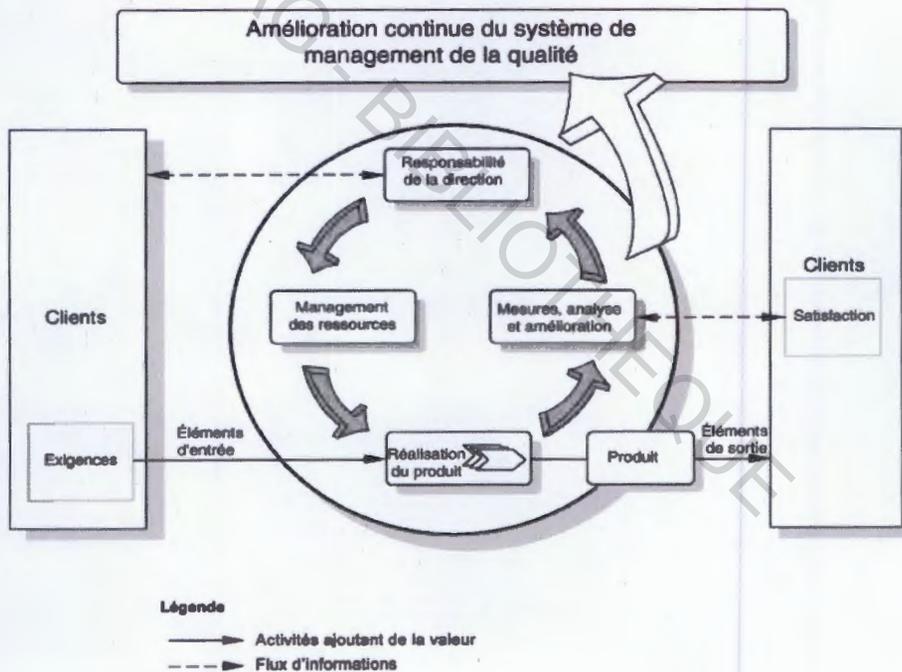
⁹http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/qmp/qmp-1.htm

- l'élaboration et la réalisation d'un plan de formation,
- une gestion individualisée des dossiers du personnel,
- une évaluation pertinente des formations dispensées.

• **Principe n°4 : Approche processus**

L'approche par processus ne consiste pas à réfléchir en termes de fonctions. Elle consiste à adopter « une vision transversale de l'entreprise par un enchaînement et un pilotage coordonnés des différentes activités créatrices de valeur et les autres parties intéressées. » (Matthieu, 2003 :5). Cette valeur créée correspond à la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie (figure 18).

Figure 18 Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus



Source : Boeri (2003 :33)

• **Principe n°5 : Management par approche système**

Il ressemble au principe précédent sauf que cette fois ci, il est rapporté à l'ensemble de l'entreprise. L'entreprise étant considérée comme un système, l'ensemble des interactions entre les processus clés et leurs contributions à l'atteinte des objectifs doit être identifié. Cette approche, selon Faucher (2007 :20) permet de :

- formaliser et structurer l'ensemble des processus de l'organisme et de ses interactions,
- comprendre les interdépendances entre les différents processus,
- assurer la cohérence, l'efficacité et la maîtrise de l'organisation mise en place,
- identifier les processus clés et leurs risques,
- clarifier les rôles et responsabilités des pilotes de processus et du système global.

Une adaptation de cette approche pour une compagnie d'assurance est proposée en Annexe n°2 (page 101).

- **Principe n°6 : Amélioration continue**

Ce principe se base sur l'approche PDCA. Cette amélioration continue augmentera la probabilité de satisfaire aux exigences du client. Sa mise en place implique, selon Pinet (2009 :13), l'établissement de procédures claires d'actions correctives et préventives.

- **Principe n°7 : Approche factuelle pour la prise de décision**

Ce principe nous dicte à prendre des décisions que sur la bases d'éléments factuels (preuves, enregistrements, faits etc.) et non pas sur la base d'opinions, d'interprétations etc. Sa mise en œuvre permet :

- d'avoir des décisions bien informées,
- une meilleure capacité à démontrer l'efficacité des décisions antérieures sur la base des données factuelles enregistrées,
- d'augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.¹⁰

- **Principe n°8 : Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs**

Il existe une forte interdépendance entre les fournisseurs et l'entreprise. Ce n'est donc que dans le cadre d'une relation « gagnant-gagnant » que les deux parties pourront créer de la valeur.

¹⁰http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/gmp/gmp-7.htm

Selon Faucher (2007 :22), cette approche permet :

- d'optimiser les coûts et les ressources,
- de partager des informations et des opportunités d'amélioration,
- d'établir un partenariat de confiance.

2.2.2. Présentation de la norme et de ses exigences

L'ISO 9001 :2008, intitulé « Systèmes de management de la qualité – Exigences », comprend huit chapitres. Les trois premiers sont : « domaine d'application », « références normatives » et « termes et définitions ». Les exigences se trouvent dans les cinq autres chapitres :

- 4 Système de management de la qualité,
- 5 Responsabilité de la direction,
- 6 Management des ressources,
- 7 Réalisation du produit,
- 8 Mesure, analyse et amélioration.

2.2.2.1 Les exigences relatives au système de management de la qualité

Elles se divisent en exigences générales et documentaires. Dans les exigences générales, la norme précise que l'organisme doit mettre en œuvre un système de management de la qualité conformément aux exigences de celle-ci, et l'améliorer en continue.

Figure 19 Pyramide documentaire



Source : CICERO(2010)

La documentation minimum obligatoire comprend :

- l'expression documentée de la politique et des objectifs,
- un manuel qualité,
- les procédures documentées exigées (maîtrise des documents, maîtrise des enregistrements relatifs, audit interne, maîtrise des non-conformités, actions correctives, actions préventives),
- les enregistrements obligatoires (figure 20),
- les documents exigés par l'organisme pour assurer le fonctionnement efficace et la maîtrise de ses processus.

Figure 20 Les enregistrements requis par la norme ISO 9001:2008

Paragraphe	Enregistrement requis
5.6.1	Revue de direction
6.2.2 e)	Education, formation, compétence et expérience
7.1 d)	Preuve que les processus de réalisation et le produit résultant satisfont aux exigences
7.2.2	Résultats de la revue des exigences relatives au produit et actions qui en résultent
7.3.2	Éléments d'entrée de la conception et du développement concernant les exigences relatives au produit
7.3.4	Résultats des revues de la conception et du développement et actions nécessaires
7.3.5	Résultats de la vérification de la conception et du développement et actions nécessaires s'il y a lieu
7.3.6	Résultats de la validation de la conception et du développement et mesures nécessaires s'il y a lieu
7.3.7	Résultats de la maîtrise des modifications de la conception et du développement et toutes actions nécessaires s'il y a lieu
7.4.1	Résultats des évaluations du fournisseur et actions nécessaires s'il y a lieu résultant de ces évaluations
7.5.2 d)	Comme requis par l'organisme pour démontrer la validation des processus lorsque les éléments de sortie de la production ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori
7.5.3	Identification unique du produit lorsque la traçabilité est une exigence
7.5.4	Propriété du client perdue, endommagée ou jugée impropre à l'utilisation
7.6 a)	Validité des résultats de mesure antérieurs lorsque les équipements de mesure ne sont pas jugés conformes aux exigences
7.6	Validité des résultats antérieurs lorsque les équipements de mesure ne sont pas jugés conformes à ses exigences
7.6	Résultats de l'étalonnage et vérification de l'équipement de mesure
8.2.2	Résultats des audits internes et activités de suivi
8.2.4	Indication de la(des) personne(s) ayant autorisé la libération du produit
8.3	Nature des non conformités et toutes actions ultérieures entreprises, y compris les dérogations obtenues
8.5.2 e)	Résultats des actions correctives
8.5.3 d)	Résultats des actions préventives

Source : ISO (2008 :5-15)

Des exigences ont aussi été définies en termes de maîtrise des documents et des enregistrements.

2.2.2.2 Les exigences relatives à la responsabilité de la direction

Cette exigence, comme le dit si bien Canard (2009 :153), désigne ce que la direction doit faire dans le cadre de la mise en conformité de l'entreprise par rapport à la norme. Ainsi, elle doit :

- démontrer son engagement à créer et entretenir la sensibilisation à l'importance de satisfaire les exigences du client et les exigences réglementaires,

- établir la politique qualité et les objectifs qualité et les planifier,
- établir un système de management de la qualité et une organisation adéquate,
- réaliser les revues de direction,
- assurer la disponibilité des ressources.

2.2.2.3 Les exigences relatives au management des ressources

Les exigences contenues dans cette partie trouvent leur fondement dans le fait que l'entreprise doit identifier et maîtriser les différentes ressources nécessaires à la réalisation de ses objectifs. En effet, selon Pinet (2009 :7), après l'engagement de la direction, il est important de pouvoir disposer des ressources nécessaires pour la gestion du SMQ.

Ces exigences au niveau des ressources sont divisées en deux parties :

- les exigences relatives à la gestion des ressources humaines,
- les exigences relatives aux autres types de ressources (infrastructures, environnement de travail).

2.2.2.4 Les exigences relatives à la réalisation du produit

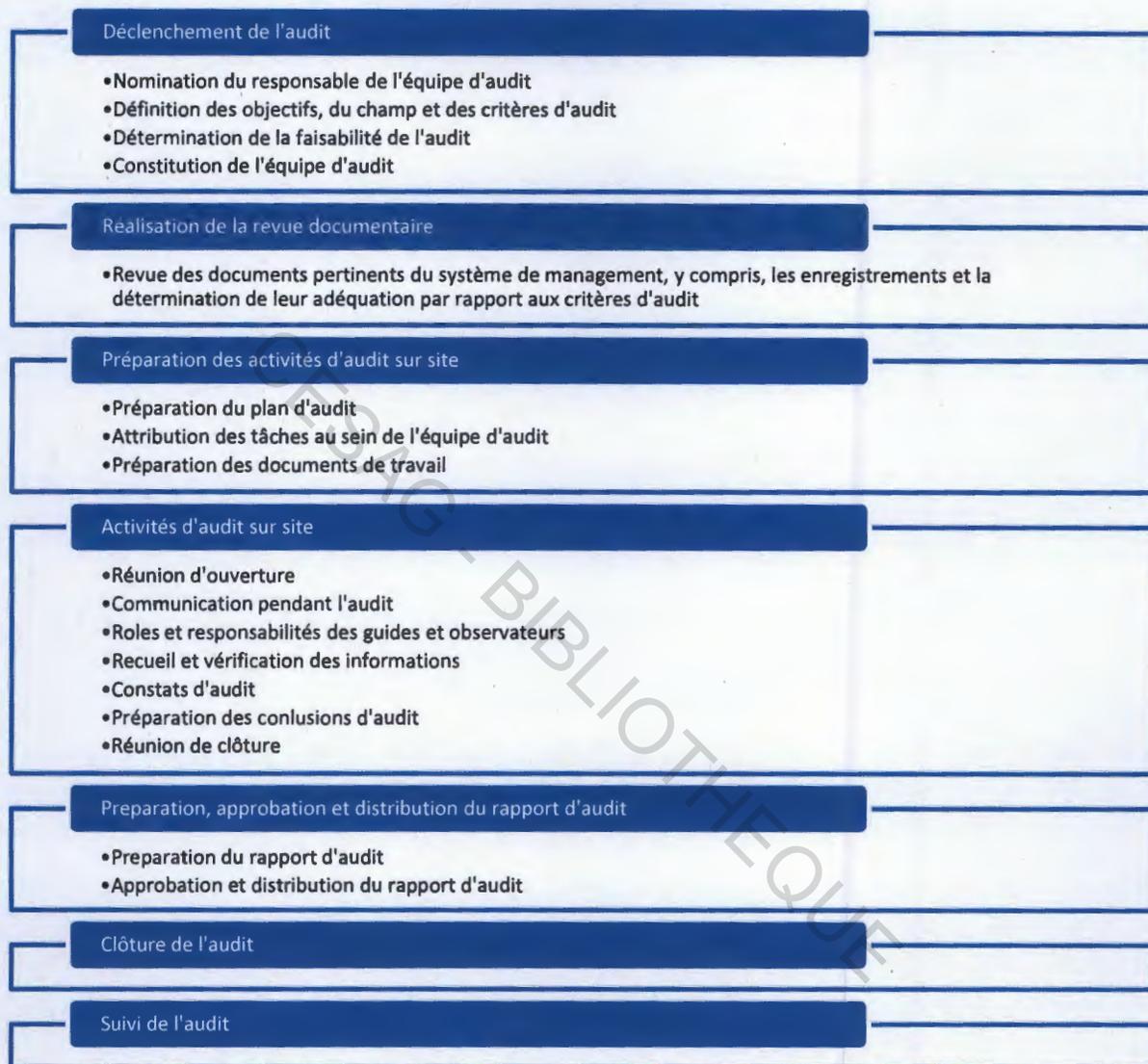
L'entreprise doit maîtriser toutes les activités de la réalisation du produit, en commençant par le premier contact avec le client jusqu'à l'après vente. Les exigences contenues dans cette partie visent à s'assurer que l'entreprise maîtrise les processus qui sont relations avec ses clients et les autres processus relatifs au cycle de vie du produit (Canard, 2009 :158).

Les exigences se focalisent d'abord sur la planification de la réalisation du produit et les divers échanges avec le client lors de la commande. Ensuite, les exigences portent sur la conception et le développement du produit. Enfin sont concernées, les achats, la réalisation du produit, la livraison au client et les outils de surveillance (Pinet, 2009 :8).

2.2.2.5 Les exigences relatives à la mesure, l'analyse et amélioration

L'organisme doit définir, planifier et mettre en œuvre les activités de mesure et de surveillance nécessaires pour assurer la conformité et réaliser des améliorations (Hoyle, 2001 :542). Les exigences traitent d'abord de la surveillance et des mesures concernant la satisfaction du client, l'efficacité du SMQ et des processus, le respect des exigences du produit. Ensuite, il est question de la procédure concernant la maîtrise des produits non

Figure 21 Démarche d'audit qualité selon ISO 19011 : 2002



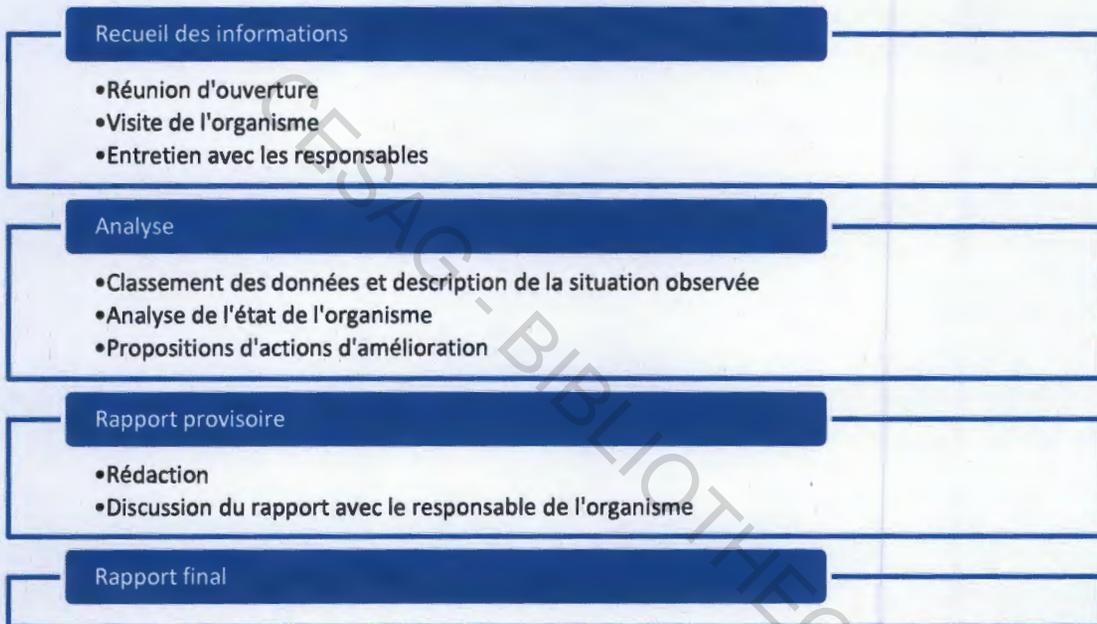
Source : ISO (2002 :10) traduction libre de l'auteur

Comme nous le constatons, cet audit répond à un certain nombre d'exigences en matière de planification, de compétences, de ressources et de suivi auxquelles toutes les entreprises ne peuvent pas répondre.

C'est pour cela que d'autres méthodes alternatives ont été conçues. La plus célèbre est sans doute celle de l'Agence Française de Normalisation (AFNOR). Cette méthodologie dénommée « Diagnostic qualité » est contenue dans le Fascicule de Documentation X50-170.

Pour l'AFNOR (1992 :4), le diagnostic est une « description et analyse de l'état d'un organisme, d'un de ses secteurs ou d'une de ses activités, en matière de qualité, réalisées à sa demande et à son bénéfice, en vue d'identifier ses points forts et ses insuffisances, et de proposer des actions d'amélioration en tenant compte de son contexte technique, économique et humain. ». Elle comprend les phases suivantes :

Figure 22 Les phases d'un diagnostic qualité



Source : Afnor (1992 :6-8)

Cette démarche vise, donc à mettre en évidence des points forts et les axes d'amélioration qui doivent permettre de définir des objectifs d'évolution.

Du Code d'Hammourabi aux actuelles exigences de l'ISO 9001 :2008, la qualité a beaucoup évolué. Ses critères d'évaluation aussi ont beaucoup changé. Ces critères qui paraissent évidents pour un produit le sont moins pour un service. Dans ses récentes mises à jour, la norme ISO a pris en compte ses spécificités pour fournir un cadre de référence pour l'évaluation de la qualité d'un service.

Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008

Ce chapitre avait principalement pour objet de montrer que les principes et exigences du management de la qualité pouvaient permettre, à un assureur, d'opérer les modifications nécessaires pour faire face aux nouveaux enjeux du métier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

Dans le présent mémoire, un de nos objectifs était de pouvoir évaluer la qualité de la gestion des sinistres en utilisant les critères définis par la norme ISO 9001 : 2008. Dès lors, la question du choix de la méthodologie à utiliser s'est posée. Nous présenterons dans ce chapitre, d'abord, notre modèle d'analyse. Ensuite, les techniques utilisées et les personnes rencontrées seront abordées dans la section suivante. Enfin, une dernière section nous permettra de revenir sur la conception de notre questionnaire et les différents critères d'évaluation de la norme qui ont été exclus.

3.1 Modèle d'analyse

Afin de conduire l'évaluation, il nous a fallu choisir une méthode adaptée.

La démarche de l'audit qualité, telle que définie par l'ISO 19011, fournit un cadre de référence clair mais elle est très contraignante. Lors de notre étude, nous ne disposions pas de toutes les ressources qui pouvaient nous permettre de répondre à certaines de la norme.

Le diagnostic qualité défini par l'AFNOR paraît intéressante. Toutefois, comme le précise Faucher (2007 :54), cette démarche ne se base sur aucun référentiel mais sur l'expérience et le bon sens du consultant. Ce qui ne convient pas à notre étude, dans la mesure où nous voulons baser notre évaluation sur la norme ISO 9001 : 2008.

C'est dans cette optique que nous avons fait la synthèse des deux méthodes, en tenant compte des contraintes propres à notre étude. C'est ainsi que nous avons élaboré la démarche suivante :

Tableau 1 Modèle d'analyse

PHASES	ETAPES	OUTILS
La phase préparatoire	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de contact avec l'organisation • Définition de l'objectif et de l'étendue de l'évaluation • Prise de connaissance de l'organisation et revue documentaire • Elaboration de la grille d'évaluation et sélection des personnes à contacter 	Analyse documentaire Entretien
L'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des différentes procédures • Entretiens avec les personnes ciblées • Observation directe • Renseignement de la grille d'évaluation • Formulation des constats et recommandations • Première restitution des résultats 	Analyse documentaire Entretien Observation directe Checklist
La finalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des observations fournies lors de la première restitution • Présentation finale des résultats et des recommandations • Elaboration et remise du plan de mise à niveau 	Entretien

Source : nous mêmes

3.2 Techniques utilisées et population rencontrée

3.2.1 Analyse documentaire

Cette analyse a consisté à prendre connaissance de tous les documents pouvant nous permettre de mieux situer l'entreprise dans son secteur d'activité, et ceux nécessaires au bon fonctionnement du processus de traitement des sinistres. L'analyse tirée de ces documents nous a permis de mieux cerner l'environnement de l'entreprise et les dispositions qualité en place.

3.2.2 Entretien

Nous avons aussi eu à nous entretenir avec différentes personnes. Notre souci majeur était de rencontrer la plupart des acteurs intervenant dans le processus.

Tableau 2 Liste des services contactés

Services contactés	Objectif	Type d'entretiens
Direction technique	Compréhension du processus de traitement des sinistres (procédures, différents acteurs, les indicateurs etc.)	Individuel non directif et semi-directif
Ancienne responsable qualité	Connaissance de l'ancienne politique qualité de Amsa Assurances Sénégal	Individuel non directif
Rédacteurs	Constataion de l'application des différentes procédures et compte rendu des différents problèmes rencontrés	Entretien de groupe, individuel (semi directif)
Audit/Contrôle de gestion	Prise de connaissance des différentes mesures d'évaluation liées au processus	Individuel non directif
Direction RH	Vérification de l'existence d'un plan de formation	Individuel non directif
Marketing	Vérification de l'existence d'informations sur la satisfaction du client	Individuel non directif
Comptabilité	Prise de connaissance de la procédure d'indemnisation	Individuel non directif
Production	Prise de connaissance des modalités du contrat d'assurance automobile et des étapes de la souscription	Individuel semi directif

Source : nous mêmes

3.2.3 Observation directe

L'observation directe nous a permis de constater l'application des différentes procédures et les problèmes rencontrés dans toutes les activités du processus. C'était une étape nécessaire car elle nous a permis de confronter les informations issues de l'analyse documentaire et des différents entretiens avec la réalité du terrain.

3.3 Présentation de la checklist

Afin de nous prononcer sur la conformité des prestations relatives à la gestion des sinistres automobiles, il nous a fallu concevoir une grille d'évaluation (annexe n°1, page 93). Cette grille a pour but de :

- Répertorier toutes les exigences applicables de la norme sous forme de questions,

- Affecter à chaque exigence une note de conformité,
- Juger le niveau global de conformité à travers un pourcentage.

Ce sont les conclusions de l'analyse documentaire, des entretiens et de l'observation directe qui va permettre de renseigner la checklist pour avoir la note de conformité globale.

3.3.1 Conception de la checklist

Pour répondre à ces objectifs, la checklist se doit bien sûr de contenir toutes les exigences du référentiel ISO 9001 : 2008. Pour ce faire, nous nous sommes inspirées du modèle de questionnaire fourni par Mitonneau (1994 : 79-283). Toutefois, ce questionnaire était élaboré sur la base d'une ancienne version de la norme ISO 9001. Il nous a donc fallu le remettre à jour et l'adapter au monde spécifique des assurances.

Pour chaque question, il y a 4 réponses possibles :

- non conforme : si l'exigence en question n'est pas du tout respectée,
- à améliorer : si l'exigence est respectée de manière incomplète,
- acceptable : si l'exigence est respectée mais n'est pas encore validée ou formalisée,
- conforme : si l'exigence est totalement respectée.

Afin d'avoir une vue précise sur le niveau de conformité par rapport à la norme, nous avons décidé de procéder par une analyse quantitative. Ainsi, nous avons associé à chaque niveau d'appréciation d'une exigence une valeur numérique selon le barème ci-dessous :

- | | |
|----------------|------|
| • non conforme | 0 |
| • à améliorer | 0.33 |
| • acceptable | 0.66 |
| • conforme | 1 |

La note de chaque sous chapitre est obtenue par la moyenne de ses évaluations.

Etant donné l'importance relative des sous-chapitres au sein d'un chapitre et de chaque chapitre au sein de la norme des coefficients de pondération ont été attribués. Les différentes pondérations sont les suivantes :

Tableau 3 Pondération de la grille d'évaluation

Chapitre et sous chapitres	Coefficient de pondération
Chapitre 4: Système de Management de la Qualité	20
Chapitre 5: Responsabilité de la Direction	20
Chapitre 6: Management des ressources	10
Chapitre 7: Réalisation du produit	25
Chapitre 8: Mesure, Analyse et amélioration	25
Chapitre 4: Système de Management de la Qualité	
4.1 Exigences générales	25
4.2 Exigences relatives à la documentation	75
Chapitre 5: Responsabilité de la Direction	
5.1 Engagement de la direction	20
5.2 Ecoute client	15
5.3 Politique qualité	20
5.4 Planification	15
5.5. Responsabilité, autorité et communication	20
5.6. Revue de direction	10
Chapitre 6: Management des ressources	
6.1 Mise à disposition des ressources	30
6.2. Ressources humaines	25
6.3 Infrastructures	25
6.4 Environnement de travail	20
Chapitre 7: Réalisation du produit	
7.1. Planification de la réalisation du produit	10
7.2. Processus relatif aux assurés	30
7.4. Achats	30
7.5. Production & Préparation des Services	15
7.6. Maîtrise des Dispositifs de Surveillance et de Mesure	15
Chapitre 8: Mesure, Analyse et amélioration	
8.1 Généralités	5
8.2. Surveillance et Mesure	20
8.3. Maîtrise du Produit non-conforme	25
8.4. Analyse des Données	20
8.5. Amélioration	30

Source : nous mêmes

La note de chaque chapitre est obtenue par la somme pondérée de ses moyennes, divisée par 100. La note de conformité globale est aussi obtenue avec la somme des notes pondérées de chaque chapitre divisée par 100.

Dans notre analyse, le processus de gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal satisfera aux critères de la norme si la note globale est supérieure à 90% et qu'aucune exigence n'a une note inférieure à 50%.

3.3.2 Exclusions

Une exigence peut être exclue si elle n'est pas applicable dans l'entreprise du fait de sa spécificité (ISO, 2008 : 1). Ainsi, selon les spécificités du monde de l'assurance, nous avons décidé d'exclure les points suivants :

- **7.3 Conception et développement**

Cette exigence a été exclue parce que cette évaluation ne porte que sur l'assurance automobile. C'est un produit qui se présente selon des configurations définies par la législation. Donc, nous ne pouvons pas parler de conception et développement du service dans cette évaluation.

- **7.5.2 Validation des processus de production et de préparation de service**

Cette exigence stipule que l'organisme doit déterminer tout processus de réalisation dont les éléments de sortie ne peuvent pas être vérifiés par mesure ou surveillance. Ceci inclut tous les éléments dont les déficiences peuvent n'apparaître qu'une fois le produit en usage ou le service rendu. Toutefois, cette exigence est non applicable dans notre cas, car tous les éléments de sortie peuvent être vérifiés par une surveillance ou mesure effectuée *a posteriori*.

- **7.5.3 Identification et traçabilité**

Cette exigence est non applicable dans la mesure où, tout au long du processus, le sinistre est identifié à l'aide d'un numéro unique. La traçabilité du dossier est aussi bien gérée car à tout moment il est possible de connaître l'évolution du dossier.

- **7.5.4 Propriété du client**

Cette exigence est non applicable car l'entreprise ne détient pas, au sens de la norme, une propriété du client.

- **7.5.5 Préservation du produit**

Au sens de la norme, le client ne donne aucun produit à Amsa Assurances Sénégal. Donc, cette exigence n'est pas applicable.

La méthodologie ainsi détaillée nous permettra de mieux conduire une évaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres et de fournir des recommandations. Cette évaluation se basera exclusivement sur les exigences de la norme ISO 9001 :2008. Certaines exclusions ont été faites, du fait du caractère spécifique des assurances.

Globalement, cette première partie nous a permis de comprendre les aspects théoriques de la gestion des sinistres et du management de la qualité. Nous avons vu qu'en raison de la concurrence accrue et d'un environnement externe défavorable, les assureurs font face à des enjeux importants. Ces enjeux les poussent à repenser leur métier et donc la gestion des sinistres. Nous avons constaté aussi que les principes et exigences de la norme ISO 9001 :2008 correspondent parfaitement aux diverses recommandations formulées pour changer la gestion des sinistres. C'est pour cela que, dans notre méthodologie, nous avons choisi cette norme pour évaluer la qualité de la gestion des sinistres à Amsa Assurances Sénégal.

Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le secteur sénégalais de l'assurance automobile se caractérise par une vive concurrence. Si on y ajoute l'état de l'environnement économique, les nouveaux besoins de la clientèle, le durcissement de la réglementation, nous pouvons dire que les assureurs sénégalais font face à des défis importants.

Amsa Assurances Sénégal, bien que faisant partie des leaders du marché, n'est pas en reste. La réputation d'un assureur dépend, bien souvent, de l'expérience de ses assurés en matière de sinistres. Mais étant donné l'importance des charges de sinistres, Amsa Assurances doit aussi optimiser l'efficacité opérationnelle de la gestion des sinistres.

La situation actuelle lui impose donc de rester très vigilant dans la gestion de ses ressources mais aussi au niveau de la fidélisation de la clientèle.

A partir des conclusions de la première partie, nous avons donc décidé d'évaluer la qualité de la gestion des sinistres afin de s'assurer qu'elle respecte les exigences du client et de toutes les parties prenantes. Cette deuxième partie de notre étude aura pour objet principal de présenter les résultats de notre étude.

Tout d'abord, le chapitre 4 nous permettra de mieux cerner l'organisation de Amsa Assurances Sénégal. Dans un premier temps, une présentation globale de l'entreprise sera faite. Dans un deuxième temps, nous nous appesantirons sur l'organisation du Département Technique, chargé, entre autres, de la gestion des sinistres.

Ensuite, le chapitre 5 donnera les détails de la procédure de gestion des sinistres automobiles à Amsa Assurances Sénégal. Le contrat d'assurance automobile sera d'abord présenté avant de montrer les différentes étapes et les acteurs du processus de gestion des sinistres.

Enfin, nous présenterons les résultats de notre évaluation dans un dernier chapitre. Dans une première section, les constats de l'évaluation seront présentés ainsi que les recommandations. Dans une deuxième section, nous fournirons un plan de mise à niveau du processus.

Chapitre 4 : Présentation de Amsa Assurances Sénégal

Depuis 2002, avec ses participations majoritaires dans ses filiales du Sénégal, de Côte d'Ivoire et du Togo, Amsa Assurances constitue l'un des tous premiers groupes d'assurances en Afrique de l'Ouest. Les compagnies d'assurances du groupe représentent un actif global de plus de 70 milliards FCFA.

Sa filiale sénégalaise, Amsa Assurances Sénégal est l'une des plus vieilles compagnies d'assurance de l'Afrique francophone. Née il y'a plus de soixante années, elle a connu plusieurs mutations qui contribueront à consolider sa place sur le marché Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance (CIMA). C'est une société anonyme au capital de 2 990 000 000 F CFA.

L'objet de ce chapitre est de mieux comprendre l'organisation interne de Amsa Assurances Sénégal. Nous allons, tout d'abord, présenter l'entreprise et ses démembrements. Ensuite, nous présenterons le département technique et les services qui la composent.

4.1 Présentation du groupe et de ses filiales

À partir de 1977, la volonté des autorités étatiques d'intégrer plus de nationaux dans les grandes entreprises nationales permettra de redistribuer les parts des Assurances Générales de France (AGF) à des nationaux, elle prendra ainsi le nom d'Assurances Générales Sénégalaises (AGS). En 1986, une branche qui va être entièrement consacrée à l'assurance vie est créée. Le 02 Mai 2006, l'entreprise prend une nouvelle orientation stratégique et devient Amsa Assurances Sénégal. Désormais, les objectifs iront dans le sens de devenir leader du marché des assurances en Afrique de l'Ouest en mettant en place un système d'offre de qualité dans la quête de satisfaction globale de trois cibles : l'assuré, le personnel et l'actionnaire. Les préoccupations essentielles tourneront autour du positionnement à occuper ; il s'agira de conforter le statut d'entreprise régional qui accompagne les opérateurs économiques au Sénégal et dans la sous- région ouest- africaine.

4.1.1 Mission

Dans le cadre de sa mission, Amsa Assurances Sénégal s'est assignée la charge de :

- fournir aux assurés un service personnalisé et de qualité, par le règlement des prestations,

Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008

- apporter les solutions idoines à la protection des biens et des personnes,
- accompagner le développement des entreprises au Sénégal et dans la sous-région,
- mettre sa capacité d'innovation et son expertise à la disposition des partenaires.

Amsa Assurances Sénégal est composé de trois sociétés: les compagnies d'assurances Amsa Assurances Sénégal, Amsa Assurances Vie et la société immobilière Amsa Immobilier.

Amsa Assurances Sénégal est une société de droit sénégalais créée, précédemment sous la dénomination de Assurances Générales Sénégalaises (AGS) à partir des portefeuilles des succursales sénégalaises des Assurances Générales de France (AGF) et du Groupe des Assurances Nationales (GAN).

Elle compte actuellement parmi ses actionnaires:

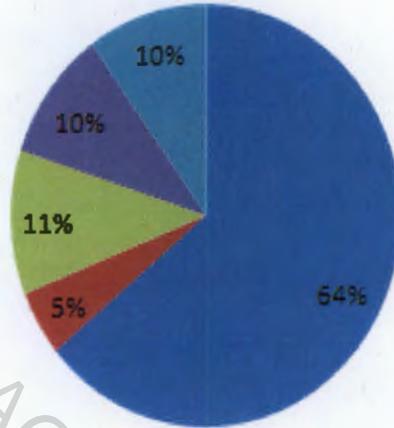
- l'Etat du Sénégal,
- le Groupe CFOA,
- la BICIS,
- Ilico Assurance,
- et des privés sénégalais.

Le capital de la compagnie, qui était de 230 millions de FCFA à sa création, a été porté à 2 milliards 990 Millions de FCFA, par incorporation de réserves.

Il est réparti comme suit:

Figure 23 Répartition du capital de Amsa Assurances Sénégal

■ CFOA ■ Etat du Sénégal ■ ILICO ■ BICIS ■ Privés sénégalais



Source : Amsa (2011)

4.1.2 Les démembrements

La compagnie Amsa Assurances Sénégal est subdivisée en plusieurs entités pour répondre aux missions qu'elle s'est assignées. Il s'agit de :

Amsa Assurances Vie est une société de droit sénégalais créée en 1986 sous l'impulsion de Amsa Assurances Sénégal. Le capital de 500 Millions FCFA, est réparti comme suit :

Tableau 4 Répartition du capital de Amsa Assurances Vie

Amsa Assurances Sénégal	86%
SGBS	4%
Privés Sénégalais	6%
Divers	4%

Source : Amsa (2011)

Le capital social est ramené, à la suite d'une augmentation de capital par création d'actions nouvelles, à 1.000.000.000 f CFA.

Amsa Immobilier est une société de droit sénégalais créée, le 18 mars 2008.

Son capital social de 20.000.000 F CFA est réparti comme suit:

Tableau 5 Répartition du capital de Amsa Immobilier

Amsa Assurances Sénégal	51%
Amsa Assurances Vie	49%

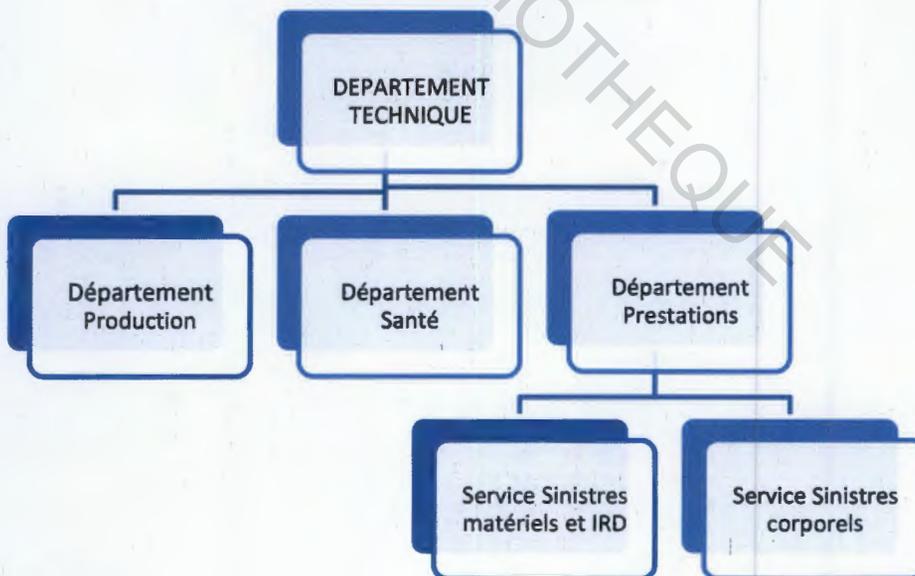
Source : Amsa (2011)

4.2 Présentation de la Direction Technique

Sous la hiérarchie de la Direction Générale, la Direction Technique s'occupe du traitement de toutes les opérations techniques liées assurances. Il est composé de trois services :

- le département production qui s'occupe de la conception et de la tarification des différents produits d'assurance,
- le département santé chargé du traitement des sinistres liés aux polices d'assurances santé,
- le département prestations chargé du traitement des sinistres matériels, corporels et incendies & risques divers (IRD).

Figure 24 Organigramme du Département Technique



Source : nous mêmes

Le traitement des sinistres automobiles se fait au niveau du sous-service matériels et IRD. L'équipe est composée de deux rédacteurs :

- l'un est chargé de l'instruction des dossiers de sinistres en recours. il s'agit des sinistres issus d'accidents dont la responsabilité incombe à un tiers

- l'autre est responsable de l'instruction des dossiers de responsabilité civile et autres dommages.

La plupart des opérations sont informatisées et se font sur le logiciel Orass.

A travers nos entretiens, nous avons constaté que l'entreprise était dans une phase de restructuration de son organisation, ce qui ne nous a pas permis de disposer d'un organigramme global à jour.

Ce chapitre a montré les étapes cruciales de l'évolution de Amsa Assurances Sénégal qui ont façonné son image et son positionnement actuels. Reste à voir comment la gestion des sinistres y est organisée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : Description du processus de gestion de sinistres de Amsa Assurances Sénégal

Les opérations de traitement des sinistres sont gérées au niveau du sous-service matériels et IRD. Dans ce chapitre, nous verrons l'organisation interne de Amsa Assurances Sénégal en matière de gestion des sinistres. Pour cela, nous allons, d'abord, présenter le contrat automobile de Amsa Assurances Sénégal à travers sa forme, sa typologie et les garanties offertes. Ensuite, nous décrirons la procédure de gestion de sinistres et les différents acteurs qui y interviennent.

5.1 Le contrat d'assurance automobile de Amsa Assurances Sénégal

Le contrat d'assurance automobile de Amsa est une assurance destinée aux véhicules terrestres à moteur. Elle vise à couvrir les dommages subis ou causés par l'assuré ou une personne tierce, notamment lors d'un accident de la circulation, mais aussi les dommages subis en dehors de la circulation. Il est régi par le code CIMA, ainsi que par des conditions générales et des conditions particulières.

5.1.1 Forme et type de contrat

Le contrat est composé de deux éléments :

- Les conditions particulières :

Elles sont propres à chaque assuré. Il regroupe les informations déclarées par le souscripteur concernant la nature du véhicule, le montant de la prime, les garanties choisies etc.

- Les conditions générales :

Elles expliquent, en détail, le fonctionnement du contrat, la nature des garanties et les exclusions. Elles sont obligatoirement remises à la souscription du contrat.

Le contrat peut être souscrit en « mono-véhicule » ou en flotte.

5.1.2 Enumérations des garanties

Les risques qui sont garantis dans le contrat sont de deux ordres :

- Dommages causés à autrui par le véhicule

Elles regroupent essentiellement les risques au titre de la responsabilité civile. La responsabilité civile constitue la garantie de base du contrat et est, à ce titre, obligatoire. Elle prend en charge la réparation des dommages corporels ou matériels subis par les tiers. Ces dommages doivent résulter d'accidents, d'incendie ou d'explosions causés par le véhicule assuré.

- Dommages subis par le véhicule ou l'assuré

Ce sont des garanties optionnelles qui visent à couvrir tous les dommages que peuvent subir le véhicule ou l'assuré lors d'une collision ou d'autres cas spécifiés dans le contrat. On y trouve les garanties classiques, à savoir :

- le bris de glace,
- incendie,
- vol,
- assistance judiciaire et recours,
- protection financière,
- dommages tous risques,
- protection des passagers,
- avance de fonds pour réparation.

Le sinistre intervient lorsqu'un événement, prévu dans le contrat d'assurance, survient dans la période de validité du contrat, permettant de mettre en œuvre l'une des garanties accordée par l'assureur. La mise en œuvre de la garantie est préalable à la déclaration du sinistre.

5.2 La procédure de gestion de sinistres automobiles de Amsa Assurances Sénégal

Elle comporte trois étapes :

- déclaration de sinistres,
- instruction du dossier,
- règlement.

5.2.1 La déclaration du sinistre

Les délais de déclaration sont différents selon la garantie : en principe, il est de 5 jours (se reporter au code Cima ou aux conditions générales du contrat). Elle se fait en deux sous étapes :

- réception de la déclaration
- vérification de l'éligibilité du contrat

○ Réception de la déclaration

La déclaration est faite par l'assuré ou par son mandataire par un écrit signé. L'assuré remplit une déclaration pour tout sinistre automobile. Le rédacteur qui reçoit la déclaration s'assure que les informations essentielles y figurent (n° de police, nom du client, date de sinistre, le lieu et les circonstances) et appose son visa sur la déclaration.

○ Vérification de l'éligibilité du contrat

Le chef de département fait sortir le contrat et vérifie que la garantie demandée a été souscrite.

Le chef de département transmet les déclarations aux rédacteurs qui prévoient une provision et le transmet au rédacteur chargé de l'ouverture des dossiers.

Le rédacteur procède alors à l'ouverture informatique du dossier sinistre dans le système informatique ORASS, il indique sur la cote du dossier le numéro de la police et l'échéance, la date de paiement de la prime, la date du sinistre, la nature du risque. La machine affecte automatiquement un n° de dossier qui est repris sur la cote du dossier sinistre par le rédacteur.

Le rédacteur envoie ensuite le dossier sinistre et la police au chef de département ou au chef de service selon la garantie qui vérifie la conformité.

Ce dernier appose son visa sur le bas de la cote du dossier sinistre pour approbation.

Le chef de département ou le chef de service retourne le dossier au rédacteur pour l'instruction.

5.2.2 L'instruction du dossier

Cette procédure diffère légèrement selon qu'un expert intervient ou pas.

○ Intervention d'un expert

La procédure comporte 4 étapes :

- ✓ étude du dossier
- ✓ nomination de l'expert
- ✓ réception du rapport
- ✓ négociation

Si on ne nomme pas d'expert, on procède directement à l'instruction du dossier.

5.2.2.1 En cas d'intervention d'un expert

a. Etude du dossier

Le rédacteur attend de recevoir le document constatant le préjudice subi (le PV de constat, la plainte pour vol, le rapport des pompiers).

Le rédacteur apprécie la responsabilité, demande les pièces manquantes éventuelles.

Le rédacteur nomme un expert et lui transmet les pièces.

b. Nomination de l'expert

Le rédacteur procède à la consultation du fichier des experts agréés par type de sinistre et nomme un expert en respectant le critère de la rotation (pas toujours le même expert).

Le même rédacteur peut nommer un expert puis viser les nominations d'expert afin de contrôler si le système de rotation est bien respecté.

c. Réception du rapport

A la réception du rapport, le chef de département, annote ses observations et les répercute au rédacteur ayant la charge du dossier.

Ce dernier envoi par courrier signé par le chef de département, une copie du rapport à l'assureur de la partie adverse ou à l'assuré même qui répond par écrit. S'il s'agit d'un bénéficiaire du sinistre qui se déplace, il matérialise son accord sur le rapport.

d. Négociation

Si la partie adverse n'est pas d'accord, le rédacteur lui indique la voie à suivre pour une contre expertise.

La partie adverse a l'obligation d'informer la compagnie de la date et du lieu de celle-ci.

La compagnie se fera représenter alors par un expert.

A la réception du rapport de contre expertise, le rédacteur essaie de trouver un compromis. Il en informe le chef de département. Soit l'écart entre les deux expertises n'est pas très important, le chef de département intervient en proposant la moyenne entre les deux rapports, soit l'écart est important, le chef de département propose la nomination d'un troisième expert.

Les deux parties accepteront d'avance les conclusions de cet expert et partageront de façon équitable les frais. Si le dossier est traité par courrier, l'accord des parties est matérialisé par les lettres signées. Sinon, il est matérialisé par la mention « bon pour accord » apposée par le client.

5.2.2.2 En cas de non nomination d'un expert

Certains sinistres peu importants peuvent être réglés par entente des 2 parties. Dans ce cas, il n'y a pas de nomination d'expert. Le dossier est directement instruit.

Le bénéficiaire présente d'abord son devis au rédacteur.

Celui-ci l'apprécie par rapport à une demande de prix faite auprès des concessionnaires de la place. Le devis est corrigé et la mention "accord sur devis" est portée par le rédacteur et approuvé par le bénéficiaire.

5.2.3 Le règlement

Cette procédure comporte les étapes suivantes :

- la demande de règlement

- le règlement

5.2.3.1 La demande de règlement

Le rédacteur remplit une demande de chèque en 3 exemplaires et la vise.

Le rédacteur la soumet au chef de département pour contrôle et visa (vérification du décompte et de l'enregistrement dans le système informatique).

Le chef de département transmet le dossier visé au secrétariat du département pour enregistrement avant le transfert à la direction technique. Les dossiers non visés sont retournés au rédacteur avec les observations.

Le DT après visa, le renvoie aux sinistres qui l'enregistrent à nouveau pour le transmettre au DFC pour contrôle et émission du chèque.

Le dossier est transmis à la direction générale pour la deuxième signature.

Au retour du dossier, la secrétaire transmet le dossier au chef de département pour le reporting et le dossier est retourné au rédacteur qui saisit le règlement dans le système informatique et le matérialise sur la demande de chèque. Il renvoie le dossier au secrétariat pour établissement de la quittance.

La secrétaire avant établissement de la quittance vérifie si la date de saisie est inscrite.

La secrétaire établit la quittance de règlement en 3 exemplaires plus éventuellement la lettre de règlement.

Le premier exemplaire est remis au bénéficiaire, les deux autres exemplaires sont classés dans le dossier.

5.2.3.2 Le règlement

a. Personnes physiques

La secrétaire remet le dossier au rédacteur.

Les personnes physiques victimes d'un sinistre se présentent chez le rédacteur pour recevoir leur chèque.

Elles remettent leur pièce d'identité au rédacteur qui porte les mentions utiles sur la quittance gardée par la société.

Elles signent sur la quittance avant de recevoir leur chèque.

Le rédacteur lui remet alors son chèque qui était précédemment inscrit dans le registre par le secrétaire.

b. Personnes morales

S'il s'agit des personnes morales, une lettre de règlement est faite par le département sinistre et signée par le chef de département.

Parallèlement, la secrétaire enregistre les chèques dans le registre départ.

Elle remet au coursier contre décharge le chèque, la lettre de règlement ainsi que les 2 exemplaires de la quittance.

Une fois par semaine, le chef de département demande les dossiers réglés et vérifie qu'ils comportent les exemplaires de la demande de chèque.

Si les dossiers sont clôturés, il appose son visa et indique leur clôture.

Les dossiers sont ensuite portés au secrétariat où ils sont classés par l'archiviste soit dans les dossiers en cours ou dans les dossiers bouclés (en fonction de la mention).

5.2.4 Cas des productions non encore saisies

Avec la délocalisation de ses moyens de production (courtiers, agences etc.), les données de production peuvent prendre du retard à être insérées dans le système informatique. Dans ce cas, une procédure est prévue selon la cause.

5.2.4.1 Producteur non identifié

Si les éléments reçus du sinistré ne permettent pas d'identifier le producteur, le rédacteur en informe immédiatement le chef de service concerné qui à son tour saisit le chef de département pour décider de la suite à donner au dossier.

Le chef de département s'il le juge nécessaire fera appel à un enquêteur pour connaître le responsable de la production.

Par la suite le dossier suivra la même procédure que celle décrite ci-dessus (à la seule différence que ces dossiers ne sont pas enregistrés dans le système informatique ORASS) mais dans un état Excel mise à jour périodiquement par le chef de département et transmis à la comptabilité.

5.2.4.2 Producteur identifié

a. Production insuffisante

Dans ce cas, les documents produits permettent d'identifier le producteur, le contrôleur de gestion est saisi par le chef de département prestations pour contrôler la raison liée à l'insuffisance de la production apportée par le courtier. Le contrôleur de gestion pourra si nécessaire après vérification demander des sanctions à l'encontre de l'intermédiaire si le manquement est dû à des pratiques non-conformes au protocole d'accord signé avec ce dernier.

Quant au dossier, il suivra la procédure décrite ci-dessus.

b. Production suffisante mais non encore saisie

Si l'absence d'éléments est due à un défaut de saisie de la production par la compagnie, le chef de département saisit le responsable de production concerné par écrit pour lui demander de procéder à la régularisation de l'anomalie. De ce fait, la déclaration de sinistre suivra la même procédure que celle décrite ci-dessus.

Nous avons vu dans ce chapitre l'état des dispositions en ce qui concerne la procédure de règlement des sinistres. La présentation du contrat d'assurance nous a permis d'en comprendre les opérations qui sont effectuées en aval. La description du processus nous a permis d'identifier tous les acteurs du processus, leurs rôles et leurs attentes.

Chapitre 6 : Evaluation du processus de gestion des sinistres par rapport à la norme ISO 9001: 2008

L'objectif principal de cette étude est d'apprécier le niveau de conformité du processus de gestion des sinistres de Amsa Assurances, au regard de la norme ISO 9001 :2008. Le présent chapitre nous permettra, dans une première section de présenter les résultats de l'évaluation et les recommandations proposées. La deuxième section exposera le plan de mise à niveau qui permettra à Amsa Assurances Sénégal de mettre son processus de gestion des sinistres en conformité avec les critères de la norme ISO 9001 :2008.

6.1. Constats et recommandations

A la suite des entretiens, de l'observation et l'analyse documentaire, nous avons rempli notre checklist (annexe n°1 page : 93). Le tableau 5 récapitule les résultats de cette étude par chapitre de la norme. Sur toute l'étendue de la norme, Amsa Assurances a une note de conformité de 42,16%,. La plus grande note a été obtenue dans le chapitre 6 « Management des ressources ». Le plus faible pourcentage de conformité a été obtenue dans le chapitre 5 « Responsabilité de la direction ».

Nous allons voir dans cette section l'ensemble de nos constatations et les pistes d'amélioration proposées.

Tableau 6 Récapitulatif des résultats de l'évaluation

Chapitre de l'ISO 9001 : 2008	Intitulé	Notes
4	4. Système de management de la qualité	32,82%
5	5. Responsabilité de la direction	23,68%
6	6. Management des ressources	83,15%
7	7. Réalisation du produit	51,77%
8	8. Mesure, analyse et amélioration	38,42%
Note globale		42,16%

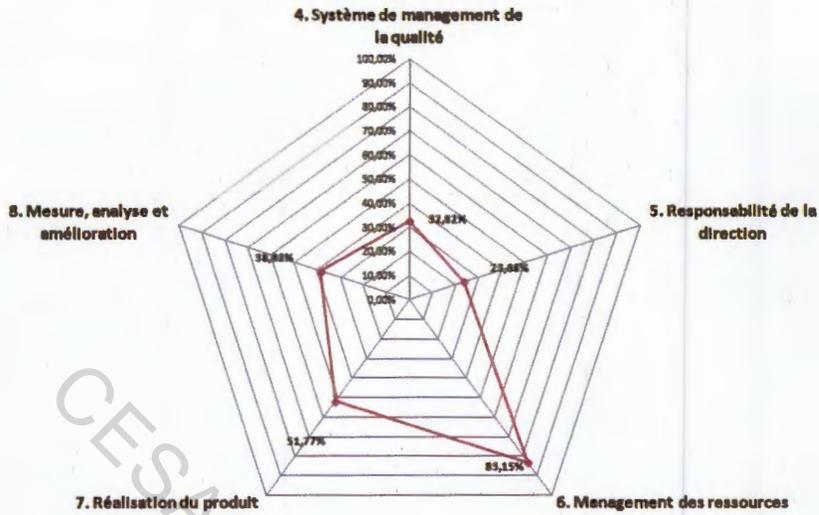
Légende

90%<N<100%	Très bien maitrisé
75%<N<90%	Suffisamment maitrisé, mais peut cependant être amélioré
50%<N<75%	Moyennement maitrisé, les points défectueux sont à revoir
0<N<50%	Insuffisamment maitrisé, revoir point par point

Source : nous-mêmes à partir des résultats de l'évaluation

Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008

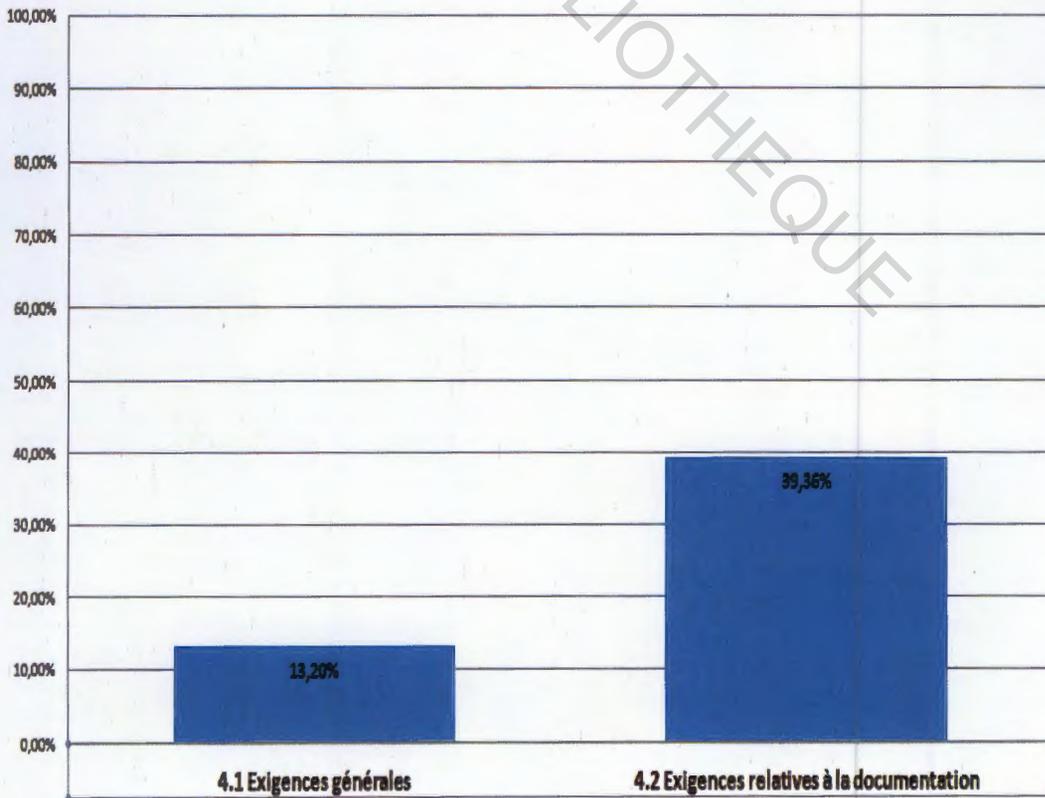
Figure 25 Représentation graphique des résultats de l'évaluation par chapitre de la norme



Source : nous-mêmes à partir des résultats de l'évaluation

6.1.1. Système de management de la qualité

Figure 26 Représentation graphique des résultats de l'évaluation du chapitre 4 de la norme



Source : nous-mêmes à partir des résultats de l'évaluation

6.1.1.1. Exigences générales

Amsa Assurances Sénégal s'était déjà lancé dans une démarche qualité. Mais avec le changement de direction intervenu, le top management a décidé de redéployer ses ressources vers d'autres objectifs. Ainsi, s'en est suivie une restructuration qui a fait disparaître, du moins sous son aspect formel, le système de management de la qualité.

Enfin de répondre aux exigences générales relatives au SMQ, Amsa Assurances Sénégal doit :

- identifier, documenter et mettre en œuvre les processus nécessaires à la qualité du traitement des sinistres. pour cela, une cartographie des processus clés doit être établie afin d'identifier les processus de réalisation, de pilotage et de support ;
- assurer la disponibilité en ressources pour leur bon fonctionnement ;
- mesurer et analyser ces processus afin de permettre une amélioration continue.

Amsa Assurances Sénégal doit aussi maîtriser tous les processus externalisés pouvant influencer sur la qualité du traitement des sinistres (relations avec les experts évaluateurs, les concessionnaires, les autres compagnies d'assurances, les courtiers etc.)

6.1.1.2. Exigences relatives à la documentation

a. Généralités

Au moment de l'évaluation, la structure documentaire était essentiellement basée sur :

- un manuel de procédures concernant le traitement des sinistres,
- des supports d'enregistrements électroniques et physiques relatifs aux activités de gestion des sinistres,
- les références légales liées au règlement des sinistres (code cima),
- un manuel de procédures concernant l'archivage des documents relatifs aux activités de gestion des sinistres (classement et archivage des dossiers de sinistres),
- un manuel d'utilisation de orass.

Il faut donc créer un système documentaire pertinent avec l'ensemble des procédures exigées, la politique qualité et des preuves de l'efficacité et de l'efficience du Système de Management de la Qualité.

b. Manuel qualité

Le manuel qualité, au sens de la norme, n'existe pas à Amsa Assurances Sénégal. Il convient donc, une fois tous les processus nécessaires au SMQ soient définis et approuvés, d'élaborer un manuel qualité afin qu'il relate la réalité et soit conforme aux exigences de la norme.

A cet effet, la norme ISO 9001 : 2008 même si elle ne donne pas de plan indicatif, précise que le manuel qualité doit comprendre :

- le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions,
- les procédures documentées établies ou la référence à celles-ci,
- une description des interactions entre les processus.

c. Maîtrise des documents

La trame des documents actuellement en usage ne répond pas à la maîtrise documentaire exigée par la norme ISO 9001 :2008.

En effet, le Système documentaire doit comprendre :

- l'expression documentée de la politique et les objectifs qualité,
- le manuel qualité,
- les processus clés,
- des procédures écrites / instructions de travail,
- des enregistrements relatifs à la qualité.

La maîtrise des documents (y compris les données informatisées) intègre l'exigence de procédure documentée qui doit être définie pour :

- approuver les documents avant leur diffusion,
- assurer que les documents en cours de validité sont disponibles à tous les endroits pertinents,
- assurer que les modifications apportées à ces documents sont revues, approuvées et que le statut de version est actualisé et identifié,
- assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables,
- assurer que les documents d'origine externe sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée,
- empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque.

d. Maîtrise des enregistrements

Une multitude d'enregistrements est utilisée pour les activités d'indemnisation des sinistres. Toutefois, il est recommandé d'identifier et d'arrêter la liste des enregistrements qualité nécessaires pour démontrer la conformité de ce processus.

Amsa Assurances Sénégal devra éditer et appliquer des règles de maîtrise de la procédure de maîtrise des enregistrements pour assurer l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements.

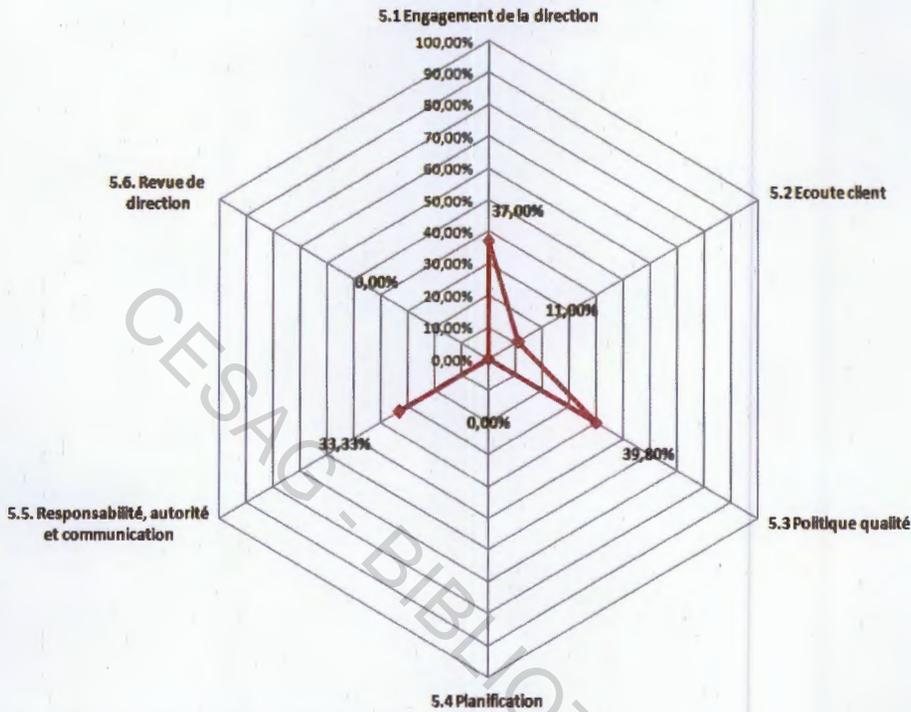
Les enregistrements qualité jouent un rôle très important tel que documenter la traçabilité, apporter la preuve de réalisation d'une activité et vérifier les actions correctives et préventives.

Ces enregistrements permettent également de :

- démontrer l'efficacité des processus et de réagir en cas de dysfonctionnement,
- constituer une banque de données nécessaire pour assurer l'amélioration continue du système de management de la qualité.

6.1.2. Responsabilité de la direction

Figure 27 Représentation graphique des résultats de l'évaluation du chapitre 5 de la norme



Source : nous-mêmes à partir des résultats de l'évaluation

6.1.2.1. Engagement de la direction

Certes, l'implication personnelle et active de la Direction Générale est effective pour développer et améliorer l'efficacité et la performance des activités. Mais cet engagement reste informel. Afin de se conformer à la norme, la Direction Générale devra étayer cet engagement par sa formalisation par écrit et sa diffusion au personnel. Au-delà, elle devrait :

- formuler les finalités de l'entreprise en terme de politique et objectifs stratégiques, la mise à disposition des ressources nécessaires, la participation aux projets d'amélioration,
- s'engager pour l'amélioration continue de la performance globale de AMSA ASSURANCES SENEGA L (écrit et signé),
- répondre aux exigences du client,

- déployer des objectifs qualité au niveau de chaque fonction et de la planification des activités qualité,
- Sensibiliser tout le personnel sur l'importance à respecter les exigences légales et réglementaires,
- S'assurer que les membres du personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité,
- Conduire de revues de direction afin de revoir l'ensemble du système.

6.1.2.2. Ecoute client

L'écoute client se fait à travers les réclamations. Cependant, le traitement de ces réclamations clients se fait d'une manière informelle. Il n'y a pas d'enregistrement de ce traitement.

La démarche qualité selon la norme ISO 9001 :2008 requiert que le client soit au centre des préoccupations de l'organisme. Avant traitement et analyse, les réclamations clients doivent être documentées et enregistrées. Ceci permettra d'améliorer la qualité de la relation avec le client et accroître sa satisfaction.

Par ailleurs, Amsa Assurances Sénégal doit mettre en place d'autres mécanismes d'écoute clients qui recueillent, exploitent et capitalisent le retour d'information client pour fidéliser le client par la satisfaction et conquérir de nouveaux clients.

Parmi ces outils, nous pouvons citer :

- des enquêtes de satisfaction à l'égard de la clientèle,
- des questionnaires de satisfaction remis à chaque client à la clôture d'un dossier de sinistre.

6.1.2.3. Politique qualité

A ce jour, Amsa Assurances Sénégal ne dispose pas d'une politique qualité documentée et communiquée.

La politique qualité doit exprimer les orientations stratégiques quant à l'importance à satisfaire les exigences des clients de Amsa Assurances Sénégal, ainsi que les exigences réglementaires et légales. La Politique Qualité doit être revue périodiquement pour assurer son adéquation permanente. Elle doit aussi être communiquée et comprise par l'ensemble du personnel de Amsa Assurances Sénégal.

6.1.2.4. Planification

La planification de la réalisation et le suivi des objectifs ne sont pas formalisés conformément à la norme ISO 9001 :2008. En effet, les objectifs actuels ne concernent que la production. Afin de se conformer aux exigences de la norme, la Direction Générale doit formuler des objectifs qualité déclinés aux différentes activités. Elle doit s'assurer que ces objectifs, basés notamment sur les exigences clients, facilitent la réalisation du service et demeurent cohérents et pertinents pour garantir leur atteinte et leur bonne appropriation par les fonctions concernées.

L'implémentation reste quand même à planifier. Il faut donc, mettre en place les mécanismes de planification de la qualité en définissant un plan d'amélioration de la qualité qui est établi à partir des principes et objectifs qualité définis en amont.

6.1.2.5. Responsabilité, autorité et communication

a. Responsabilité et autorité

Au moment de l'évaluation, Amsa Assurances Sénégal se trouvait dans une restructuration organisationnelle. Le nouvel organigramme était toujours en cours d'élaboration. Amsa Assurances Sénégal doit veiller à ce que les responsabilités et autorités des fonctions soient communiquées afin de :

- clarifier les interfaces et les limites de chaque fonction,
- responsabiliser et motiver chaque fonction pour l'atteinte et le pilotage de ses objectifs,
- éviter les conflits et les pertes de temps,
- assurer la réactivité en cas de situation imprévue.

b. Représentant de la direction

Un représentant a été désigné pour s'occuper des questions relatives à la qualité. Mais cependant son champ d'action reste réduit. Selon la norme, il doit avoir la responsabilité et l'autorité pour :

- rendre compte à la direction du fonctionnement du système de management de la qualité et de tout besoin d'amélioration,
- assurer que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus,
- assurer que la sensibilisation aux exigences du client est encouragée dans toute l'entreprise.

c. Communication interne

Des modes de communication existent (email, affichage etc.) mais la communication interne n'est pas formalisée. Il faudrait donc identifier les informations à communiquer en interne et préciser leurs modes de diffusion

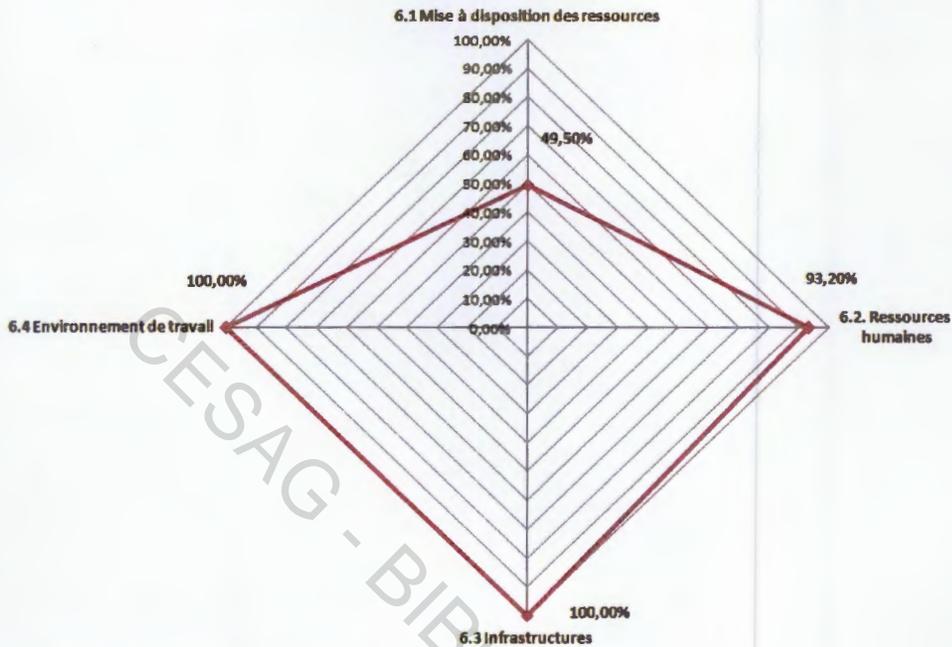
6.1.2.6. Revue de direction

Au sens de la norme, il n'existe pas de revue de direction. Il faudra donc en définir les modalités.

La Direction Générale doit, donc, passer régulièrement en revue le SMQ pour s'assurer qu'il demeure pertinent et efficace. Cette revue constituera une phase importante pour l'évaluation du système de management de la qualité. Elle devrait tenir compte systématiquement des éléments d'entrée et des éléments de sortie exigés par la norme ISO 9001 :2008.

6.1.3. Management des ressources

Figure 28 Représentation graphique des résultats de l'évaluation du chapitre 6 de la norme



Source : nous-mêmes à partir des résultats de l'évaluation

6.1.3.1. Mise à disposition des ressources

Globalement, il existe un bon management des ressources pour le déroulement de l'activité. Elles sont identifiées et planifiées en tenant compte du prévisionnel du groupe. Cependant, il faudra identifier, évaluer et mettre à disposition les ressources nécessaires à la mise en œuvre des plans d'amélioration qualité afin d'atteindre les objectifs qualité.

6.1.3.2. Ressources humaines

Amsa Assurances Sénégal a mis en place des moyens pour :

- déterminer les compétences nécessaires à travers des fiches de postes pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du dossier client,
- pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ses besoins,
- conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience à travers les dossiers du personnel.

Cependant, la Direction Générale doit s'assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité.

6.1.3.3. Infrastructures & Environnement de travail

Toutes les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité du service sont disponibles.

Ces infrastructures comprennent :

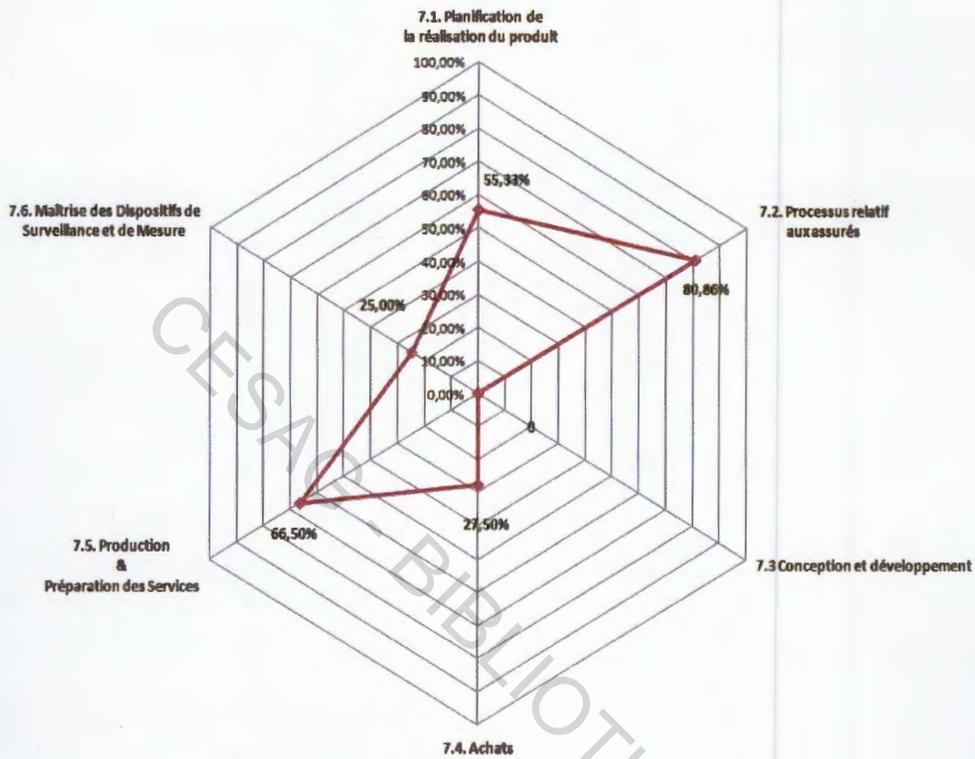
- les bâtiments, les espaces de travail et les installations associées;
- les équipements (tant logiciels que matériels) associés aux processus;
- les services supports (tels que la logistique, la communication etc.).

Au-delà des infrastructures habituelles, la plupart de l'activité de traitement des sinistres se fait sur un logiciel dénommé « Orass Suite ». Ce logiciel regroupant plusieurs modules permet une gestion globale et concertée des sinistres et une traçabilité des dossiers. Malgré son efficacité, il faudra paramétrer le logiciel pour avoir plus d'informations sur la gestion (temps moyen de traitement d'un dossier par exemple).

L'environnement de travail est donc globalement adapté à l'activité et à la conformité du service.

6.1.4. Réalisation du service

Figure 29 Représentation graphique des résultats de l'évaluation du chapitre 7 de la norme



Source : nous-mêmes à partir des résultats de l'évaluation

6.1.4.1. Planification de la réalisation du produit

De par l'analyse documentaire, nous avons remarqué que les opérations édictées dans le manuel de procédures décrivent globalement le traitement d'un dossier de sinistre. Toutefois cela ne couvre pas des activités telles les procédures de contrôle, les enregistrements requis et les objectifs qualité sur chaque fonction.

La planification sera plus efficace après avoir achevé la cartographie des processus et vérifié leurs interactions. Une fois la cartographie des processus est approuvée, la planification de la réalisation du traitement des sinistres automobiles, ainsi que le déploiement des objectifs afférents, doivent donc être décrits clairement dans le système de management de la qualité.

6.1.4.2. Processus relatifs aux clients

a. Détermination des exigences relatives au produit

En observant le travail des rédacteurs, nous remarquons qu'au début du traitement de chaque sinistre, il s'assure que :

- les exigences spécifiées par les assurés sont clarifiées (notamment dans le devis),
- les exigences non formulées par les assurés mais nécessaires pour l'instruction du dossier de sinistre sont spécifiées,
- les exigences réglementaires et légales relatives à l'indemnisation des sinistres sont vérifiées.

De par l'observation, nous avons remarqué que toute relation commerciale entreprise par le rédacteur envers le client est enregistrée dans la base de données clients de ORASS.

Toutefois, nous avons constaté que la prise en compte des exigences du client ne s'arrête que sur les aspects techniques ou légaux du sinistre (montant de l'indemnisation, couverture des risques etc.). Des exigences primordiales comme la durée du traitement du dossier ne sont pas concernées alors que cela concerne l'une des premières préoccupations du client.

Amsa Assurances Sénégal devra donc faire des études afin de connaître tous les besoins et attentes (exprimés ou latents) de ses clients. Une connaissance complète des besoins permettra donc de déterminer les limites techniques et le niveau de qualité afin :

- de développer des prestations en conformité aux attentes des clients,
- de procéder à l'indemnisation du sinistre sans aucune ambiguïté,
- de définir avec les clients les caractéristiques précises de ce qui leur sera fourni,

C'est seulement ainsi que Amsa Assurances Sénégal pourra alors répondre aisément aux engagements pris et assurer le niveau de qualité voulu.

b. Revue des exigences relatives au produit

Avant l'instruction de tout dossier de sinistre, le rédacteur s'assure que :

- les exigences relatives à l'indemnisation sont respectées,

- les exigences de l'assuré précédemment exprimées ont été prises en compte avant la signature.

Nous avons aussi constaté que tous les enregistrements des résultats de la revue et des actions qui en résultent sont conservés. De plus, lorsque les exigences relatives à l'indemnisation sont modifiées, le rédacteur s'assure que les documents sont amendés et que le personnel concerné est informé des exigences modifiées.

c. Communication avec les clients

En cas de sinistre, la communication avec le client se fait avec le rédacteur qui l'informe de la procédure à suivre et de la suite donnée à son dossier. De plus, il existe un système de suivi qui permet de tenir informé le client des évolutions de son dossier. Cependant, nous avons constaté que les clients ne sont pas au fait de toutes les conditions définies dans le contrat d'assurance. Ce qui nous amène à penser que la communication lors de la souscription au contrat d'assurance est défailante.

Afin de se conformer aux exigences de la norme, Amsa Assurances Sénégal devrait définir et formaliser ce processus. Une stratégie commerciale doit être définie afin de garantir la meilleure information possible à l'assuré sur les prestations qui peuvent lui être proposées. Elle devra aussi revoir son système de réclamations des clients. Au moment de l'évaluation, il n'existait aucune procédure formalisée pour permettre la remontée d'informations des clients et leur prise en compte par le service concerné. Donc, il faut bâtir un système qui permettrait de centraliser et d'analyser les plaintes des clients, d'envisager les suites à leur donner et informer le client insatisfait sur le développement de sa plainte.

6.1.4.3. Achats

a. Processus d'achat

Au cours de la démarche d'indemnisation, Amsa Assurances Sénégal a recours à plusieurs fournisseurs (internes et externes) ayant une incidence relative sur la qualité du service. Même si le choix des fournisseurs se fait sur des critères bien précis, cela n'est pas documenté. Il faudrait donc documenter ces choix en fonction de l'incidence de chaque fournisseur sur la qualité finale du service fournie aux assurés. Les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent aussi être conservés.

b. Informations relatives aux achats

Il n'existe pas de documents relatifs aux achats pour le traitement des sinistres. Il faudrait donc établir des documents d'achats qui décrivent les produits ou services à acheter.

c. Vérification du produit acheté

Seul les achats effectués chez les experts (rapport d'expertise, rapport d'évaluation etc.) font l'objet de vérifications par le département technique. Cependant, cette vérification n'est pas documentée et se fait au bon jugement du rédacteur. Il faudrait donc :

- établir une liste de tous les services et produits à acheter ayant une incidence sur la qualité,
- formaliser les contrôles de réception.

6.1.4.4. Production et préparation du service (Maîtrise de la production et de la préparation du service)

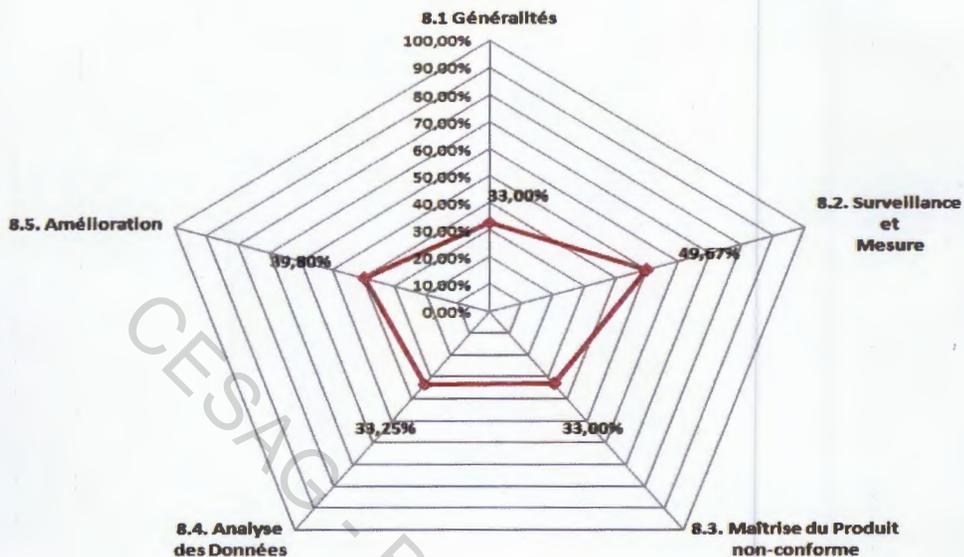
Le manuel de procédures définit, en amont comme en aval, les grandes phases du traitement d'un sinistre automobile. Cependant, la procédure est très généralisée et ne tient pas compte de tous les cas particuliers qui pourraient survenir en cours d'instruction du dossier. De ce fait, de nombreuses opérations non documentées sont réalisées par les rédacteurs avec des procédés différents. Il faudrait donc documenter l'ensemble du processus d'indemnisation, de la préparation à la réalisation du service.

6.1.4.5. Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure

Au moment de notre évaluation, l'entreprise ne mesurait pas la perception des assurés par rapport au service fourni. Amsa Assurances Sénégal devrait donc, évaluer et enregistrer les résultats issus d'enquêtes portant sur la perception du service par les assurés.

6.1.5. Mesure, analyse et amélioration

Figure 30 Représentation graphique des résultats de l'évaluation du chapitre 8 de la norme



Source : nous-mêmes à partir des résultats de l'évaluation

6.1.5.1. Généralités

Les seules activités de mesure et de surveillance actuellement en place à Amsa Assurances Sénégal se font par l'Audit interne. Cependant, ces audits ne concernent que la conformité du service par rapport aux exigences légales et réglementaires sans pour autant se prononcer sur l'efficacité opérationnelle des processus.

Il faudrait donc :

- étendre les actions de mesure et de surveillance à l'efficacité des processus,
- élaborer des plans d'amélioration qualité annuels incluant l'ensemble des actions planifiées d'amélioration.

6.1.5.2. Surveillance et mesurage

a. Satisfaction du client

Au moment de l'évaluation, Amsa Assurances Sénégal ne réalisait pas d'enquêtes de satisfaction des clients. Pourtant, le niveau de satisfaction des clients est considéré comme un

indicateur clé de la mesure de la performance du SMQ. Il faudra donc penser à bâtir un système qui permettrait de:

- mettre en œuvre des méthodes de collecte d'informations sur la satisfaction des clients,
- mettre en œuvre des méthodes d'utilisation de ces informations,
- définir les modes de diffusion et de suivi et ce par:
 - tableaux de bord,
 - réunion de présentation des résultats au personnel,
 - analyse des résultats en revue de direction,
 - restitution des résultats aux clients.

b. Audit interne

Il n'y a pas d'audit qualité interne à Amsa Assurances Sénégal. Pour démontrer l'efficacité de son système de management de la qualité, Amsa Assurances Sénégal doit procéder à des audits internes planifiés et documentés. Ces audits doivent être conduits conformément à une procédure écrite et leurs résultats doivent être enregistrés. Les auditeurs doivent être indépendants des activités auditées et doivent répondre à des critères de qualification bien définis. A l'issue de ces audits, un suivi des actions correctives mises en œuvre est nécessaire.

c. Surveillance et mesure des processus

Globalement, tous les processus sont surveillés. Mais cela s'arrête strictement aux aspects techniques (exactitude du montant de l'indemnisation, vérification du respect des garanties, etc.). Cette situation est largement due au fait que les processus ne disposent pas d'indicateurs qualité.

Il faudrait donc mettre en place des dispositifs de surveillance et de mesure de tous les processus ayant une incidence sur la qualité par une analyse des risques et dysfonctionnements fréquents aux points les plus critiques du processus. Ces dispositifs doivent donner des résultats sur :

- les mesures et l'évaluation des différents services de la compagnie,
- l'aptitude des processus à atteindre les objectifs planifiés.

d. Surveillance et mesure du produit

Il existe bien une surveillance du service aux phases clés (déclaration, instruction, règlement). A chaque point, les caractéristiques du service sont vérifiées afin de s'assurer que ces caractéristiques satisfont aux exigences relatives au service. Des autorisations sont ainsi délivrées par la personne compétente avant le passage à l'étape suivante. Ainsi, l'indemnisation du sinistre ne s'effectue qu'après l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées. Les preuves de conformité et les enregistrements des personnes ayant autorisé la libération du service sont conservés.

6.1.5.3. Maîtrise du produit non conforme

Les dossiers de sinistres non conformes aux exigences relatives au service sont bien maîtrisés. A partir des contrôles informatiques et des revues de dossier effectuées, le rédacteur peut rapidement détecter les dossiers qui ne sont pas conformes. Ces dossiers sont corrigés, si possible, et soumis à nouveau à une vérification du chef de département pour démontrer leurs conformités.

Mais la norme exige de documenter les contrôles à effectuer ainsi que les responsabilités pour le traitement des services non conformes. Cette procédure du traitement des non conformités doit décrire :

- l'identification du produit non-conforme qui ne répond pas aux critères d'acceptation définis,
- la responsabilité et les dispositions à prendre pour l'isolement et le traitement du produit non-conforme,
- l'information éventuelle à donner au client,
- l'enregistrement de la non-conformité et de son traitement.

6.1.5.4. Analyse des données

Des données sur la gestion des sinistres sont collectées mais elles ne peuvent pas à elles seules démontrer l'efficacité du service. Il faut donc identifier et recueillir d'autres données sur :

- la satisfaction du client,
- la conformité aux exigences du service,
- les caractéristiques et les évolutions des processus et des services,
- les opportunités d'actions préventives et d'amélioration,
- les fournisseurs.

Ces données doivent être analysées afin de proposer des solutions d'amélioration à la Direction Générale.

6.1.5.5. Amélioration

a. Amélioration continue

Nous avons constaté, lors de l'évaluation, une absence d'indicateurs qualité, de rapports pouvant permettre d'identifier les domaines d'amélioration du SMQ.

Il faudrait donc formaliser une procédure amélioration continue. Cette amélioration se basera principalement sur :

- la politique qualité,
- les objectifs qualité,
- les résultats des audits,
- l'analyse des données,
- la revue de direction,
- les actions correctives et préventives.

b. Actions correctives

Il n'existe pas une procédure, claire et documentée pour le traitement des non conformités détectées. Afin de se conformer à la norme, l'entreprise doit une procédure d'actions correctives qui décrivent les étapes suivantes ;

- la recherche des causes de la non-conformité,
- la détermination des actions correctives nécessaires,
- le suivi de la mise en place de l'action corrective,
- l'évaluation de son efficacité.

c. Actions préventives

Au moment de l'évaluation, il n'existait pas de politique d'analyse des risques permettant de mettre en évidence les non conformités potentielles. Il faudrait donc mettre en place une procédure d'actions préventives qui comprend les étapes suivantes :

- les sources d'information qui permettent de détecter, analyser et éliminer les causes des non-conformités potentielles,
- l'identification du responsable de la mise en œuvre des actions préventives,
- les moyens à mettre à disposition pour mener ces actions préventives,
- la vérification de l'efficacité des actions préventives entreprises.

Nous avons, à travers cette section présenté les résultats de notre étude et identifié les diverses actions correctrices.

6.2 Plan de mise à niveau

Afin de mettre en œuvre les recommandations identifiées dans la section précédente, nous avons dressé un plan de mise à niveau. Il permettra, à terme, de rendre la gestion des sinistres de respecter les différentes exigences de la norme ISO 9001 :2008.

Tableau 7 Plan de mise à niveau

Étapes	Déclencheur	Finalité	Responsable	Tâches	Livrables	Indicateurs
L'initialisation du projet	Volonté de la Direction Générale	Réaliser les tâches préliminaires indispensables au projet qualité	Direction générale	Décision de la Direction générale. Désignation d'un responsable du projet qualité. Choix d'un accompagnateur Fixation des objectifs globaux du projet. Rédaction de l'ordre de mission.	Ordre de mission	Néant
La planification du projet	Mission confiée au Responsable du projet	Evaluer les travaux à faire, leur ordonnancement et les ressources nécessaires	Responsable du projet	Décomposition du projet en tâches à faire. Évaluation des charges pour réaliser chaque tâche. Identification des ressources nécessaires à affecter. Estimation des délais probables. Formalisation des documents de planification.	Plan de développement Plan qualité. Plan de communication Plan de formation	Respect des objectifs. Respect des échéances.
La conception du SMQ	Approbaton des plans du projet par le comité de direction	Concevoir et fabriquer le SMQ conformément aux exigences de la norme ISO 9001 : 2008	Responsable du projet	Rédaction du manuel qualité. Identification et formalisation des processus. Rédaction des procédures et modes opératoires. Structuration de la documentation et des enregistrements qualité	Manuel qualité Cartographie des processus. Description détaillée des processus Procédures Modes opératoires. Plans type des dossiers et des fiches.	Respect des exigences. Respect des échéances.
La mise en place du SMQ	Validation par tous acteurs du SMQ	Déployer effectivement et progressivement du SMQ	Responsable du projet	Former et sensibiliser le personnel. Mettre en œuvre les nouvelles procédures. Mettre en œuvre les nouveaux documents. Réaliser les enregistrements qualité. Faire des revues de direction. Faire des audits internes Faire des mesures sur les indicateurs	Preuves du fonctionnement du SMQ. Enregistrements qualité. Indicateurs	Tableau de bord qualité
L'audit à blanc	Mise en place et fonctionnement du SMQ	Vérifier le respect des exigences par un pré-audit avant l'audit de certification	Responsable du projet	Choix d'un auditeur indépendant. Planification de l'audit et des interviews. Interviews des acteurs. Identification des non-conformités par rapport au référentiel. Formalisation des non-conformités détectées	Rapport d'audit à blanc Fiches de non-conformité	Nombre de non-conformités par niveau de gravité.

				(fiches). Rédaction du rapport d'audit à blanc.		
L'audit de certification	Planification selon accord entre l'entreprise et l'organisme de certification.	Certifier son SMQ conforme aux exigences la norme ISO 9001 : 2008	Organisme de certification	La préparation de l'audit. La planification de l'audit. La planification des interviews. La réalisation de l'audit. La revue documentaire. L'audit sur site (ouverture, interviews, recherche preuves, clôture). Les suites de l'audit. Le traitement des non-conformités. L'analyse du dossier par l'organisme de certification. La délivrance du certificat (ou l'audit complémentaire).	Grille de revue documentaire. Rapport d'audit. Fiche(s) de non-conformité.	Nombre de non-conformités détectées.
Le suivi	Obtention du certificat	Permettre à l'entreprise de progresser sur le chemin de l'amélioration continue	Responsable qualité	Gérer les évolutions du système de management de la qualité. Organiser les revues de direction. Piloter les audits qualité internes. Assurer le suivi des actions correctives. Assurer le suivi des actions préventives. Participer aux visites de surveillances de l'organisme certificateur.	Tableaux de bord qualité.	Compte rendu des revues de direction. Rapports d'audits qualité internes. Actions correctives (nombre, type, taux, temps de correction). Actions préventives (nombre, type, taux).

Source : nous mêmes

Amsa Assurances Sénégal fait partie des leaders de l'assurance automobile au Sénégal. Faire partie d'un groupe sous-régional lui donne aussi une certaine notoriété et une solidité. Toutefois, en tant qu'acteur du secteur, elle n'en vit pas moins des défis des ses pairs : nouvelles attentes de la clientèle, nouveaux entrants sur le marché, accroissement des charges de sinistres etc.

Ces défis imposent à Amsa Assurances Sénégal d'être très vigilant sur sa rentabilité. Cette vigilance est plus accrue dans le traitement des sinistres qui représentent la majorité des dépenses d'un assureur.

Toutefois, le sinistre permet à l'assureur de créer une expérience positive avec son assuré. Nous avons vu qu'un client satisfait du traitement de son sinistre est plus fidèle à la marque et se fait un ambassadeur de l'assureur.

Même si pour une compagnie, maîtriser ses coûts est primordial, il ne faudrait pas que cela ait pour conséquence une baisse de la qualité du service.

C'est pour cela qu'il nous a fallu nécessaire de faire une évaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres.

Cette évaluation nous a permis de constater, que Amsa Assurances avait des bonnes dispositions en matière de gestion des ressources et de réalisation du service. Toutefois, en termes d'engagement de la direction, de mise en place formelle d'un SMQ et des activités de mesure et de surveillance, il reste beaucoup à faire.

Nous avons formulés d'abord des actions d'amélioration pour chaque point de la norme. Ensuite, un plan d'actions a été défini avec des responsables, des objectifs et des livrables clairs.

Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Comme nous l'avons vu tout au long du mémoire la gestion des sinistres se révèle être d'un enjeu qu'aucun assureur, soucieux de rentabilité et de croissance, ne peut négliger. Elle constitue le premier critère sur lequel le client juge l'assureur. En accroissant la qualité de la gestion des sinistres, la compagnie d'assurance peut avoir un avantage concurrentiel important par rapport à la compétition. Pour continuer sa croissance, Amsa Assurances Sénégal doit s'efforcer d'améliorer l'efficacité de sa gestion des sinistres. De multiples inefficiences alourdissent les frais de sinistres et ternissent l'expérience des clients en la matière. Il faut certes diminuer les charges de sinistres, mais cela ne doit pas se faire au détriment de la qualité de service.

Pour Amsa Assurances Sénégal, une évaluation de la qualité du processus de gestion des sinistres était nécessaire afin de nous assurer que les dispositions en place respectent les exigences du client et de la réglementation. Toutefois, il nous a paru nécessaire dans la conduite de cette évaluation, d'utiliser une approche qui évaluera la qualité de la gestion des sinistres de manière systémique. Notre méthode devrait aussi être reconnue afin de permettre à toutes les parties prenantes de l'évaluation de parler le même langage.

Notre choix s'est porté sur l'ISO 9001 :2008 car elle est une norme internationale qui permet d'évaluer la capacité d'un organisme à satisfaire aux exigences des diverses parties prenantes. Cette norme nous permettait aussi d'évaluer la qualité du processus comme élément d'un système mesurant ainsi toutes les interactions pouvant avoir avec les autres processus.

L'évaluation que nous avons menée sur la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres nous a permis d'évaluer la conformité globale des dispositions en place dans le processus par rapport aux exigences de la norme. Cela nous a permis de fournir des actions d'amélioration et d'établir un plan de mise à niveau.

Au-delà de ceci, cette étude nous a permis de découvrir un domaine peu abordé par la littérature : le management de la qualité dans les services financiers. Ainsi, nous avons pu relier les différents concepts de l'approche qualité avec les pratiques d'optimisation des opérations en assurances. Elle nous a aussi permis de concevoir une grille d'évaluation facilement utilisable dans le cas d'une première évaluation d'un SMQ par rapport aux exigences de l'ISO 9001 :2008.

Toutefois, l'opinion que nous avons formulée sur les dispositions en place ne concerne que les sinistres automobiles. Même si ce le traitement de ces sinistres représente la plus grande partie des opérations effectuées dans le département, il serait nécessaire d'évaluer la qualité des opérations liées aux autres types de sinistres. Cette évaluation doit donc, pour être pertinente, être élargie aux autres prestations de la Direction Technique.

De plus, en raison de certaines contraintes, l'évaluation n'a pris en compte les opérations qui se déroulent dans les sites délocalisées (agences, courtiers etc.). Il serait intéressant aussi dans la prochaine évaluation de prendre en compte les dispositions qualité en place dans les agences, chez les courtiers pour analyser leur conformité par rapport au référentiel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe n°1 : La checklist ISO 9001 :2008

CHECKLIST ISO 9001 VERSION 2008								
Organisme évalué		AMSA ASSURANCES SÉNÉGAL				Critères d'évaluation	Non-conforme	0
Evalueur		YOUSSOUPHA NDIAYE					A améliorer	0,33
Date d'évaluation		Du 12/09/2011 au 19/09/2011					Acceptable	0,66
Les points suivants ont été exclus de la présente évaluation :		7.3, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5					Conforme	1
COEFFICIENT	PARTIES	QUESTIONS	EVALUATION					
Chapitre 4: Système de Management de la Qualité								
20	25	4.1 Exigences générales	L'entreprise dispose-t-elle d'un organigramme ?	A améliorer	0,33	13,20%	32,82%	42,16%
			Toutes les unités organisationnelles pouvant influencer la qualité du service figurent-elles dans cet organigramme ?	A améliorer	0,33			
			A-t-on identifié et documenté les processus nécessaires au système de management de la qualité, ainsi que leurs séquences et interactions ?	Non-conforme	0,00			
			Définit-on dans le système de management de la qualité, les critères et méthodes de mise en œuvre et de gestion des processus ?	Non-conforme	0,00			
			Les processus sont-ils définis et élaborés afin d'y fixer les mesures pour atteindre les objectifs et ainsi permettre une amélioration continue ?	Non-conforme	0,00			
	75	4.2 Exigences relatives à la documentation	Le domaine d'application du système de management de la qualité est-il défini?	Non-conforme	0,00	39,36%		
			Les six procédures exigées par la norme sont-elles documentées ?	A améliorer	0,33			
			Le système de management est-il amplement décrit dans le manuel qualité ou par d'autres documents qui en découlent d'une façon générale?	Non-conforme	0,00			
			La direction a-t-elle formellement mise en vigueur le système de management de la qualité ?	Non-conforme	0,00			
			A-t-on justifié l'exclusion de certaines exigences concernant les processus de réalisation du service ?	Non-conforme	0,00			
			A-t-on inclus les documents/ données de provenance externe?	Non-conforme	0,00			

			La vérification/approbation des documents modifiés relatifs au traitement du sinistre peut-elle être effectuée par d'autres services que ceux qui se sont chargés de la vérification/approbation initiale ?	Conforme	1,00		
			Des listes (vues d'ensemble, fichiers) relatives aux documents qualité en vigueur sont-elles tenues à jour ? A-t-on défini la distribution ?	Non-conforme	0,00		
			Tous les documents sont-ils clairement identifiés et totalement libérés ?	Conforme	1,00		
			Le manuel contient-il des procédures pour les enregistrements relatifs à la qualité ? a-t-on défini le lieu et la durée d'archivage ?	Non-conforme			
			A-t-on défini les procédures adéquates et les responsabilités pour la sauvegarde informatique ?	Conforme	1,00		
			Dispose-t-on d'une méthode adéquate pour assurer l'élimination des données informatiques ? (p.ex.: données confidentielles)	Conforme	1,00		
Chapitre 5: Responsabilité de la Direction							
			La direction a-t-elle démontré son engagement au développement et à l'amélioration du système de management de la qualité ?	Non-conforme	0,00		
			Communique-t-on, au sein de l'entreprise, l'importance à satisfaire aux exigences des clients ainsi qu'aux exigences réglementaires et légales ?	Non-conforme	0,00		
			Connaît-on les exigences réglementaires et légales du traitement des sinistres et remplit-on ces exigences ?	Conforme	1,00		
			A-t-on mis à disposition les moyens adéquats ainsi que du personnel formé pour la réalisation du système qualité ?	Non-conforme	0,00		
			La gestion de l'organisme s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires ?	Conforme	1,00		
			A-t-on établi une politique d'entreprise et des objectifs mesurables ?	Conforme	1,00		
			Le système de management tient-il compte de toutes les parties intéressées comme : le personnel, l'actionnariat, les fournisseurs, les clients, l'environnement et la société ?	A améliorer	0,33		
			Vérifie-t-on le fonctionnement et l'efficacité du système de management ainsi que les objectifs qualité fixés par la direction d'une manière régulière et à des intervalles définis ?	Non-conforme	0,00		
			Enregistre-t-on les réclamations des parties intéressées par rapport au système de management ?	Non-conforme	0,00		
20	20	5.1 Engagement de la direction				37,00%	23,68%

15	5.2 Ecoute client	Détermine-t-on les besoins et attentes des clients et transforme-t-on ces besoins en exigences internes, pour pouvoir obtenir la satisfaction des clients ?	Non-conforme	0,00	11,00%		
		Est-il assuré que les exigences des clients soient comprises et satisfaites ?	Non-conforme	0,00			
		Contacte-on immédiatement le client lésé afin de le tenir au courant du suivi ?	A améliorer				
		Des mesures correctives sont-elles prises suite aux réclamations des clients ?	A améliorer	0,33			
20	5.3 Politique qualité	Dispose-t-on d'un document de base signé, qui définit la politique qualité et s'agit-il d'un document maîtrisé ?	Non-conforme	0,00	39,80%		
		La politique d'entreprise est-elle adaptée aux objectifs de l'organisme ?	Conforme	1,00			
		La politique d'entreprise contient-elle un engagement à satisfaire aux exigences du client et à l'amélioration continue ?	A améliorer	0,33			
		Est-il assuré dans l'entreprise, qu'à tous les niveaux organisationnels, la politique d'entreprise est comprise, appliquée et observée ?	A améliorer	0,33			
		Vérifie-t-on la pertinence de la politique d'entreprise régulièrement ?	A améliorer	0,33			
15	5.4 Planification	Peut-on formuler des objectifs mesurables à partir de la politique qualité et sont-ils cohérents avec l'engagement à une amélioration continue ?	Non-conforme	0,00	0,00%		
		Peut-t-on trouver ces objectifs qualité déclinés, de manière appropriée, par niveaux de fonctions de l'organisme ?	Non-conforme	0,00			
		Existe-il un lien entre les objectifs qualité et les exigences relatives du service ?	Non-conforme	0,00			
		Existe-il dans l'entreprise une procédure prédéterminée et documentée pour la planification de la qualité ?	Non-conforme	0,00			
20	5.5. Responsabilité, autorité et communication	A-t-on nommé un représentant de la direction pour la qualité qui fait partie de la direction et a le pouvoir de décision ?	Non-conforme	0,00	33,33%		
		A-t-on défini les responsabilités et compétences du représentant de la direction pour assurer que : - les exigences de la norme sont satisfaites- le système de management spécifique de l'entreprise soit entretenu en permanence - la direction soit mise au courant ?	Non-conforme	0,00			

10	5.6. Revue de direction	Les activités de communication sont-elles définies entre les différents niveaux et fonctions concernant les processus du système de management et leur efficacité ?	Conforme	1,00	0,00%		
		Vérifie-t-on le fonctionnement et l'efficacité du système qualité ainsi que les objectifs qualité fixés par la direction d'une manière régulière et à des intervalles définis ?	Non-conforme	0,00			
		Dispose-t-on des éléments d'entrée de la revue exigés par la norme ?	Non-conforme	0,00			
		Les données de sortie de la revue, exigée par la norme sont-elles enregistrées?	Non-conforme	0,00			
		La réalisation des actions correctives et préventives ordonnées par la direction sont-elles surveillées par celle-ci ?	Non-conforme	0,00			
Chapitre 6: Management des ressources							
10	30	6.1 Mise à disposition des ressources	A-t-on mis à disposition les ressources nécessaires pour la mise en œuvre et l'amélioration des processus?	Acceptable	0,66	49,50%	83,15%
			Dispose-t-on des moyens adéquats pour assurer la satisfaction des clients ?	A améliorer	0,33		
	25	6.2. Ressources humaines	Dispose-t-on d'un personnel qualifié pour réaliser les activités de direction, du contrôle et de réalisation, ainsi que des audits internes ?	Conforme	1,00	93,20%	
			Les besoins en formation, sont-ils déterminés régulièrement et propose-t-on la formation adéquate?	Conforme	1,00		
			A-t-on introduit des procédures pour éveiller la conscience des collaborateurs à l'importance de leurs activités et à la contribution de chacun à la réalisation des objectifs?	Acceptable	0,66		
			Conserve-t-on les enregistrements concernant la formation initiale et professionnelle, l'expérience et les qualifications?	Conforme	1,00		
			Evalue-t-on l'efficacité de la formation dispensée ?	Conforme	1,00		
	25	6.3 Infrastructures	Entrepren-t-on toutes les mesures nécessaires afin de fournir et entretenir les installations adéquates pour obtenir la conformité du service?	Conforme	1,00	100,00%	
			Les infrastructures sont-elles suffisantes par rapport aux contraintes internes et externes liées aux produits ?	Conforme	1,00		
			Vérifie-t-on les besoins en services support et met-on les à disposition?	Conforme	1,00		

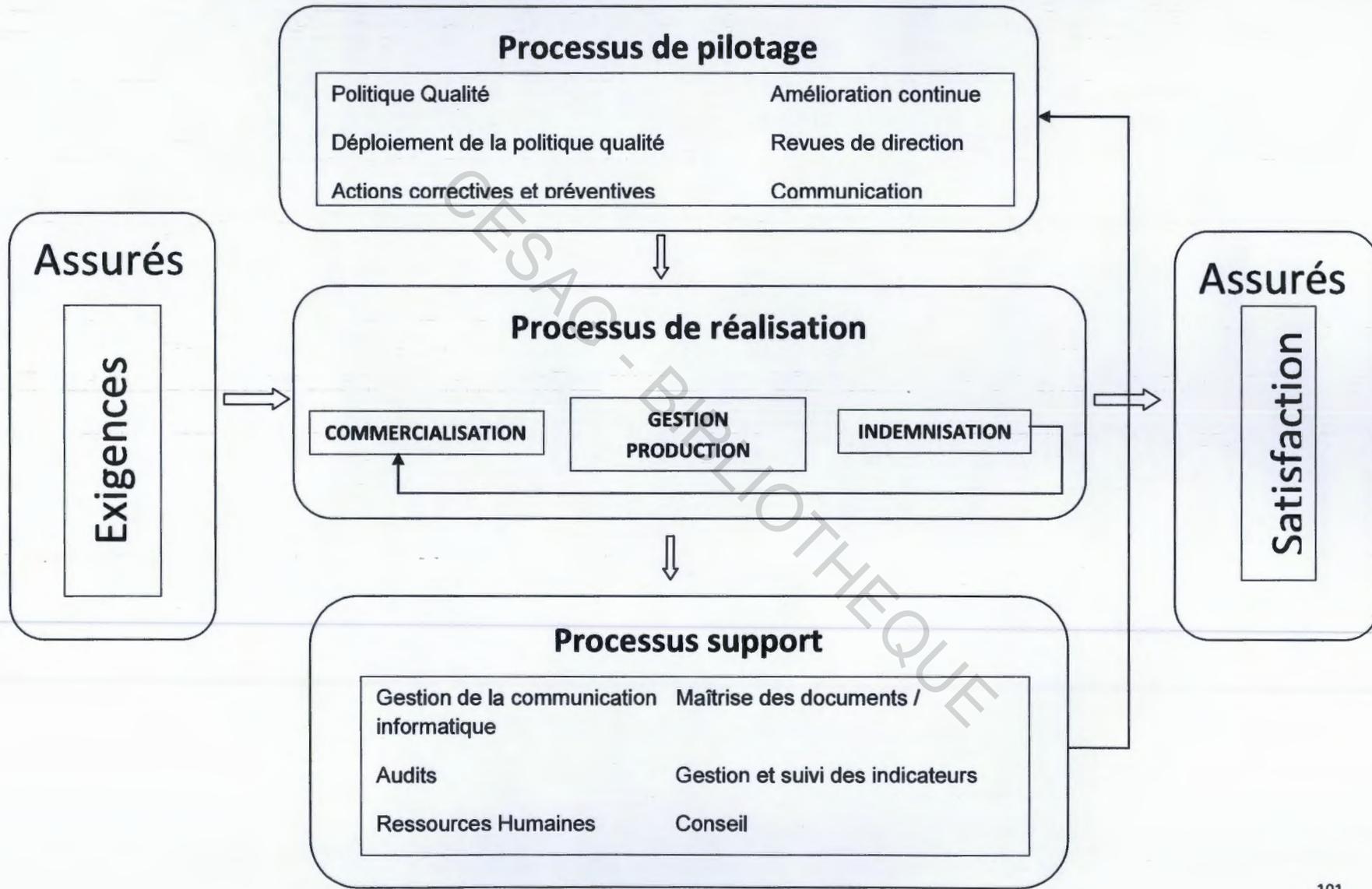
20	6.4 Environnement de travail	Existe-t-il une maintenance de l'équipement de production pour assurer le déroulement correct des processus et cela est-il documenté?	Conforme	1,00	100,00%	
		L'environnement de travail est-il maîtrisé de manière satisfaisante afin d'obtenir la conformité du service?	Conforme	1,00		
		Assure-t-on un environnement convenable selon les exigences légales et réglementaires ?	Conforme	1,00		
Chapitre 7: Réalisation du produit						
25	10	7.1. Planification de la réalisation du produit	Existe-il un schéma global décrivant le processus d'indemnisation des sinistres?	Conforme	1,00	55,33%
			Assure-t-on que le processus se réalise sous des conditions maîtrisées et que les résultats soient conformés aux exigences des clients?	Acceptable	0,66	
			Documente-t-on les résultats d'optimisation des processus ?	Non-conforme	0,00	
	30	7.2. Processus relatif aux assurés	S'assure-t-on que l'identification des exigences des clients soient complètes qu'elle inclut: *- les exigences non formulées par le client, mais nécessaire, *- les exigences réglementaires et légales?	Conforme	1,00	80,86%
			Procède t-on à une revue de contrat? La coordination des activités des unités organisationnelles participantes est-elle définie ?	Conforme	1,00	
			Vérifie-t-on avant l'envoi de l'offre ou l'acceptation d'une indemnisation si les exigences sont sans ambiguïtés et faisables ?	Conforme	1,00	
			Confirme-t-on avant l'acceptation d'un contrat lorsque le client ne formule aucune exigence écrite ?	Conforme	1,00	
			L'offre et la commande sont-elles vérifiées avant confirmation concernant leur concordance ?	Conforme	1,00	
			L'organisme est-il apte à satisfaire aux exigences définies concernant la communication avec le client et entretient-il des canaux d'informations à son intention ?	Acceptable	0,66	
	30	7.4. Achats	Traite-t-on convenablement les retours d'information des clients y compris leurs réclamations ?	Non-conforme	0,00	27,50%
Le manuel qualité contient-il des procédures concernant les achats des produits et des services ?			Non-conforme	0,00		
51,77%						

			Les procédures d'achats sont-elles réglementées concernant: - l'évaluation des sous contractants, -le recensement des besoins, -le déroulement des approvisionnements, -le déroulement en cas de modification ?	A améliorer	0,33			
			Fait-on le choix des fournisseurs selon: -des critères prédéterminés: - l'aptitude à assurer l'approvisionnement -une évaluation périodique - par élimination éventuelle ? Documente-t-on les résultats du choix?	Non-conforme	0,00			
			Les documents d'achats contiennent-ils les informations complémentaires concernant :- les exigences d'autorisation ou d'aptitude du produit, des processus, des installations et des collaborateurs, -de libération par l'autorité, -de la qualification des collaborateurs des sous-traitants, -des exigences du système qualité du fournisseur?	Acceptable	0,66			
			Les procédures et responsabilités sont-elles définies pour les contrôles et essais à réception convenus et effectués par l'acheteur chez le fournisseur?	Acceptable	0,66			
			Tous les contrôles et essais d'entrée font-ils l'objet de procédures écrites et les responsabilités relatives à leur exécution sont-elles définies ?	Non-conforme	0,00			
15	7.5. Production & Préparation des Services		Documente-t-on les processus nécessaires à la réalisation du produit ?	A améliorer	0,33	66,50%		
			Les documents relatifs à l'indemnisation des sinistres sont-ils présents sur les places de travail et sont-ils utilisés?	Conforme	1,00			
15	7.6. Maîtrise des Dispositifs de Surveillance et de Mesure		Le manuel qualité contient-il des procédures de maîtrise des équipements de contrôle ?	Non-conforme	0,00	25,00%		
			Evalue-t-on la validité des résultats de mesure antérieurs lorsqu'un service se révèle non conforme aux exigences?	Non-conforme	0,00			
			Ces données sont-elles enregistrées?	Non-conforme	0,00			
			Evalue t-on la capacité des logiciels à satisfaire l'utilisation prévue?	Conforme	1,00			
Chapitre 8: Mesure, Analyse et amélioration								
25	5	8.1 Généralités	A-t-on planifié la mise en œuvre des activités de mesure et de surveillance pour assurer la conformité du produit et réaliser des améliorations ?	A améliorer	0,33	33,00%	38,42%	

20	8.2. Surveillance et Mesure	Utilise-t-on des méthodes statistiques concernant les enregistrements pour détecter et mettre en œuvre des actions d'amélioration ?	A améliorer	0,33	49,67%		
		Dispose-t-on d'un système d'information relatif à la satisfaction et/ou mécontentement du client ?	Non-conforme	0,00			
		Les procédures et responsabilités sont elles définies en matière de : * - planification d'audits (plan d'audit), -documentation des résultats d'audits, -mise à disposition de ces résultats aux personnes concernées, -information à la direction, -introduction des mesures correctives, -sélection et formation?	A améliorer	0,33			
		A-t-on décrit la manière : d'identifier tous les processus à intervalle régulier, -d'informer les secteurs audités, -de documenter les résultats d'audit, d'informer la direction?	Acceptable	0,66			
		Si nécessaire, des audits hors plans sont-ils exécutés ?	A améliorer	0,33			
		Les actions correctives sont-elles prises en compte par le responsable du secteur et contrôle-t-on leur efficacité ?	Acceptable	0,66			
		Applique-t-on des audits internes pour détecter et identifier les potentiels d'amélioration ?	Conforme	1,00			
25	8.3. Maîtrise du Produit non-conforme	Dispose-t-on d'une procédure documentée pour la maîtrise des non-conformités et la manière de traiter celles-ci ?	A améliorer	0,33	33,00%		
		Est-il documenté comment un service non conforme doit être identifié et déclaré?	A améliorer	0,33			
20	8.4. Analyse des Données	Dispose-t-on d'un processus pour recueillir et analyser les données appropriées pour déterminer la pertinence et l'efficacité du système de management de la qualité ?	A améliorer	0,33	33,25%		
		Assure-t-on l'analyse des données pour fournir des informations sur : - la satisfaction et/ou le mécontentement du client, -la conformité aux exigences des clients, -les signes des processus et des produits et leurs tendances, -les fournisseurs?	Non-conforme	0,00			
		Exploite-t-on les données afin de détecter le potentiel d'amélioration provenant :- des audits internes, -des non-conformités produit, - des réclamations client?	Non-conforme	0,00			
		Analyse-t-on le respect des exigences du client ?	Conforme	1,00			

30	8.5. Amélioration	A-t-on défini le processus nécessaire à l'amélioration continue du système de management de la qualité en appliquant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audit, l'analyse des données, les actions correctives et préventives, la revue de direction ?	Non-conforme	0,00	39,80%		
		Les responsabilités et compétences concernant les actions correctives et préventives sont-elles correctement définies et correspondent-elles aux effets des anomalies ?	A améliorer	0,33			
		Assure-t-on que : la cause du défaut soit analysée et documentée, - l'action corrective pour éliminer la cause soit engagée -l'action corrective soit réellement déclenchée et surveillée?	A améliorer	0,33			
		A-t-on clairement réglé les responsabilités et compétences concernant la mise en œuvre des actions correctives et préventives et vérifie-t-on que les actions soient appropriées?	A améliorer	0,33			
		Inclut-on les fournisseurs dans les actions correctives et préventives ?	Conforme	1,00			

Annexe n°2 : Cartographie des processus clés pour une compagnie d'assurance



GLOSSAIRE

Provisions techniques : Engagements réglementés ou sommes mises en réserve par les assureurs pour faire face à leurs engagements vis-à-vis des assurés ou bénéficiaires de contrats.

Sinistralité : Total des sinistres supportés par une entité ou par une société d'assurance au cours d'une période déterminée.

Affaires directes : Opérations d'assurances effectuées par une compagnie directement avec ses assurés à l'exclusion des opérations de réassurance.

Le « Net Promoter Score » (NPS) : C'est un outil de mesure de la loyauté qui permet facilement de calculer et de communiquer la probabilité qu'un assuré recommandera un produit ou un service à d'autres personnes.

Taux de fidélité : Rapport exprimé en pourcentage et calculé en divisant le nombre d'assurés fidèles (ayant au moins renouvelé une fois leur contrat) par le nombre total de clients.

Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. Afnor (1995), *Gérer et assurer la qualité : qualité et efficacité des organisations*, 6^{ème} ed Afnor, Paris, 703 pages.
2. Afnor (1992), FD :X50-170 : *Diagnostic qualité*, 1ère ed Afnor, Paris, 8 pages.
3. Amsa (2011), Historique du groupe, http://amsa-group.com/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=23.
4. Belliache Michel (2002), *Les exigences de management de l'ISIO 9001 : la qualité de service*, 1^{ère} ed Afnor, Paris, 36 pages.
5. Boéri Daniel (2003), *Maitriser la qualité : tout sur la certification et la qualité totale, les nouvelles normes ISO 9001 v 2000*, 2^{ème} ed Maxima, Paris, 319 pages.
6. Caby François & Jambart Claude (2000), *La qualité dans les services : fondements, témoignages, outils*, 1^{ère} ed Economica, Paris, 179 pages.
7. Canard Frédéric (2009), *Management de la qualité*, 1^{ère} éd Gualino lextenso éditions, Paris, 257 pages.
8. Capgemini and European Financial Management and Marketing Association (EFMA) (2011), *The 2011 World Insurance Report*, 40 pages.
9. Chauvel Alain-Michel (2002), *Au-delà de la certification, de la conformité à la performance*, 1^{ère} éd Editions d'Organisation, Paris, 216 pages.
10. Cicero Jérôme (2010), *La pyramide documentaire revisitée*, <http://www.qualiblog.fr/documentation/la-pyramide-documentaire-revisitee/>.
11. Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (2007), *Code des Assurances de la CIMA*, http://www.droit-afrique.com/images/textes/Afrique/CIMA_Code_assurances.pdf.
12. Courtieu Guy (2002), *Dictionnaire de l'assurance*, 1^{ère} ed Séfi Editions, Québec, 347 pages.
13. Direction des Affaires Financières et des Entreprises (2004), *Bonnes pratiques de l'OCDE pour la gestion des sinistres d'assurance*, <http://www.oecd.org/dataoecd/16/38/33966203.pdf>.
14. Duret Daniel & Pillet Maurice (2005), *Qualité en production : de l'ISO 9000 à six sigma*, 3^{ème} éd Eyrolles éditions, Paris, 408 pages.
15. Ernst & Young (2011), *La gestion des sinistres Automobile en Europe : La satisfaction des assurés est-elle suffisante ?* [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Gestion_des_sinistres_automobiles_en_Europe/\\$FILE/Etude_Gestion_des_sinistres_automobiles_en_Europe_2011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Gestion_des_sinistres_automobiles_en_Europe/$FILE/Etude_Gestion_des_sinistres_automobiles_en_Europe_2011.pdf).

16. FANAF (2011), Annuaire des sociétés membres de la FANAF, 18^{ème} ed FANAF, Dakar, 205 pages.
17. FANAF (2010), Annuaire des sociétés membres de la FANAF, 17^{ème} ed FANAF, Dakar, 197 pages.
18. Faucher Solange (2007), *Vade-mecum de l'auditeur système de management intégré et QSE*, 1^{ère} ed Afnor, Paris, 421 pages.
19. FSSA (2011), Compte d'exploitation par branche du marché dommages, <http://www.fssa.sn/stas2009/c1iartsimplifie.pdf>.
20. GOMEZ Pierre Yves (1994), *Qualité et Théorie des Conventions*, 1^{ère} ed Economica, Paris, 270 pages.
21. Hoyle David (2001), *ISO 9000 Quality Systems Handbook*, 4^{ème} ed Butterworth-Heinemann, UK, 686 pages.
22. International Organization for Standardization (2005), *ISO 9000 :2005 : Systèmes de management de la qualité —Principes essentiels et vocabulaire*, 3^{ème} ed ISO, Suisse, 30 pages.
23. International Organization for Standardization (2008), *ISO 9001 :2008 : Systèmes de management de la qualité —Exigences*, 4^{ème} ed ISO, Suisse, 28 pages.
24. International Organization for Standardization (2009), *ISO 9004 :2009 : Gestion des performances durables d'un organisme -- Approche de management par la qualité*, 4^{ème} ed ISO, Suisse, 61 pages.
25. International Organization for Standardization (2002), *ISO 19011:2002 : Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing*, 1^{ère} ed ISO, Suisse, 28 pages.
26. Govind Johri (2011), Customer Satisfaction in general insurance industry, a step towards competitiveness, <http://www.niapune.com/Research/CUSTOMER%20SATISFACTION.pdf>.
27. Landel James (2007), *Lexique des termes d'assurance*, 5^{ème} ed Editions l'argus de l'assurance, Paris, 523 pages.
28. Juran Joseph Moser (1987), *La qualité dans les services*, 1^{ère} ed AFNOR, Paris, 209 pages.
29. Mathieu Stéphane (2003), *Réussir l'approche processus*, 1^{ère} ed Afnor, Paris, 54 pages.

30. Martinez Fabien (2001), Les principes généraux de la qualité, *Accréditation et qualité des soins hospitaliers*, (N° 35) : 18-19
31. Ministère de l'économie et des finances Gouvernement du Sénégal (2009), *Décret n 2009-95 en date du 2 octobre 2008*, Journal Officiel N° 6474 du Samedi 13 JUIN 2009
32. Mitonneau Henri (1994), *Réussir l'audit qualité*, 2^{ème} éd Afnor Paris 283 pages
33. Murphy Emmett C. and Murphy Mark A. (2002), *Leading on the Edge of Chaos: The 10 Critical Elements for Success in Volatile Times*, 1^{ère} ed Prentice Hall Press, USA, 224 pages
34. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, vol. 41: (41): 41-50
35. Pinet Claude (2009), *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2008*, 2^{ème} éd, Afnor Editions, Paris, 166 pages
36. Qaiser Raja (2011), Claims Management in General Insurance - Issues & Concerns, <http://www.niapune.com/Research/Claims%20Management.pdf>.
37. Toscer G. & Toscer O. (1990), *Gestion de la qualité*, 1^{ère} ed Vuibert, Paris, 202 pages
38. Villalonga Christophe (2010), *Un nouveau souffle pour la qualité : optimisez votre système de management de la qualité*, 1^{ère} ed Afnor éditions, Paris, 162 pages.

Evaluation de la qualité des prestations relatives à la gestion des sinistres de Amsa Assurances Sénégal selon la norme ISO 9001 version 2008

CESAG - BIBLIOTHEQUE