

IX-38

INTERNATIONAL
ASSURANCES
(I. A.)
75 - YAOUNDE
Cameroon

9^{ème} PROMOTION

1988 - 1990

Cycle Supérieur

RAPPORT DE STAGE

DE FIN DE 1^{ère} ANNEE EFFECTUE A :

LA SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCES
ET DE REASSURANCES
SO. NA. R.

DU 15 JUILLET AU 15 OCTOBRE 1989

Thème : L'ASSURANCE - VIE A LA SO. NA. R.

Responsable de Stage

Mme TOE Jacqueline
Chef de Service - Vie de la SO NA R

Le Stagiaire

SOME Yirou Dieudonné

IX-38

INTERNATIONAL
ASSURANCES
(I. A.)
75 - YAOUNDE
Cameroun

9^{em} PROMOTION

1988 - 1990

Cycle Supérieur

RAPPORT DE STAGE

DE FIN DE 1^{ere} ANNEE EFFECTUE A :

LA SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCES
ET DE REASSURANCES
SO. NA. R.

DU 15 JUILLET AU 15 OCTOBRE 1989

Thème : L'ASSURANCE - VIE A LA SO. NA. R.

Responsable de Stage

Mme TOE Jacqueline
Chef de Service - Vie de la SO NA R

Le Stagiaire

SOME Yirou Dieudonné

RAPPORT DE STAGE

DE FIN DE 1^{ère} ANNEE EFFECTUE A :

LA SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCES
ET DE REASSURANCES
SO. NA. R.

DU 15 JUILLET AU 15 OCTOBRE 1989

Thème : L'ASSURANCE - VIE A LA SO. NA. R.

Responsable de Stage

Mme TOE Jacqueline
Chef de Service - Vie de la SO NA R

Le Stagiaire

SOME Virou Dieudonné

INTRODUCTION GENERALE

A-) Le marche burkinabe de l'assurance.

B-) Presentation generale de la SONAR

Titre I : STRUCTURES et FONCTIONNEMENT de la SONAR

I -) Les differents services de la SONAR

A) Les services administratifs:

- 1) Le service administratif et de la reassurance
- 2) Le service de la comptabilite

B) Les services techniques:

- 1) Le service production IARD
 - a) Le bureau automobile
 - b) Le bureau transports
 - c) Le bureau incendie et risques divers
 - d) Le bureau informatique et l'hotel independance
- 2) Le service des sinistres
- 3) Le service-vie

II -) LES PROBLEMES ORGANISATIONNELS DE LA SONAR:

A) Organigramme de la SONAR

B) Suggestions relatives a l'organigramme

Titre II : L'ASSURANCE-VIE a la SONAR :

I) Le Service-Vie de la SONAR

A) Organisation interne du Service Vie :

- 1) Le Chef de service
- 2) Le Sous-Chef
- 3) L'Agent Maladie
- 4) Le Comptable Vie
- 5) Le Secretaire Dactylo

B) La Composition du portefeuille :

- 1) Les formules classiques :
 - a) L'Assurance Temporaire Deces
 - b) L'Assurance Mixte
 - c) L'Assurance Groupe Banque
 - d) L'Assurance Groupe Deces et Invalidite des Personnels
- 2) Les contrats Retraite Volontaire et Maladie :
 - a) La Retraite Volontaire
 - b) La Maladie et Maternite

II) Les difficultes et les suggestions :

- A) Les difficultes rencontrees
- B) Les suggestions

CONCLUSION GENERALE

REMERCIEMENTS

Au terme de ce stage de trois mois, j'exprime ma gratitude sans exclusive a tout le personnel pour leur collaboration, plus particulierement au Directeur General, TRAORE N. Augustin, pour m'avoir accepte dans son Etablissement et cree les conditions favorables au bon deroulement du present stage.

Je voudrais egalement remercier :

- Madame TOE Jacqueline, Chef de Service-Vie et tout son personnel ;
- Les Chefs de service, de Bureaux de la SONAR ;
- Aux Camarades OUEDRACGO Karim et SOME Marcel qui ont mis leur art et leur intelligence pour la beaute de ce Rapport ;

Enfin tous mes parents et amis qui, materiellement ou moralement ont contribue a la confection du present Rapport.

LISTE DE QUELQUES ABREVIATIONS UTILISEES

- AUTO : Automobile
- ART. : Article
- B. F. : Burkina Faso (ex. Haute-Volta) depuis le 02 Aout 1984
- CICA : Conference Internationale des Contrôles d'Assurances
- C. R. : Comité Revolutionnaire (organisation politique)
- FONCIAS : Fonciere Assurances (c'est la 2eme compagnie du B. F.)
- IARD : Incendie, Accidents et Risques Divers (Assurances de Dommages)
- Ord. : Ordonnance
- R. C. : Responsabilite Civile
- SONAR : Societe Nationale d'Assurances et de Reassurances
- S/P : Rapport ou taux de sinistre a primes.

AVANT-PROPOS

Le programme d'enseignement de l'I.I.A. prévoit au terme de cette première année, un stage d'une durée de trois (3) mois dans une compagnie d'assurances. Ce stage a pour but de donner une formation pratique aux stagiaires. Il leur permet également de prendre un premier contact avec leur profession future.

"On ne finit jamais d'apprendre". Cet adage de sagesse, à quelle profession s'applique-t-il mieux qu'à l'assureur.

C'est dans ce cadre que nous avons effectué notre stage à la SONAR. D'emblée, après avoir parcouru les autres services, nous avons choisi de nous fixer auprès du Service-Vie.

C'est pourquoi, après avoir décrit dans une première partie les structures de la SONAR, nous nous sommes particulièrement apesanti dans une deuxième partie à l'Assurance Vie à la SONAR.

INTRODUCTION GENERALE

A) - Le Marche Burkinabe de l'Assurance :

Le Marche Burkinabe de l'Assurance est un marche etroit exploite par deux (2) societes : il s'agit de la SONAR et de la FONCIAS. Il est l'un des plus petits marches de la CICA car pour les exercices 1981 et 1982, il intervenait pour 1,8 % du chiffre d'affaires global des douze marches de la CICA. A titre de comparaison et pendant l'annee 1986, alors que le marche Burkinabe degageait un chiffre d'affaires total de 4 MILLIARDS, (1) ses homologues Ivoirien et Camerounais, degageaient respectivement 55 MILLIARDS et 48 MILLIARDS. Soit, en termes relatifs, pres de 12 a 14 fois le marche Burkinabe. L'explication de cette difference reside dans le niveau de developpement economique tant il est vrai que l'assurance suit l'Economie. Cela signifie que plus il y a un pays augmente sa capacite de production, plus il y a de risques a assurer.

Dans les pages qui suivent, nous nous proposons de traiter de la SONAR. C'est une societe de Droit National qui a ete creee dans le cadre de la politique de l'africanisation et en particulier de la "voltaisation" des capitaux et des cadres au debut des annees 1970.

Notre choix de la SONAR s'explique simplement par le fait que c'est a son sein que nous avons effectue nos trois (3) mois de stage et par consequent, nous sommes censes mieux la connaitre par rapport a toute autre societe.

B) - Presentation generale de la SONAR :

Du point de vue de son statut juridique, la SONAR est une Societe Anonyme d'Economie Mixte. A ce titre, elle est regie par l'ordonnance No 84/57/CNR/PRES du 15/08/84 portant statut general des societes d'economie mixte. Elle a ete creee par decret en date du 10 Janvier 1974 et a obtenu son agrement par l'arrete No 045/MFC/DI du 23 Janvier 1974 du Ministere des Finances. La SONAR a repris le portefeuille de deux societes d'assurances Francaises a savoir la Mutuelle de Mans et le Groupement Francais D'assurances (G.F.A.).

Elle a démarre avec un chiffre d'affaires de 115 MILLIONS en 1974. En 1987, elle degageait un chiffre d'affaires de 2,5 MILLIARDS. Ce qui veut dire qu'elle a multiplie son chiffre d'affaires par 20 en 13 ans !

Son capital social qui devra etre reajuste a 150 MILLIONS, est pour le moment maintenu a 120 MILLIONS.

L'Etat Burkinabe detient 51 % de ce capital, 11 % revient aux prives Burkinabe et 38 % aux actionnaires Europeens, Francais notamment. En fait, ces actionnaires etrangers sont le G.F.A., la SCOR et la FRANKONA.

A travers la repartition du capital, il apparait clairement que l'Etat Burkinabe est majoritaire, ce qui lui permet d'influencer la politique generale de la societe.

Au titre des branches exploitees, il est du ressort de la SONAR d'entreprendre sur le territoire national toutes les operations d'Assurances contre l'Incendie, les Accidents d'automobile, le Vol, les Transports, la Maladie et les Risques Divers. En outre, depuis 1980, la SONAR pratique l'Assurance-Vie.

A l'instar des autres societes d'Economie Mixte, la SONAR est dotee d'un statut et d'un certain nombre d'organes d'administration et de gestion. Il s'agit du Conseil d'Administration, (organe d'administration et de gestion) de l'Assemblee Generale des actionnaires (organe de deliberation) et des Commissaires aux comptes (organe de controle).

Notre travail sera divise en deux volets : un premier volet sera consacre a la description des structures et du fonctionnement de la SONAR. Ce volet sera cloture par l'evocation des difficultes rencontrees dans le fonctionnement, suivie de quelques suggestions.

Quant au second volet, il aura trait pour l'essentiel a l'Assurance-Vie a la SONAR : l'organisation du service Vie, les produits vendus, les difficultes rencontrees ... etc.

Enfin, nous ne saurions termine¹ ce Rapport sans faire des suggestions ou propositions d'ordre general qui seront contenues dans une conclusion generale.

(1) Toutes les sommes et chiffres cites dans ce Rapport sont exprimes en Francs CFA.

TITRE I : STRUCTURES ET FONCTIONNEMENT DE LA SONAR

La SONAR est administree par un Conseil d'Administration compose de douze (12) membres representant les Syndicats des travailleurs, des C. R. ~~de~~ de service d'une part et les detenteurs du capital d'autre part. Il se reunit au moins une fois par an en seance ordinaire pour approuver les comptes de l'exercice ecoule et le budget de l'exercice a venir. Il est investi des pouvoirs les plus etendus en matiere de gestion. Il lui revient egalement l'election, parmi ses membres representant le capital social, d'un President pour un mandat de trois (3) ans renouvelable. Il est charge aussi de designer deux(2) Commissaires aux comptes pour un mandat de 3 ans renouvelable. Enfin, c'est le Conseil d'Administration qui propose au Conseil des Ministres la nomination d'un Directeur General qui assume en dernier ressort la responsabilite technique, administrative et financiere de la societe. S'agissant du controle, il y a lieu de noter qu'en plus du controle de solvabilite effectue par le service de controle des Assurances, la SONAR est egalement soumise au controle des differents corps de l'Etat habilites a cet effet : il s'agit du controle des services competents du Ministere de la Promotion Economique (qui assure la tutelle de gestion de toutes les societes d'Etat et d'economie mixte) et recemment du controle effectue par le Commissariat General a l'Inspection d'Etat (service rattache a la Presidence du Faso).

Apres cet apercu introductif sur l'administration de la SONAR, examinons a present ses structures et son fonctionnement a proprement parler.

I) - Les differents services de la SONAR

Toute societe, pour etre efficace, doit se doter d'un certain nombre de services interdependants travaillant en etroite collaboration.

La SONAR n'est pas en marge de cette regle. De plus, en tant que societe d'Assurances, la SONAR a tenu compte dans sa structuration, du facteur humain, de l'informatique et surtout de la composition de son portefeuille.

Ainsi, elle s'est entouree de cinq (5) principaux services dont deux services administratifs et trois services techniques.

A - Les services administratifs :

Ils sont au nombre de deux a savoir :

- le service Administratif et de la Reassurance ;
- et le service de la Comptabilite.

1-) Le service Administratif et de la Reassurance :

Les attributions essentielles de ce service sont entre autres la resolution des problemes administratifs, de C.R...etc. Il s'occupe egalement du courrier, de la dactylographie, du mobilier et materiel de bureau.

Le Bureau de la Reassurance qui est rattache a ce service, s'occupe de la fixation des pleins de souscription, de retention et d'une facon generale, de l'etablissement du plan de reassurance de la societe. Ce bureau est strictement controle par la Direction Generale compte tenu des implications de dependance vis-a-vis des reassureurs etrangers. On y pratique aussi bien la reassurance proportionnelle que la reassurance non proportionnelle.

Les partenaires (Africains et Europeens) avec lesquels ce bureau traite sont les suivants : la CICARE, l'AFRICARE, la SCORE, l'UAP, l'A.G.F. le GFA... etc.

2-) Le Service de la Comptabilite :

Ne dit-on pas que la Comptabilite est l'alpha et l'omega d'une entreprise ? Ainsi, ce service est le noeud de toutes les operations des differents services : les frais d'entretien, les salaires, les reglements de sinistres...

D'une maniere generale, ce service s'occupe de la comptabilite generale, de la comptabilite des Agences et de la Caisse. Il s'interesse aussi a l'informatique, aux etudes statistiques et au recouvrement des arrieres de primes. Il lui revient egalement de controler les placements qui ne sont autres que des montants bloques dans les banques.

Au regard de ses attributions ci-dessus citees, il apparait clairement que ce service joue un role moteur dans la vie de la SONAR.

Cependant, ce service rencontre un certain nombre de difficultés qui sont essentiellement d'ordre technique et organisationnel. Ainsi, en ce qui concerne la comptabilité de la Reassurance, il y a souvent des conflits de compétence avec le Service Administratif du fait du rattachement de la Reassurance à ce service. Par ailleurs, le problème crucial de ce service est celui d'un personnel qualifié aussi bien en Comptabilité Générale qu'en Comptabilité des Assurances.

trsp facile...

Sur ce, passons à l'examen des services techniques.

B - Les Services Techniques :

La SONAR comprend trois (3) services techniques à savoir :

- le Service Production IARD
- " " des Sinistres
- " " Vie (que d'aucuns appellent abusivement la SONAR-VIE)

Chacun de ces différents services a son organisation interne qui lui est propre compte tenu des fonctions qui lui sont assignées.

1) Le Service Production IARD :

C'est le plus grand service de la société du point de vue de ses attributions et du nombre de personnel employé.

Pour l'essentiel, ses attributions se résument à la souscription de tous les risques IARD sauf la Vie et la Maladie, à l'établissement des contrats, leur modification et leur gestion.

Le Service Production est subdivisé en un certain nombre de bureaux dont les principaux :

- le Bureau Automobile
- le Bureau Transports
- le Bureau Incendie et Risques Divers
- le Bureau Informatique
- le Bureau de l'Hotel Indépendance (situé à quelques centaines de mètres du siège)

En plus de ces bureaux ci-dessus cites, il convient de souligner que c'est ce service qui s'occupe de la coassurance, des Statistiques, du classement des polices et des Agences et sous agences.

Afin de cerner la realite de ce service, nous allons examiner un certain nombre de ses bureaux.

a) Le Bureau Automobile :

Tout comme dans la plupart des pays Africains Francophones, le marche national de l'Assurance est domine par l'Assurance Automobile du fait de son caractere obligatoire. En effet, ce sont l'ordonnance No 58/PRES/MFC du 30/12/1966 et son decret d'application No 67/22 du 06/02/1967 qui rendent l'Assurance Responsabilite Civile Automobile obligatoire au Burkina Faso.

Outre l'Assurance RC obligatoire, sont par ailleurs garantis dans le contrat de la SONAR les risques suivants : le Vol, l'Incendie, le Bris de Glace, les dommages au vehicule lui-meme ou Tierce complete.

C'est la combinaison de ses differentes garanties et de la RC obligatoire ou Assurance directe qui constitue ce que l'on appelle communement "la Tous Risques". Mais en realite, "la Tous Risques" n'existe pas et par consequent ce mot devrait etre proscriit du langage des assureurs et de l'esprit des souscripteurs, car habituellement, les conditions generales des contrats enumerent les risques garantis d'une part et les risques exclus (exclusions) d'autre part.

Quelques chiffres tires de l'exercice 1987 pour se convaincre de l'importance de l'Assurance Auto. dans le portefeuille de la SONAR.

En effet, sur un chiffre d'affaires total d'environ DEUX MILLIARDS realise par la societe, les encaissements de primes de la branche Auto. s'elevaient a 900 MILLIONS soit 45 %. A quelques exceptions pres, nous pouvons affirmer que la branche Auto occupe pres de la moitie du portefeuille de la societe. Certes, ce pourcentage ne represente pas grand chose a cote de celui des societes dans certains Etats de la CICA (Senegal, Cote-d'Ivoire, Cameroun, Gabon), mais compte tenu de la taille modeste de la SONAR, il n'est pas a negliger.

Parallelement, au cours de ce meme exercice, la charge de sinistre de la branche Auto s'elevait a pres de 600 MILLIONS, ce qui nous donne un taux de sinistre a primes de 66 %.

Au regard de tout cela, il apparait clairement que l'équilibre technique est difficile à réaliser. A cet effet, il convient tout de même de souligner que le Burkina est l'un des rares Etats membres de la CICA à ne pas sentir le déficit chronique de la branche Auto notamment à cause de la modicité de son parc Auto estimé à environ 25.000 véhicules en 1987.

b) Le Bureau Transports :

Cette branche est relativement jeune. Jadis, elle était peu développée, mais depuis qu'une ordonnance du 17/11/1983 a rendu obligatoire l'assurance des importations, cette branche connaît un regain d'activités.

Ce bureau s'occupe non seulement des opérations de souscription, de renouvellement et de la gestion des contrats en branche maritime, aérienne et terrestre mais aussi du règlement des Avaries en Assurances maritimes (Assurances facultes). A l'heure actuelle, cette organisation paraît préférable à une division des tâches entre la Production et les services Sinistres compte tenu des particularités de la branche maritime. Ce bureau est animé par deux cadres seulement, ce qui est nettement insuffisant par rapport à l'immensité du travail.

Le travail de ce bureau consiste à l'émission et à la délivrance des certificats d'assurance.

S'agissant des types de polices, il propose à sa clientèle composée en majorité de commerçants importateurs, trois catégories de polices :

- la police au voyage avec une durée fixe
- la police "Tiers chargeur"
- et la police d'abonnement.

Du point de vue de la tarification dans cette branche, plusieurs éléments entrent en ligne de compte. Ce sont : la nature et le conditionnement des marchandises, le type de navire et de son état de navigabilité, de l'état des routes, de la durée au port de chargement et de déchargement... etc.

Pour revenir à l'importance croissante de cette branche, jetons un coup d'œil sur les chiffres des exercices 1987 et 1988. En effet, les encaissements de primes s'élevaient respectivement à 600 MILLIONS et 500 MILLIONS, ce qui lui fait occuper la deuxième place dans la hiérarchie des encaissements de primes, c'est-à-dire, juste derrière l'Auto.

Parallèlement, pour les memes exercices, les charges de sinistres s'élevaient respectivement a 60 MILLIONS et 30 MILLIONS. Ce qui nous donne des taux de sinistre a primes de 10 % et 6 %. C'est donc dire que le rapport S/P est excellent ou qu'il s'agit d'un bon risque.

S'agissant des relations de collaboration de ce bureau, notons qu'il pratique la coassurance avec la FONCIAS, souvent dans la proportion de 50 %. Il pratique également la reassurance car son plein de retention qui est de 250 MILLIONS est souvent vite depasse. Ses principaux reassureurs sont installes au Havre en France.

c) Le Bureau Incendie et Risques Divers :

Hormis la souscription du risque incendie, ce bureau propose également les contrats Vol, RC Chasse, RC Chef de famille, RC Aviation, RC Scolaire, l'Individuel Accident, les Risques Techniques (tels la Tous Risques Informatiques, Tous Risques Chantiers...).

Comme tout contrat d'assurance, le contrat Incendie s'établit sur la base des declarations de bonne foi de l'assuré, quitte a l'assureur d'apprécier correctement le risque a assurer.

Cette assurance peut porter sur : les Responsabilités Civiles, des dommages non materiels et accessoires et des choses.

S'agissant des assurances de RC, il peut s'agir notamment des risques locatifs, des RC du locataire a la perte des loyers qu'il peut faire subir a son propriétaire, les recours des voisins et des tiers, le materiel appartenant a des tiers, des immeubles en co-propriété... etc.

En ce qui concerne les assurances de dommages non materiels (ou immateriels) et accessoires, il peut s'agir de la privation de jouissance, des pertes indirectes, des pertes de bénéfice et de frais généraux.

Quant aux assurances de choses, elles garantissent les dommages materiels causes par le feu aux biens mobiliers et immobiliers c'est-a-dire les batiments et leur contenu.

La tarification en Incendie est l'element le plus complexe et le plus important. Par exemple, la determination du taux de prime fait appel a toute une serie d'informations relatives au risque a assurer. La premiere information est de savoir s'il s'agit d'un risque simple, commercial ou industriel.

Le taux de prime depend donc d'elements propres au risque lui-meme et aussi d'elements etrangers au risque qui l'aggravent.

En somme, le taux de prime qui est exprime en pour mille, tient compte de la nature de la construction, de la couverture, du voisinage et du lieu ou se situe le risque.

d) Les Bureaux Informatique et Hotel Independance

L'existence du Bureau Hotel Independance repond a un souci de decentralisation de service. A la difference des autres bureaux ci-dessus, il ne s'occupe que de la souscription des risques Auto, Transport, Incendie et Risques Divers. La gestion des contrats releve, selon les risques, des differents bureaux du siege de la societe. Ce bureau travaille beaucoup avec les agents et courtiers et en etroite collaboration avec le siege.

Le Bureau Informatique quant a lui, est le dernier ne. En effet, l'informatique a ete introduite a la SONAR en 1987. C'est tout de meme une entree tardive quand on sait que la societe existe depuis 1974.

Les avantages de l'informatique en tant qu'outil de gestion ne sont plus a demontrer : non seulement elle permet d'augmenter le rendement de la societe mais aussi elle evite les pertes de temps. Ainsi, en lieu et place d'une gestion manuelle et archaïque de la Comptabilite ou de la branche Auto par exemple, on a une gestion rationnelle et fiable.

A ce jour, un certain nombre de services et bureaux ont ete informatises, cependant beaucoup reste a faire en ce domaine car d'autres services attendent a leur tour l'informatisation.

Par ailleurs, pour une meilleure efficacite de l'informatique, la SONAR se doit de former des techniciens en la matiere car un seul technicien comme c'est le cas presentement ne peut pas suffire a toute la societe.

Une chose est d'acheter des ordinateurs, une autre en est de savoir les utiliser convenablement.

très facile...

Après cet aperçu du reste bref (car, il y a beaucoup à dire) sur le service Production, abordons immédiatement son pendant c'est-à-dire le service Sinistre.

2) Le Service Sinistres :

Du point de vue de son organisation interne, ce service comprend deux bureaux à savoir :

- le Bureau des Déclarations (de sinistres)
- et le Bureau du Contentieux (sinistres)

A cela, il faut y ajouter une cellule classement des dossiers sinistres car comme on le sait, toute perte d'un dossier sinistre avant un délai de 30 ans, constitue un délit, selon le Droit Penal des Affaires. D'où l'importance d'une telle cellule faisant office d'Archives.

Ce service est animé par six (6) agents en tout et pour tout, y compris le Chef de service.

Quant à ses fonctions, il doit instruire les sinistres, ordonner leur règlement et surveiller le portefeuille de la société (sélection des clients).

La procédure de règlement d'un sinistre comporte trois (3) étapes qui sont les suivantes :

- la première étape se fait au Bureau des déclarations. En effet, les clients sinistres sont reçus à ce niveau où ils exposent clairement toutes les informations relatives à leur sinistre. L'agent remplit à cet effet une fiche de "Déclaration de sinistre". Dans cette fiche, il est précisé les noms, prénoms et l'adresse de l'assuré, le numéro de sa police, sa date d'effet, les garanties accordées, la date et le lieu du sinistre, le nom et l'adresse de l'adversaire et de sa compagnie d'assurance (dans le cas d'un accident Auto.).

En somme, cette déclaration concerne à la fois les caractéristiques du sinistre, la référence de la police et l'identité de l'assuré.

- la deuxième étape consiste à instruire le dossier. A cet effet, un numéro est affecté à chaque client sinistre. En gros, l'instruction se résume à la constatation des dommages, l'expertise, à la vérification des garanties par les rapports et constats de police ou de gendarmerie et à la vérification des faits grâce à des rapports avec la compagnie adverse.

- Enfin, la troisieme etape consiste au reglement du sinistre. A ce propos, il existe deux types de reglements : le reglement a l'amiable (cas le plus frequent) et le reglement judiciaire.

A propos du reglement judiciaire, notons que depuis les textes de 1985 portant reforme de l'organisation judiciaire au Burkina Faso, ce sont les SONGDA (qui sont des agents de l'Etat) qui plaident les dossiers en lieu et place des avocats classiques et cela moyennant une somme forfaitaire.

Il existe egalement deux principales modalites de reglement, les gros sinistres sont regles par cheque bancaire tandis que les petits sinistres le sont par caisse (en especes).

Le service Sinistre ainsi brievement presente, rencontre beaucoup de difficultes aussi bien organisationnelles que techniques dans l'execution des taches a lui confiees.

Certaines difficultes proviennent d'un manque d'information des assures car bon nombre d'entre eux ignorent la nature meme du contrat d'assurance, les declarations de sinistres sont faites hors du delai legal qui est de 5 jours... autant d'incomprehensions de telle sorte que si les agents veulent appliquer les textes, plusieurs d'entre eux se retrouveraient sans indemnisation, ce qui ne donnerait pas une bonne image a la societe. Pour y remedier, des campagnes et des actions d'information et de sensibilisation s'averent plus que necessaires.

Par ailleurs, il est egalement reproche a ce service une gestion administrative et passive des sinistres et une absence de statistiques et de comptabilite analytique des sinistres. La dessus, ce service a donc besoin d'une reorganisation dans le sens d'une gestion beaucoup plus dynamique et scientifique des dossiers.

3) Le service Vie :

Au risque de nous repeter que nous avons effectue notre stage aupres de ce service, nous avons juge bon de consacrer la deuxieme partie de ce Rapport a l'assurance Vie a la SONAR dans laquelle nous traiterons de ce service. Sur ce, nous renvoyons le lecteur a cette partie.

Après cette description des principaux services animant la SONAR, quel diagnostic peut-on poser en ce qui concerne son organigramme et quelles suggestions peut-on faire pour y remédier ?

C'est ce à quoi nous allons nous y atteler maintenant.

II - Les problèmes organisationnels de la SONAR :

*quelle que
tous à tous*
L'organigramme est un outil de travail indispensable à toute entreprise quelque soit sa nature et ses activités. Au vu d'un organigramme quelconque, on doit être en mesure de répondre à la question "qui fait quoi et comment" ?

Cela veut dire que tout organigramme doit définir clairement les attributions de tout un chacun dans la société. Par ailleurs, tout organigramme digne de ce nom doit être souple et évolutif c'est-à-dire qu'il doit s'adapter aux exigences et aux changements de tous ordres.

A) - Organigramme de la SONAR :

Quand on examine de plus près la structuration de la SONAR, l'on est tenté de dire que l'on est en présence d'une organisation de fait.

En effet, aucun organigramme théorique n'a été conçu et appliqué depuis la création de la société en 1974.

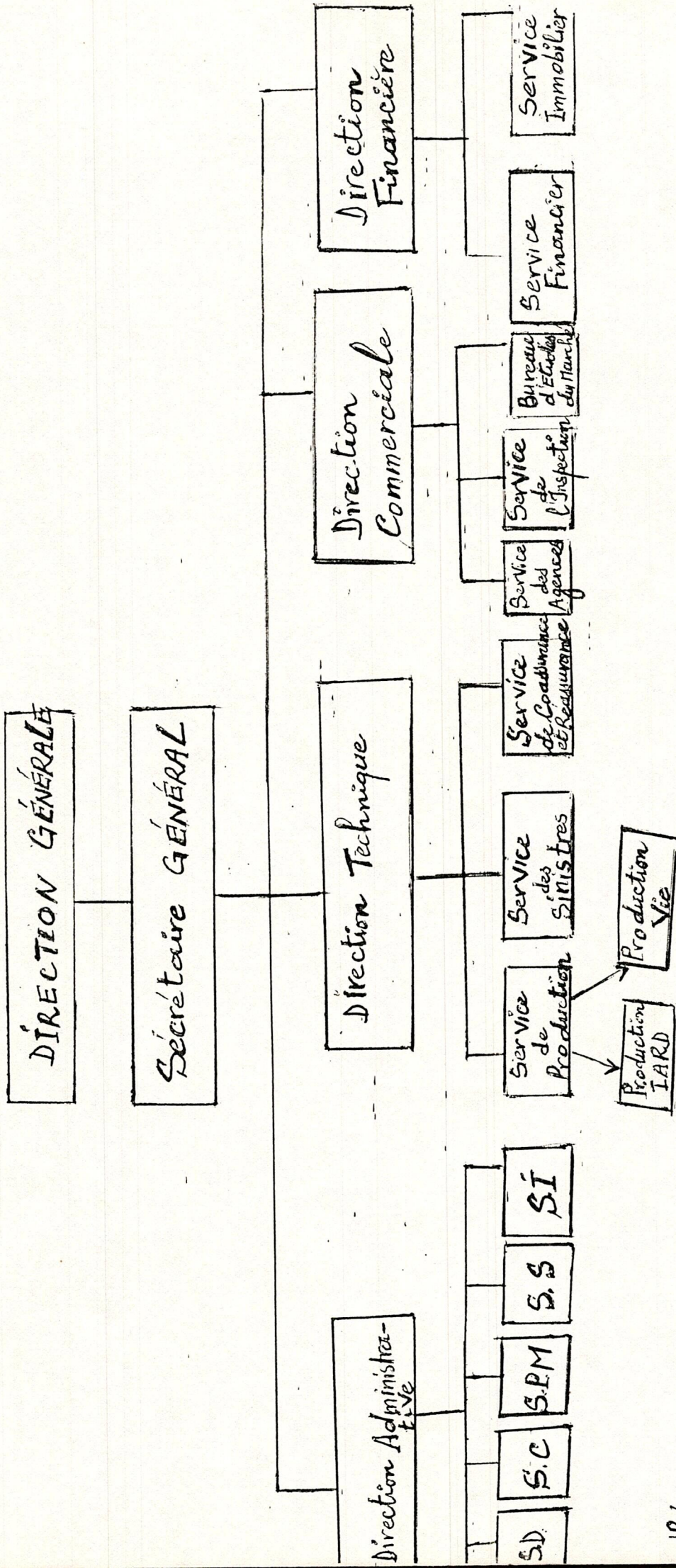
À l'heure actuelle, il est toujours question d'études menées par la Direction Générale en vue de concevoir cet outil de travail. En attendant, la société souffre d'une mauvaise gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, dans cette structuration, nous avons relevé le jumelage (quasi inexplicable) d'un certain nombre de service : c'est le cas notamment du rattachement du Bureau de la Reassurance au service Administratif et de la cellule Coassurance au service Production.

Au regard de tout ce qui vient d'être dit, nous nous permettons de faire un certain nombre de suggestions.

Annexe:

SCHEMA d'ORGANIGRAMME:



Legende:

- S.D = Service Actylo.

- S.C = Comptabilité

- S.P.M = Personnel et Matériel

- S.S = ST oristiques

B) - Suggestions relatives a l'organigramme :

A notre humble avis, il serait bon de detacher le Bureau de la Reassurance et la Cellule de la Coassurance afin de former un service autonome de la Reassurance et de la Coassurance. L'existence d'un tel service aurait pour avantage le suivi et la coordination des relations de collaboration avec les autres societes d'assurances (coassureurs et reassureurs).

Ensuite, compte-tenu de l'importance que prend la societe, il serait bon d'avoir un service commercial qui sera charge de l'information du public et de la commercialisation des produits d'assurance.

Dans le meme ordre d'idees, un bureau d'etudes du Marche s'avere necessaire. Il aura pour mission de mener des etudes economiques sur la consommation d'assurance, les besoins d'assurance, sur le Marketing et l'elaboration des statistiques. Ces etudes serviront a la confection de nouveaux contrats adaptes aux besoins de la clientele.

Enfin, dans le long terme, la prevision d'un poste de Secretaire General ou a defaut de Directeur General Adjoint ne serait pas de trop dans l'organigramme de la societe. Ce dernier aura pour mission essentielle la coordination et le suivi des activites de la societe. En outre, il lui reviendra de preparer les reunions et de rediger les proces-verbaux du Conseil d'Administration. Ce poste aura aussi l'avantage d'alleger la tache de la Direction Generale qui pourra se consacrer entierement a la supervision de la societe.

Ainsi, notre proposition d'organigramme s'articule autour de quatre directions a savoir :

- une Direction Administrative
- une Direction Technique
- une Direction Commerciale
- une Direction Financiere.

Chaque Direction regroupera sous son autorite un certain nombre de services et de bureaux. (cf. Annexe : Schema d'organigramme).

Par ailleurs, il serait souhaitable que la reforme de l'organigramme de la SONAR (en cours) prenne en compte le slogan selon lequel : "il faut mettre l'homme qu'il faut a la place qu'il faut". Car, comme l'a si bien dit le philosophe et economiste Francais, Jean BODIN : "il n'y a de richesse que d'hommes".

Cette phrase a elle seule explique toute l'importance des ressources humaines au sein d'une entreprise.

Nous voila au terme du titre I de notre Rapport, dans ce qui suit, nous allons nous apesantir maintenant sur l'assurance Vie a la SONAR.

C'est l'objet du titre II.

TITRE II : L'ASSURANCE VIE A LA SONAR :

"La vie ne vaut rien mais rien ne vaut la vie". Cet adage populaire resume l'importance de la vie. En effet, on ne vit qu'une seule fois et il importe de se premunir contre tout peril ou danger susceptible de porter atteinte a notre vie. C'est ce a quoi l'assurance Vie essaie d'apporter des solutions.

L'assurance Vie est en fait, "un contrat par lequel, moyennant le paiement d'une prime, l'assureur s'engage a verser au souscripteur ou a un tiers par lui designe, une somme designee sous forme de capital ou de rente, en cas de deces de la personne assuree ou de survie a une epoque determinee". Telle est, en substance la definition que les juristes donnent a cette branche d'assurance.

Au Burkina Faso, l'assurance Vie est encore un domaine peu connu du public. Jusqu'a une date recente (1988), la SONAR etait la seule societe sur le territoire national a pratiquer l'assurance Vie ; elle en avait donc un monopole de fait.

En effet, c'est en Juillet 1980 que suite au transfert du portefeuille de l'UAP, la SONAR a cree un service Vie pour gerer cette nouvelle branche et la promouvoir.

I) Le Service Vie de la SONAR :

Compte tenu des specificites de la branche Vie, le Service Vie de la SONAR a une structuration qui lui est propre.

A) Organisation interne du Service Vie :

A l'heure actuelle, ce service n'est pas divise en bureaux ou en cellules a l'instar des autres services de la societe.

Il est simplement anime par cinq (5) agents ayant chacun des attributions bien precises :

1) Le Chef de Service :

Outre le travail administratif de direction, il a un travail de conception qui consiste en l'elaboration et la redaction de nouveaux contrats. Il est aussi charge de l'instruction des dossiers a partir d'un certain montant et du Contentieux. Il s'occupe egalement de la Reassurance Vie et de la gestion des contrats (grande branche).

2) Le Sous Chef

Il est l'adjoint au Chef de service. Ces attributions sont pour l'essentiel : le suivi des contrats groupe Banque et Personnel, la rédaction des garanties, l'instruction des dossiers, la gestion et le renouvellement des garanties. Pour le moment, il n'a pas encore la délégation de signature pour les correspondances à l'extérieur.

3) L'Agent Maladie :

Il est chargé du contrat Maladie (non professionnelle) et Maternité qui est rattaché au service Vie uniquement sur le plan technique. Autrement dit, la gestion de ce contrat (sinistre et comptabilité) relève de la branche IARD.

Il est donc chargé de la prospection, de la vente de l'assurance Maladie ainsi que de l'instruction des dossiers de remboursement. Il fait également sa dactylo-dactylographie et a la possibilité de faire des suggestions tendant à l'amélioration du contrat.

4) Le Comptable Vie :

Cet agent est chargé du suivi des encaissements de primes et de l'émission des quittances. Il adresse également les mises en demeure aux clients débiteurs seulement après avis du Chef de service. Tout comme le Chef de service, il a aussi le contrôle des comptes de réassurance. En outre, il est chargé de l'établissement des états CICA pour les besoins statistiques.

Sur le plan de la comptabilité générale, il est en relation avec le Chef de service de la Comptabilité.

5) Le Secrétaire dactylo. :

Il est chargé de tout le courrier du service Vie et toute la dactylographie sauf celle de l'Agent Maladie.

En plus, il s'occupe de la tenue des différents registres et cahiers, du classement des dossiers et de la réception et renseignements de la clientèle.

Après cette brève présentation du service Vie, nous nous proposons à présent d'aborder ses différents produits vendus.

B) La composition du portefeuille :

A l'heure actuelle, en plus des formules classiques de l'assurance Vie, le service Vie commercialise ~~un~~ ^{un} nouveau produit qu'est la "Retraite Volontaire SONAR" et bien sur le contrat Maladie.

1) Les formules classiques :

Elles sont au nombre de quatre (4) a savoir :

- l'Assurance Temporaire Deces
- l'Assurance Mixte
- l'Assurance Groupe Deces Banque
- et l'Assurance Groupe Deces invalidite des Personnels.

a) L'Assurance Temporaire Deces :

Ce contrat garantit le paiement au deces de l'assure d'un capital stipule (aux Conditions Particulières), si ce deces survient avant le terme fixe. C'est un contrat de bonne foi en ce sens que ce sont les declarations des parties contractantes qui servent de base au contrat. La SONAR garantit tous les risques de mort, qu'elle qu'en soit la cause, sous reserve de certains risques exclus : risque de guerre, raids, demonstrations acrobatiques... etc.

Les primes sont perçues tant que l'assure est en vie et pendant toute la durée du contrat.

Pour beneficier du reglement lors du deces, le beneficiaire designe doit remettre a la SONAR les pieces suivantes :

- la police et eventuellement ses avenants ;
- les actes de naissance et de deces de l'assure ;
- un certificat medical constatant le genre de maladie ou d'accident auquel l'assure a succombe et, eventuellement le rapport de police en cas de deces par accident.

b) L'assurance Mixte :

Dans ce contrat, la SONAR s'engage a verser un capital au terme du contrat, si l'assure est vivant a cette époque. Dans le cas ou ce dernier viendrait a deceder avant, elle verserait immediatement le capital garanti en cas de deces ce qui mettrait fin au contrat. Comme on peut le remarquer, c'est un contrat qui combine a la fois une assurance en cas de vie et une assurance en cas de deces.

Cette assurance se caracterise par la ^{non!}cherete de ses primes, car dans les tous cas (deces ou survie) la SONAR reste engagee. D'aucuns l'appellent abusivement "la Tous Risques" de l'assurance Vie.

C'est egalement un contrat de bonne foi comportant des risques garantis et des risques exclus (guerre, raids..)

A la difference de la Temporaire Deces, la Mixte peut faire l'objet d'un rachat, d'une avance ou d'un acompte.

A l'echeance du contrat, le paiement des sommes assurees est subordonnee a la presentation des pieces suivantes :

- la police et ses avenants s'il y a ;
- l'acte de naissance de l'assure ;
- et son certificat de vie mentionnant sa date de naissance.

En cas de deces, le beneficiaire doit fournir les pieces exigees en assurance temporaire deces. (ci-dessus).

c) L'Assurance Groupe Deces Banque (ou credits bancaires)

Le contrat d'assurance groupe a pour but de garantir le versement d'un capital a l'organisme ou banque designe comme beneficiaire en cas de deces ou d'invalidite totale et definitive d'un assure.

Autrement dit, cette assurance garantit le remboursement de la banque en cas de deces de son debiteur (emprunteur).

Elle est donc souscrite uniquement par les banques.

L'adhésion a cette assurance groupe est automatique dès l'obtention d'un prêt. L'assurance couvre la totalité du principal à l'exclusion des intérêts.

Ce contrat est conclu pour un an renouvelable.

Pour être admis à l'assurance, tout adhérent doit donner son consentement par écrit, en remplissant un bulletin d'adhésion. Il doit en outre remplir et signer un questionnaire médical. Dans tous les cas, la garantie n'est acquise à l'adhérent qu'après acceptation expresse de la SONAR. Dans les faits, cette acceptation est matérialisée par la délivrance d'un document appelé Acceptation de Garantie (A.G.), ce document contient outre l'identité complète de l'adhérent, le montant de la prime totale et la période de garantie.

La garantie de la SONAR cesse le jour où l'assuré a intégralement remboursé le prêt qui lui a été consenti. En cas de décès de l'assuré, le montant du capital garanti est égal au montant du prêt en principal, restant dû d'après le tableau d'amortissement de ce prêt au jour du décès.

Le règlement des sommes dues, en cas de décès de l'assuré, est subordonné à la présentation par la banque (beneficiaire) des pièces suivantes :

- une fiche d'état civil portant la mention décès ;
- un certificat médical constatant le genre de maladie ou d'accident auquel a succombé l'assuré ;
- et un certificat établi par le beneficiaire (banque) précisant le montant des sommes restant dues d'après le tableau d'amortissement.

d) L'Assurance Groupe Décès et Invalidité des Personnels :

C'est un contrat garantissant contre le risque de décès et d'invalidité totale et définitive des assurés appartenant à une collectivité, en l'occurrence les sociétés et les entreprises. En d'autres termes, elle est souscrite par les sociétés et entreprises au profit de leur personnel.

Cette assurance a surtout un but moral car elle permet de résoudre la question de l'après vie de l'employé. En ce sens, elle vient en complément des prestations de la Sécurité Sociale.

S'agissant des conditions d'admission à cette assurance, il faut noter que la personne à assurer doit être âgée d'au moins 18 ans, et 54 ans au plus, et ne pas se trouver en état d'incapacité de travail au moment de l'adhésion.

Elle doit signer un bulletin individuel d'adhésion et répondre à un questionnaire médical.

La SONAR se réserve le droit :

- de refuser ou de différer l'assurance pour la personne qui ne serait pas en état de santé satisfaisant.
- ou de subordonner son admission à un examen médical approfondi appuyé d'examen médicaux aux frais de l'assuré par un médecin désigné par la SONAR elle-même.
- ou de l'accepter que moyennant une majoration de prime
- ou enfin d'exclure certains risques de l'assurance.

Les assurés doivent désigner sur leur bulletin d'adhésion, visé par la société ou l'entreprise adhérente, la ou les personnes (s) qui, en cas de décès seraient bénéficiaires du capital assuré.

En plus des contrats classiques que nous venons de voir, la SONAR vient de lancer un nouveau produit dénommé "la Retraite Volontaire", basée sur la capitalisation. C'est donc un début d'adaptation de ses produits aux besoins des assurés potentiels. Comme nous l'avons déjà dit, le service Vie exploite aussi le contrat Maladie et Maternité.

2) Les contrats Retraite Volontaire et Maladie :

a) La Retraite Volontaire SONAR :

C'est un contrat qui a pour objet la constitution et le service d'une retraite par capitalisation moyennant le versement de ^{d'une} cotisation unique ou de succession de cotisations périodiques.

Comme son nom l'indique, il s'agit d'une retraite volontaire qui permet aux travailleurs d'épargner pour leurs vieux jours. En Afrique en général et au Burkina Faso en particulier, le départ à la retraite constitue une étape difficile, voire un moment de calvaire pour les agents de la Fonction Publique. En effet, la retraite se caractérise par une baisse catastrophique des revenus. Pire, ces agents peuvent attendre plusieurs mois avant de percevoir leur première traite.

En egard a tout cela, la Retraite Volontaire vient a point nomme en complement a la Retraite Professionnelle.

En ce qui concerne ses conditions d'admission, il faut noter qu'elle est accessible a tous salaries (des sec-teurs public et prive) y compris les non-salaries comme les etudiants par exemple. Toute personne agee entre 18 et 55 ans peut y souscrire et la souscription ne donne lieu a aucune formalite medicale (ni visite, ni questionnaire medical).

En realite, la constitution de la Retraite Volontaire consiste en l'achat des points. Le prix du point varie avec l'age du souscripteur et l'age auquel il veut prendre sa retraite (50, 53, 55, 60 et 65 ans).

En somme, la retraite sera egale au produit du nombre de points achetes par la valeur de point au moment ou l'assure va a la retraite. Le nombre minimum de points est fixe a 1000 pour le moment mais il est susceptible d'evolution.

Quant au mode d'achat des points, il est laisse au libre choix des assures.

Toutefois, en cas de deces de l'assure avant l'entree en jouissance de la retraite, son epargne n'est pas pour autant perdue. En effet, une clause de contre-assurance permet le remboursement integral des versements nets des frais et taxes, et majores s'il y a lieu, des revalorisations acquises aux beneficiaires designes par l'assure.

En definitive, la Retraite Volontaire se veut un produit de nouvelle generation, car elle est independante du salaire.

C'est un produit sur mesure et en cela, il est adapte aux realites socio-economiques du pays.

faible! (A present, disons un mot sur le contrat Maladie et Maternite dont l'exploitation est rattachee au Service Vie.

b) Le contrat Maladie et Maternite :

Ce contrat a pour objet de rembourser a l'assure ou a ses ayants droit, les frais d'ordre medical, chirurgical, d'hospitalisation qu'il a pu engager a la suite de maladie ou d'accident dont il aurait ete victime.

C'est un contrat de groupe en ce sens qu'elle s'adresse en premier lieu aux sociétés et entreprises. Mais de plus en plus, le contrat s'ouvre aux particuliers.

Il y a lieu de souligner qu'il s'agit d'une assurance de maladies et d'accidents non professionnels, étant entendu que les maladies et accidents professionnels doivent être pris en charge par la Sécurité Sociale.

La SONAR offre à l'assuré le choix entre deux formules de remboursements : le remboursement à 100 % et celui à 80 %.

S'agissant des conditions d'adhésion à cette assurance, le souscripteur doit être une personne morale (entreprise, société ou autre organisme). Il peut être aussi une personne physique. Quant à l'assuré, il doit remplir un bulletin d'adhésion comportant un questionnaire médical.

S'il s'agit de couvrir le personnel d'une société, celle-ci doit fournir au Service Vie lors de la signature du contrat, un état nominatif des assurés, indiquant pour chacun d'eux : les noms et prénoms, la date de naissance et la situation de famille (célibataire ou marié, nombre d'enfants à charge...)

En cours de contrat, la société doit signaler au Service tout mouvement de personnel (les entrées et sorties, les modifications de situation familiale...).

Il convient de souligner qu'un certain nombre de produits *pharmaceutiques* (à but esthétique ou préventif) demeurent exclus des remboursements de la SONAR.

En ce qui concerne le forfait Maternité enfin, il est octroyé à l'occasion d'une naissance. Il couvre les frais d'accouchement normal (actes, séjours, premiers soins à la mère et à l'enfant dans le premier mois de l'accouchement).

Il varie selon que l'accouchement ait eu lieu au Burkina Faso ou hors du Burkina Faso et selon qu'il s'agit d'un accouchement simple ou multiple.

Au terme de ce répertoire des produits vendus par le Service Vie, recensons les principaux maux et difficultés que celui-ci rencontre dans l'accomplissement de ses missions et éventuellement faisons des suggestions.

II - Les difficultes et les suggestions :

A) Les difficultes rencontrees :

L'assurance Vie rencontre des problemes d'ordre psychologique car elle a toujours ete qualifiee d'immorale. On lui reproche de speculer sur la vie ou d'etre un pari inacceptable sur le deces d'un etre humain. Il va sans dire qu'une telle conception de l'assurance Vie porte atteinte a l'image de marque du service Vie.

Une autre entrave serieuse a la promotion de l'assurance Vie est la faiblesse du pouvoir d'achat des Burkinabe.

L'assurance Vie etant a la fois une operation de securite et une operation d'epargne, elle affecte directement le revenu des assurables. A ce propos, combien de fois, n'a t-on pas entendu dire que l'assurance Vie est un produit de luxe et par consequent, un produit a la portee de ceux qui ont des revenus substantiels ?

L'assurance Vie est egalement confrontee a un probleme de manque d'information de la part des assurables.

En effet, a cause de l'immensite du travail administratif et du manque de personnel, le service Vie n'arrive pas a vendre ses produits d'assurance. En realite, le public n'est meme pas informe de l'utilite et de l'interet des produits d'assurance Vie.

A cela, il faut ajouter le manque d'agressivite commerciale de ce service, le manque de textes specifiques a l'Assurance Vie hormis les lois du 13/07/1930 et 37/63/AN du 24/07/63 et leur decrets d'application. (1)

La politique commerciale de la SONAR est un peu rigide par rapport a celle de son concurrent direct.

Quant aux problemes de gestion, ils sont dus a l'inexistence de l'analyse financiere et a celle d'un marche financier au Burkina Faso. C'est donc un probleme general a toutes les compagnies d'assurances operant au Burkina Faso.

En effet, on constate qu'au Burkina Faso, les placements des provisions techniques sont constituees essentiellement de depots en banque et des primes a recevoir.

*Combien d'argent
mettent-ils dans
l'alcool chaque mois ?*

Ces placements tels qu'ils sont effectués par les compagnies d'assurances, constituent une irrégularité par rapport à l'Article 10 du Decret No 114/PRES/MF/SCA du 27/02/1964 (2) qui dispose que : "les espèces en caisse, les fonds en banque ou les primes à recevoir affectées à la représentation des réserves ne peuvent excéder 40 % du montant des dites réserves". À ce sujet, un effort de diversification des placements s'avère nécessaire.

Ne peut-on pas les orienter vers l'immobilier ?

Après avoir dressé cette liste non exhaustive du reste, des difficultés et maux qui minent la promotion de l'assurance Vie à la SONAR, tentons maintenant quelques suggestions.

(1) cf. - Loi du 13/07/1930 relative au contrat d'Assurance
- et Loi No 37/63/AN du 24/07/1963 fixant la réglementation applicable en Haute-Volta aux organismes de toute nature et aux opérations d'Assurances.

(2) cf. Decret d'application No 114/PRES/MF/SCA de la loi No 37/63/AN du 24/07/63 portant réglementation applicable en Haute-Volta aux organismes d'assurances de toute nature et aux opérations d'assurances.

B) Les suggestions :

L'assurance Vie étant un produit à vendre, il importe que la SONAR mette en place une politique commerciale et d'information adéquate afin de sensibiliser le public sur son intérêt.

En outre, l'assurance Vie n'étant pas obligatoire, il y a lieu que les Agents du service Vie descendent sur le terrain afin d'aller vers la clientèle potentielle. Pour ce faire, ils doivent non seulement être en nombre suffisant mais aussi être formés aux techniques dynamiques de vente (c'est-à-dire le Marketing). En outre, ces agents doivent avoir le sens du contact et les qualités de commerçant.

De meme, un travail de sensibilisation et d'information s'impose : a cet effet, il importe d'utiliser tous moyens de communication susceptibles d'atteindre la clientele : conferences, radio, presse ecrite, television...etc.

De plus, afin de faire face a la concurrence, peut-etre faudrait-il que la SONAR trouve des stimulants (comme par exemple des commissions) pour interesser les agents de la societe a apporter des affaires.

Enfin, pour terminer, nous croyons avoir déjà souligné la nécessité d'un service commercial dans l'organigramme de la SONAR compte tenu de l'extension de ses activités.

Ainsi, nous voici au terme de notre Rapport, mais auparavant il nous faut conclure.

nous faut conclure.

Un développement
de ces notes
les rendent
plus intéressantes
à la conclusion

a = B

a

CONCLUSION GENERALE

=====

Au regard de tout ce qui a été dit jusque là, notre conclusion se résume pour l'essentiel à un certain nombre de suggestions d'ordre général ayant trait à l'ensemble de la SONAR.

- D'abord, si la SONAR veut toujours être le premier assureur au Burkina Faso, elle doit, pour ce faire, diversifier ses produits dans toutes les branches. Il y a donc nécessité de créer de nouveaux produits. Il faut que la société sorte du carcan des produits classiques afin d'explorer de nouveaux horizons. Par exemple, nous avons remarqué que l'Assurance construction n'a pas été réglementée ; l'assurance études et l'assurance frais funéraires n'existent pas pour le moment.

De même, on peut améliorer l'assurance individuelle accident, vulgariser l'assurance incendie (qui est un bon risque à cause de l'excellence de son S/P).

- Ensuite, en ce qui concerne l'information et la sensibilisation, si la SONAR ne mène pas des actions et campagnes dans ce sens, elle risque de ressembler à ce commerçant qui n'ouvre jamais sa boutique ou qui n'expose jamais ses articles : qui saura ce qu'il vend pour en acheter.

- Aussi, elle se doit de mettre en place un plan de formation de son personnel tant il est vrai qu'elle manque ~~du~~ ^{de} personnel qualifié. A ce propos, elle pourrait instaurer une sorte de promotion interne pour inciter les agents à rechercher leur propre formation.

Enfin, du point de vue de sa gestion, la SONAR doit faire primer la gestion technique au détriment de la gestion administrative. Pour ce faire, elle doit utiliser, dans les limites de ses possibilités, les outils et techniques modernes de gestion tels que l'informatique, la gestion prévisionnelle, la comptabilité analytique, le Marketing... etc. Pour mieux surveiller sa gestion, elle doit confectionner des tableaux de bord (des primes et des sinistres) selon une certaine périodicité.

Pour terminer, nous saluons à juste titre la création récente d'une inspection technique au sein de la SONAR. Cette inspection a pour mission d'assister techniquement la Direction Générale mais aussi la recherche des solutions aux différents problèmes techniques qui se posent. Pour cela, elle doit travailler en étroite collaboration avec les différents chefs de service.

En outre, elle est chargée de repenser certaines méthodes de travail de la société. En définitive, cette inspection est chargée d'élaborer une stratégie globale pour l'ensemble de la société. Pour notre part, nous osons espérer que bien de difficultés décrites plus haut trouveront leurs solutions avec l'appui de ce nouveau service.

Sur ce, nous terminons sur cet adage populaire selon lequel : "la critique est aisée mais l'art est difficile".