



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES
(CIMA)



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
(IIA)

BP 1575 Yaoundé – Tél : (+237) 22 20 71 52 – FAX : (+237) 22 20 71 54

E –mail : iiia@iiacameroun.com

Site web: <http://www.iiacameroun.com>

Yaoundé/ Cameroun

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Pour l'obtention du

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN
ASSURANCES (DESS-A)**

(Cycle III, 22^{ème} promotion 2014-2016)

Thème :

**CONTRIBUTION DU RESEAU INDIRECT
DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES ET SON
INFLUENCE DANS LE DEVELOPPEMENT
DES COMPAGNIES D'ASSURANCE AU
CONGO : CAS DE NSIA CONGO**

Présenté et soutenu par :

NZABA MABIALA Guy Palmer

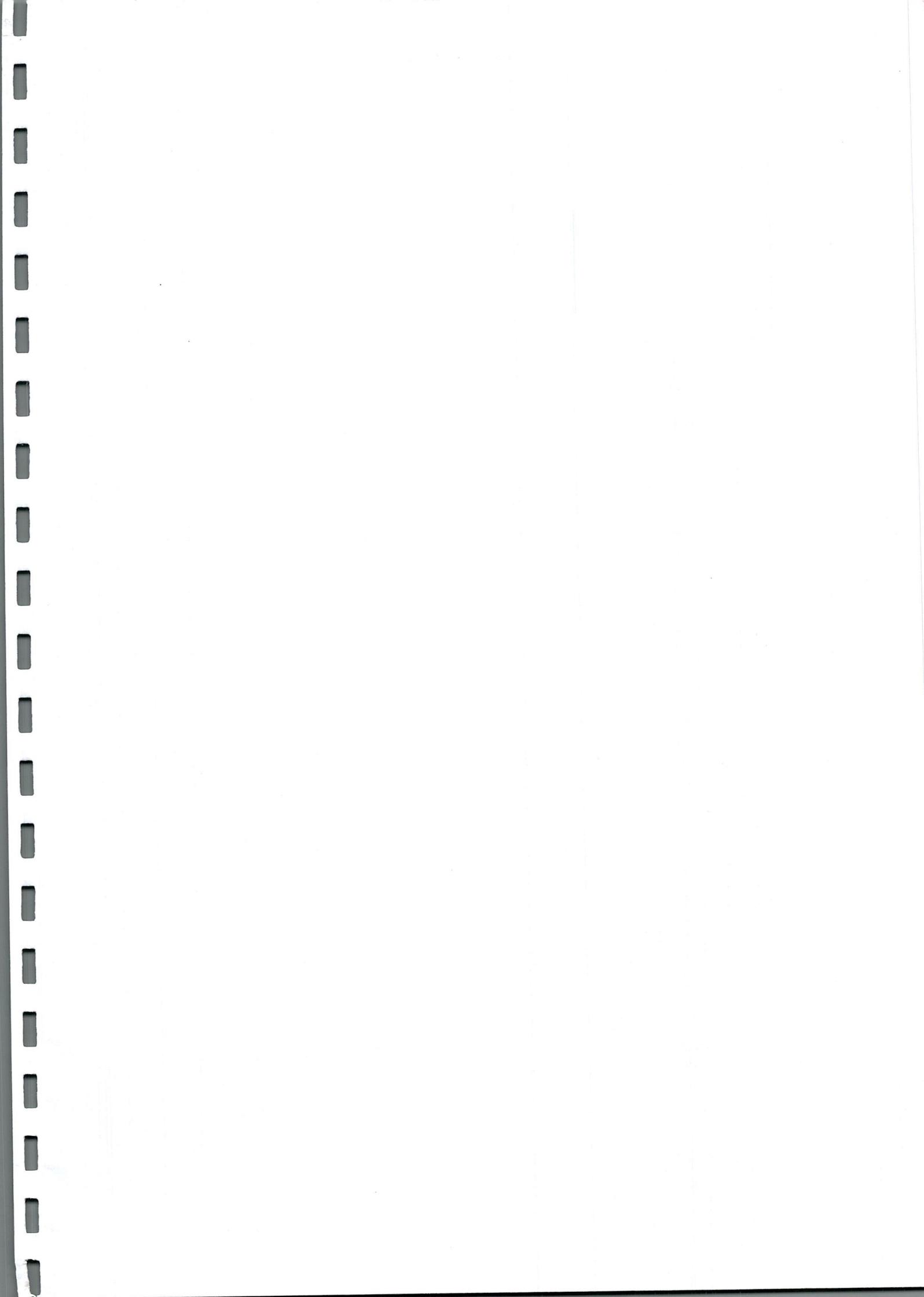
Sous la Direction de :

MPASSI MAKITA Armelin

Responsable Sinistre
de NSIA Congo



Novembre 2016



DEDICACE :

Ce modeste travail, en effet est la preuve vivante de la réussite d'un parcours, malheureusement plein d'obstacle. Nous le dédions à :

- Feu mon père, NZABA Laurent ;
- Ma mère, MAYINDOU Monique ;



REMERCIEMENTS :

Nous ne saurions rédiger ce mémoire sans témoigner notre gratitude à tous ceux qui nous ont permis d'effectuer ce stage académique, et à tous ceux qui nous ont soutenus dans divers domaines : moral, académique et financier. Il s'agit plus particulièrement de :

- M. Jean Raoul DOSSOU YOVO, Directeur Général à l'IIA pour ses prestigieux conseils durant notre formation;
- M. Dembo DANFAKHA, Directeur des Études à l'IIA, celui qui c'est toujours comporté en bon père à notre égard ;
- A tout le personnel de l'I.I.A ;
- Mrs et Mmes les enseignants de l'I.I.A pour leurs contributions à notre formation ;
- M. Armelin MPASSI MAKITA, Responsable Département Sinistre de NSIA Congo Assurances, qui malgré ces nombreuses occupations a accepté de nous encadrer dans ce travail ;
- M. Alfred YAMEOGO, Directeur Général de NSIA Congo pour nous avoir accepté comme stagiaire dans sa structure ;
- M. Richard MOUAMBOUMA, Directeur Réassurance de NSIA Congo Assurances pour son assistance et conseils durant notre stage;
- M. Roland KIFORY MAXIME, Directeur Technique de NSIA Congo Assurances pour son assistance et conseils durant notre stage;
- M. Jean Pierre Blarde MBANGA, Chargé de la Réassurance à NSIA Congo Assurances, notre co-encadreur de nous avoir assisté dans la rédaction de ce mémoire ;
- A tout le personnel de NSIA CONGO pour leur sens de travail en équipe ;
- Mlle Victorine ABOUNGOU de la 11^{ème} promotion MST-A pour ses remarques et suggestions dans ce travail ;
- M. Simon MAYINA NKUIKIDI de la 21^{ème} promotion DESS-A pour sa participation dans la rédaction de ce mémoire ;
- A tous nos camarades de classe de la 22^{ème} promotion DESS-A et ceux de la 12^{ème} promotion MST-A.

Que tous ceux qui ont contribué sous une forme ou une autre à la réalisation de ce travail, et qui n'ont pas été énumérés ici, y trouvent également l'expression de notre sincère reconnaissance.



SIGLES ET ABREVIATIONS

CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
IIA	Institut International des Assurances
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
IARD	Incendie, Accidents et Risques Divers
TRC	Tous Risques Chantier
AGC	Assurances Générales du Congo
ARC	Assurances et Réassurances du Congo
DNA	Direction Nationale des Assurances
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
CA	Chiffre d'Affaires
OPEP	Organisation des Pays Exportateurs du Pétrole
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
SNPC	Société Nationale des Pétrole du Congo
SFP	Société de Forages Pétroliers
AGF	Assurances Générales de France
AGCI	Assurances Générales de Cote d'Ivoire
RDC	République Démocratique du Congo
SONAS	Société Nationale d'Assurances
BRVM	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
FANAF	Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines
NSIA	Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance



LISTE DES TABLEAUX :

TABLEAU 1 : NOMBRE D'AGENCES DE DISTRIBUTION AU SEIN DES SOCIETES DU MARCHE CONGOLAISE DES ASSURANCES.....	9
TABLEAU 2 : NOMBRE D'AGENTS GENERAUX PAR COMPAGNIES.....	13
TABLEAU 3 : NOMBRE DE COURTIER SUR LE MARCHE CONGOLAIS.....	20
TABLEAU 4 : CHIFFRE D'AFFAIRES DES AGC PAR RESEAU DE DISTRIBUTION (EN MILLIONS DE F CFA).....	24
TABLEAU 5 : CHIFFRE D'AFFAIRES DE NSIA CONGO PAR RESEAU DE DISTRIBUTION (EN MILLIONS DE F CFA).....	25
TABLEAU 6 : CHIFFRE D'AFFAIRES D'ALLIANZ PAR RESEAU DE DISTRIBUTION (EN MILLIONS DE F CFA).....	26
TABLEAU 7 : CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ARC PAR RESEAU DE DISTRIBUTION (EN MILLIONS DE F CFA).....	27
TABLEAU 8 : CHIFFRE D'AFFAIRES DU MARCHE CONGOLAIS PAR RESEAU DE DISTRIBUTION (EN MILLIONS DE F CFA).....	29
TABLEAU 9 : CHIFFRE D'AFFAIRES DE NSIA CONGO PAR BRANCHE D'ASSURANCE DE 2010 A 2015 (EN MILLIONS DE F CFA).....	44
TABLEAU 10 : CHIFFRE D'AFFAIRES DE NSIA CONGO PAR RESEAU DE DISTRIBUTION DE 2010 A 2015 (EN MILLIONS DE F CFA).....	47
TABLEAU 11 : REDOMINANCE DES GRANDS COURTIER DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE NSIA CONGO (EN MILLIONS DE F CFA).....	49



LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : EVOLUTION DU NOMBRE DE COURTIERIS DU MARCHE CONGOLAIS DE 2011 A 2014	22
FIGURE 2 : REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU MARCHE PAR RESEAU DE DISTRIBUTION EN 2012	30
FIGURE 3 : REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU MARCHE PAR RESEAU DE DISTRIBUTION EN 2013	30
FIGURE 4 : REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU MARCHE PAR RESEAU DE DISTRIBUTION EN 2014	31
FIGURE 5 : REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN PAR RESEAU DE DISTRIBUTION DE 2010 A 2015	51



RESUME

Malgré la présence d'un réseau direct de distribution, il semble que le réseau indirect ou le réseau de courtage a pris une place importante dans la stratégie commerciale des compagnies d'assurance. Ce réseau est vu comme le premier moyen de développement d'une compagnie d'assurance au Congo.

Cette place de plus en plus méritée par le réseau indirect nous a amené à s'interroger sur « la part du réseau indirect dans le chiffre d'affaire et son influence dans le développement des compagnies d'assurance au Congo ».

La question principale est de savoir si les compagnies d'assurance en République du Congo peuvent reformer le réseau direct de distribution pour réduire significativement leur dépendance du réseau indirect.

A NSIA Congo, tout comme dans les autres compagnies du marché, l'apport du réseau indirect semble être le plus dominant dans la formation du chiffre d'affaire global des compagnies. Cette situation se justifie surtout par la présence des grands courtiers internationaux comme Gras Savoye et ASCOMA qui grâce à leur savoir-faire et à leur bonne réputation arrivent à dominer les autres courtiers voire même le réseau direct de distribution.

Ce dynamisme peut être présenté dans la branche IARD des compagnies d'assurance du marché de 2011 à 2014 et dans le cas de NSIA Congo, sur la période de 2010 à 2015, faisant l'objet de notre étude.

Toutefois, cette dépendance du chiffre d'affaire des compagnies semble compromettre l'avenir de l'entreprise en cas d'un désaccord entre les parties (assureur(s) et courtier), suivi par exemple d'une suspension, d'un arrêt de collaboration ou encore d'un déplacement progressif du portefeuille par le ou les courtier(s) en cause.

C'est pourquoi, il est nécessaire d'envisager une réforme du réseau direct de distribution. Cette réforme peut passer par un changement ou une transformation des pratiques non conformes aux dispositions du code CIMA par des moyens conformes aux règles existantes afin de réorganiser ou d'améliorer son fonctionnement et son résultat.



ABSTRACT

Despite the presence of a direct distribution network, it appears that the indirect network or brokerage network took an important place in the business strategy of the insurance companies. The network is seen as the primary means of development of an insurance company in Congo.

That place more deserved to the indirect network led us to question about "the share of indirect network in turnover and its influence in the development of insurance companies in Congo".

The main question is can the insurance companies in the Republic of Congo reform the direct distribution network to significantly reduce their dependence to indirect network?

At NSIA Congo, like other companies in the market, the contribution of indirect network seems to be the most dominant in forming the overall turnover of the companies. This is justified mainly by the presence of major international brokers as Gras Savoye and ASCOMA who through their expertise and their good reputation dominate other brokers or even the direct distribution network.

This dynamism can be presented in damage insurance companies on the market from 2011 to 2014 and in the case of NSIA Congo over the period from 2010 to 2015, this being the subject of our study.

However, this dependence of companies seems to compromise the future of the company in case of a disagreement between the parties (insurer (s) and broker) followed by a suspension, a stop collaboration or even a gradual shift of the portfolio or the broker (s) involved. Therefore, it is necessary to consider a reform of the direct distribution network. This reform can go through a change or transformation of the practice inconsistent with the provisions of the CIMA code through consistent ways with the existing rules in order to reorganize or improve its operation and results.



SOMMAIRE

DEDICACE :	I
REMERCIEMENTS :	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
Liste des tableaux :	IV
Liste des figures	V
RESUME	VI
ABSTRACT.....	VII
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : LES DIFFERENTS RESEAUX DE DISTRIBUTION ET LA PART DU RESEAU INDIRECT DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES DU MARCHE CONGOLAIS	5
<i>CHAPITRE I : LES DIFFERENTS RESEAUX DE DISTRIBUTION DES PRODUITS D'ASSURANCE AU CONGO.....</i>	7
<i>CHAPITRE II : LA PART DU RESEAU INDIRECT DANS LE CA DU MARCHE CONGOLAIS DE L'ASSURANCE</i>	23
DEUXIEME PARTIE : DE LA DEPENDANCE DES COMPAGNIES A LA PROPOSITION DES PISTES DE REFORME DU RESEAU DIRECT DE DISTRIBUTION AU CONGO : CAS DE NSIA CONGO.....	32
<i>CHAPITRE 1 : VULNERABILITE ET DEVELOPPEMENT DES SOCIETES D'ASSURANCE.....</i>	34
<i>CHAPITRE 2 : LA REFLEXION SUR LA REFORME DES RESEAUX DIRECTS DE DISTRIBUTION</i>	55
CONCLUSION.....	67
BIBLIOGRAPHIE.....	69
TABLE DES MATIÈRES	70



INTRODUCTION

Dans la plupart des sociétés d'assurance, la distribution indirecte a pris une place importante dans la stratégie commerciale de ces entreprises ; or l'optimisation du réseau de distributeurs, la prévision et le contrôle de la rentabilité par partenaire ne sont presque jamais réalisés.

Dans cette perspective, les entreprises de ce secteur n'ont pas hésité à étendre le champ d'application de cette stratégie partenariale à la commercialisation de leurs produits. Les raisons de ce choix, tant pour les compagnies que pour les distributeurs, sont multiples

- améliorer la couverture commerciale (géographique ou des segments de marché) ;
- accéder à la taille critique ;
- accéder à des clients qui ne pourraient être adressés en direct, pour des raisons de coût liés à la distance ou à la densité ;
- accéder à une valeur ajoutée supplémentaire au profit des clients, telle qu'intégration, installation, déploiement des solutions.

A l'opposé en dimension, les intermédiaires d'assurance, souvent de petite taille au Congo ont appris à s'organiser autour d'une distribution indirecte qui laisse aux revendeurs et aux conseillés le soin de vendre et conseiller les clients.

Par ailleurs, si le métier d'assureur consiste à concevoir et proposer les produits d'assurance au public, l'article 501 du code CIMA cite les différentes personnes habilitées à présenter les produits d'assurance. Il s'agit : des courtiers ou sociétés de courtage, des agents généraux, des personnes salariées ou non.

Cependant, le partenariat entre les compagnies d'assurance et les intermédiaires chargés de la vente des produits d'assurance et des services associés, avant et après-vente, a donc pris une importance considérable qui devrait justifier la mise en place, dans ces compagnies d'assurance, des systèmes d'information assurant l'optimisation de ces partenariats. Or, il n'en est rien. On constate au contraire, aussi bien chez les éditeurs (compagnies d'assurance) que chez les distributeurs (intermédiaires), une pénurie d'outils et de pratiques adaptés.



Que ce soit pour engager un contact avec les prospects, satisfaire à une demande de souscription à une assurance ou simplement gérer efficacement et en temps réel la relation avec le client dépend essentiellement à celle existante entre la compagnie et son réseau de distribution.

Devant cette réalité ou cette analyse du marché de l'assurance au Congo Brazzaville, nous nous sommes donnés de réfléchir sur le thème suivant : la contribution du réseau indirect dans le chiffre d'affaires et son influence dans le développement des compagnies d'assurance au Congo : cas de NSIA Congo.

D'une manière générale, que l'on soit une entreprise dans le secteur B2B (business to business)¹ ou B2C (Business to consumer)², la distribution occupe une place prépondérante dans la stratégie commerciale. C'est le cas en France où la distribution des produits d'assurance est en pleine mutation, prise entre le feu de la bancassurance et le développement de la vente directe. Cette concurrence fragilise les réseaux de distribution traditionnels, agents généraux et courtiers, qui n'ont pour l'instant tiré leur épingle du jeu que grâce à la croissance forte du marché (et à leur savoir-faire).

Si les pays comme la France sont déjà sur les bases d'une distribution alliant canaux physiques et digitaux³, dans des zones comme la CIMA, les positions restent encore figées. Les réseaux de distribution traditionnels prédominent avec une production représentant environ 60% du chiffre d'affaires des compagnies toutes branches confondues⁴, et on peut se poser des questions quant à l'efficacité de nos modèles.

Cette évolution des usages amène à réfléchir sur l'adoption au ralenti (cela a quand même commencé) des canaux digitaux de la part des compagnies d'assurances au Sénégal, en Côte d'Ivoire, au Cameroun ou encore au Bénin⁵.

¹ <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/17128/b-to-b-ou-b2b-definition-traduction.html>

² <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/17129/b-to-c-ou-b2c-definition-traduction.html>

³ FFSA rapport annuel 2012

⁴ Maïmouna DIARRA, la distribution de l'assurance dans la zone CIMA Quels modèles pour demain ?, Thèse professionnelle MBA ENASS, 2011-2013, p. 21.

⁵ <http://www.byfilling.com/the-facts/assurance-a-lere-du-digital-quels-canaux-de-distribution-pour-les-assureurs-de-la-zone-cima>



Malgré l'existence des nouveaux canaux de distribution basés sur le digital dans certains pays de la CIMA, le marché Congolais de l'assurance reste exclusivement présent dans la distribution traditionnelle dans un monde qui évolue. Cette distribution est dominée par le réseau indirect (courtage) qui occupe une place prépondérante dans le chiffre d'affaires des compagnies du marché.

En outre, l'attention particulière accordée aux grands courtiers comme ASCOMA, GRAS SAVOYE et bien d'autres, laisse à croire qu'en l'absence de ces derniers, une compagnie d'assurance aura du mal à atteindre ses objectifs. Ce qui nous emmène aux questions subsidiaires à savoir :

- Les compagnies d'assurances au Congo Brazzaville peuvent-elles se développer ou atteindre leurs objectifs en absence de collaboration avec le réseau indirect (les courtiers)?
- Les chiffres d'affaires des compagnies sont-ils très dépendants de la production du réseau courtage ?
- Si oui, du fait de cette dépendance, les dirigeants des compagnies d'assurance sont-ils conscients des vulnérabilités auxquelles leurs compagnies peuvent s'exposer en cas de suspension ou d'arrêt de collaboration avec ces distributeurs?
- Est-il possible de reformer le réseau direct de distribution pour être au même niveau que les courtiers ?
- Comment réajuster l'équilibre entre les différents canaux de distribution des produits d'assurance afin de minimiser les charges ou le volume des taux de commissionnement ?

De ce fait, pour un bon suivi de son portefeuille, une compagnie d'assurance devrait se doter des outils et moyens nécessaires de la gestion des risques pouvant compromettre la réalisation de ses objectifs. C'est ainsi que, notre étude s'est donnée comme objectifs:

- Celui d'analyser la place du réseau indirect (courtage) dans le chiffre d'affaires des compagnies d'assurance du marché congolais ;
- Celui d'analyser l'influence du courtage dans le développement des compagnies d'assurance, en analysant le point névralgique qui est à la base du chiffre d'affaire des compagnies et les vulnérabilités auxquelles l'assureur s'expose en cas de suspension ou d'arrêt de collaboration avec les courtiers ;



- Et enfin, celui d'une réflexion sur la réforme du réseau direct de distribution des produits d'assurance.

Les statistiques du marché congolais d'assurance sur quatre (04) années consécutives allant de 2011 à 2014 seront analysées et celles de 2010 à 2015 seront analysées pour le cas de NSIA CONGO afin de mettre en évidence la pertinence de notre problématique.

Notre travail sera présenté en deux grandes parties :

Dans la première partie, nous allons présenter d'une part, les différents canaux de distribution des produits d'assurance au Congo et d'autre part, nous allons montrer à travers des exemples chiffrés, le poids du réseau indirect (courtage) dans le chiffre d'affaires des compagnies d'assurances au Congo Brazzaville.

La seconde partie portera sur les conséquences dues à l'influence du courtage dans le développement des compagnies d'une part, et la proposition des pistes de réforme des canaux directs de distribution d'autre part.



PREMIERE PARTIE :

**LES DIFFERENTS RESEAUX DE DISTRIBUTION
ET LA PART DU RESEAU INDIRECT DANS LE
CHIFFRE D'AFFAIRES DU MARCHE
CONGOLAIS**



Selon la définition juridique proposée par le professeur Hémard, l'assurance est : « l'opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime ou cotisation), pour lui ou pour un tiers en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur, qui prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément à la loi de la statistique⁶ »

Cette promesse faite par l'assureur qui est contenue dans un contrat dont le contenu varie en fonction de l'évènement contre lequel l'assuré cherche à se prémunir, peut faire l'objet de distribution variable.

L'article 501 du code des assurances cite les personnes habilitées à présenter les opérations d'assurances. A cet effet, les courtiers et agents généraux doivent prendre les dispositions nécessaires pour se conformer à la réglementation en la matière.

Les personnes habilitées ainsi que les moyens utilisés pour mettre à la disposition de la population les produits d'assurance, constituent ce qu'on appelle réseaux de distribution (canaux de distribution). En effet, en assurance, ces canaux de distributions sont classés en deux catégories à savoir : le réseau direct et le réseau indirect. Il s'agit des différentes personnes qui interviennent dans le processus de mise à la disposition des consommateurs une gamme variée des produits d'assurances.

Par réseau indirect (distribution indirecte), on entend les intermédiaires traditionnels de distribution des produits d'assurance que sont : les courtiers, les agents généraux et les personnes salariés ou non de la compagnie tel que décrit à l'article 501 du code CIMA.

Par ailleurs, ces différents intermédiaires d'assurance font un travail de proximité assez important justifiant ainsi leur apport sur chiffre d'affaires des compagnies avec lesquelles ils opèrent.

Afin de comprendre l'importance de chaque réseau de distribution, nous allons présenter les différents réseaux de distribution des produits d'assurance dans le marché congolais (CHAPITRE 1) avant de mesurer leur poids dans le chiffre d'affaires globale du marché (CHAPITRE 2).

⁶ Manuel International de l'Assurance, P 1



CHAPITRE I : LES DIFFERENTS RESEAUX DE DISTRIBUTION DES PRODUITS D'ASSURANCE AU CONGO

Le rôle d'une compagnie d'assurance est non seulement des concevoir les produits d'assurances, mais aussi de vendre lesdits produits auprès de sa population cible. Le contrat d'assurance étant basé sur une simple promesse à sa conclusion, sa commercialisation fait intervenir aussi bien le réseau direct (compagnie) que le réseau indirect (intermédiaire). Ces deux principaux réseaux contribuent à la réalisation du chiffre d'affaires global de chaque compagnie.

Pour présenter sa gamme de produits à une nouvelle cible (prospect) ou la saturation des produits à sa clientèle déjà existant dans le portefeuille (assuré), les assureurs ont mis en place un réseau de distribution direct (Section I) qui regroupe un certain nombre de moyens et d'acteurs de distribution dont la production rentre dans le portefeuille de l'entreprise. A l'opposé de ce réseau, on trouve le réseau indirect ou le courtage (Section II) qui semble le plus prisé de tous les moyens de distribution.

SECTION 1 : LA VENTE DE L'ASSURANCE PAR LE RESEAU DIRECT

Entendue au sens large, la vente directe désigne un mode de distribution par lequel c'est le fabricant qui assure lui-même l'activité de vente, c'est-à-dire, distribution de ses produits auprès des consommateurs. Il s'agit d'un contact direct entre le fabricant ou concepteur (assureur) et le consommateur de bien ou service (assuré) sans la présence d'un intermédiaire.

Au Congo, les compagnies d'assurance, après conception de leur gamme de produits d'assurance, utilisent les canaux directs de distribution pour atteindre les consommateurs (assuré ou prospect). Rentrent dans la catégorie de réseau direct, toutes les productions dont le portefeuille appartient exclusivement à la compagnie d'assurance. Il s'agit de la production résultant de la distribution au sein des compagnies d'assurance (1.1.), la distribution par les agents généraux (1.2.) et les autres moyens de distribution (1.3.).



1.1 La distribution au sein des compagnies d'assurance

Depuis la libéralisation du marché congolais de l'assurance en 1995, nous assistons à une évolution considérable du nombre de compagnies d'assurance sur le marché congolais. Jusqu'en fin 2014, le marché congolais de l'assurance comptait sept (06) compagnies d'assurance dont deux (02) compagnies vie (AGC VIE, NSIA VIE) et quatre (04) compagnies non vie (ARC, AGC, NSIA et ALLIANZ).

Afin de mieux développer leur politique de distribution directe et de présenter directement les produits d'assurance aux assurés et/ou aux prospects, chaque compagnie d'assurance met en place des agences, des bureaux et antennes directs de distribution. Sur le marché Congolais d'assurance, le réseau direct comprend, tous les moyens de distribution dont la production ou le portefeuille client appartient à la compagnie d'assurance.

On peut regrouper au sein de cette catégorie :

1.1.1 Agences rattachées à la direction générale

Il s'agit des points de vente directe situés au sein du siège social de chaque compagnie. Il varie en fonction du nombre de compagnies sur le marché. Nous comptons en fin 2014 un total de quatre (04) compagnies IARD, et deux (02) compagnies Vie ; ce qui fait un total de six (06) un total sièges. Au sein même du siège se trouve souvent un conseiller en assurance dont le rôle est de renseigner et d'expliquer aux clients, l'importance de la gamme de produits d'assurance commercialisés par l'assureur.

C'est le cas de NSIA Congo qui dispose en son sein et de façon permanente, d'un conseiller chargé d'expliquer aux clients, les garanties et les exclusions des contrats qu'ils souscrivent. Ce besoin de conseil se fait ressentir plus en assurance automobile qu'en risques divers. Cela s'explique par la forte sinistralité de cette branche.

1.1.2 Les bureaux directs

Il s'agit des bureaux directs des compagnies situées dans des arrondissements et départements autre que ceux du siège. Sur tout le territoire congolais, le nombre de bureaux



et agences varie d'une compagnie à une autre. Pour les quatre (04) compagnies IARD, nous comptons au total 12 agences ou bureaux directs en 2014.

Sur le marché congolais, nous constatons que toutes les filiales des sociétés d'assurance groupes ont leurs bureaux directs exclusivement à Brazzaville (Capitale politique) et à Pointe-Noire (Capitale Economique). C'est le cas de NSIA Congo et ALLIANZ Congo. Seuls les réseaux directs des sociétés nationales sont présents dans les localités autres que les deux (02) citées ci-dessus.

1.1.3 Les antennes

Il s'agit des points de vente directs permettant d'assurer la liaison entre les bureaux directs et la population se trouvant dans des zones géographiques éloignées et enclavées. Le but principal de ces antennes est d'accompagner les clients (assurés) dans le cadre de leurs activités. L'assurance étant une simple promesse à la souscription, la proximité de l'assureur lors de la réalisation de l'évènement dommageable (sinistre) est l'un des facteurs déterminants de la politique de fidélisation des assurés. Cette proximité entre assureurs et assurés crée un climat de confiance entre les parties au contrat. Un contrat basé sur la promesse (l'engagement de l'assureur de payer la prestation) et le paiement de la prime par l'assuré en contrepartie de l'exécution de l'engagement de l'assureur en cas de malheur.

TABLEAU 1 : NOMBRE D'AGENCES DE DISTRIBUTION AU SEIN DES SOCIETES DU MARCHE CONGOLAISE DES ASSURANCES

	2011	2012	2013	2014
ARC	2	2	2	2
AGC	5	5	5	5
NSIA CONGO	3	3	3	3
ALLIANZ		2	2	2
MARCHE	10	12	12	12

Source : Direction nationale des Assurance du Congo

Il en ressort de notre tableau ci-dessus, que le nombre d'agences et de bureaux était de dix (10) en 2011, en raison de la présence de trois compagnies d'assurance sur le marché développant leurs activités principalement à Pointe-Noire et à Brazzaville. Cependant, nous



observons une nette évolution du nombre d'agences et de bureaux directs à est constaté en 2012, passant de 10 à 12 points de vente directe sur le marché. Cette évolution est due à l'entrée en 2012 de la société ALLIANZ sur le marché congolais des assurances. Toutefois, ce nombre reste statique de 2012 Congo 2014.

Constat fait, le nombre d'agences et bureaux directs augmentent principalement dans les deux (02) villes stratégiques du pays ; alors que l'intérieur du pays reste quasiment vierge.

Dans l'ensemble, Il faut dire que des efforts considérables sont déployés par les compagnies d'assurance pour développer ce réseau de distribution.

Par contre, les appels d'offre lancés par l'Etat congolais dans le cadre de la municipalisation accélérée ont permis aux compagnies d'assurance d'accompagner leur assurés dans les localités autre que Brazzaville et Pointe-Noire. Débutée en 2004, cette municipalisation accélérée a pour ambition d'équiper et de moderniser les douze (12) départements, mais surtout de faire du Congo un pays émergent à l'horizon 2025.

Par ailleurs, les compagnies d'assurance, par le biais de leurs bureaux directs et antennes, continuent d'accompagner leurs principaux clients dans la réalisation de ce vaste programme d'ajustement structurelle. Ce programme a été une aubaine pour les compagnies d'assurance qui ont vu leur chiffre d'affaires augmenté progressivement surtout pour les contrats Tous Risques Chantier (TRC) et les Responsabilité Civile Décennales qui sont obligatoire au Congo depuis 1985⁷

Grace à ce vaste programme d'investissements sur tout le territoire national, certaines compagnies d'assurance ont profité d'élargir leur réseau direct de distribution sous forme d'antennes. C'est le cas des Assurances Générales du Congo (AGC) qui a élargi son réseau direct dans le nord du pays, en plaçant une antenne à Pokola, sous le contrôle direct du bureau direct d'Ouessou et celle de d'Owando est contrôlée directement par le bureau d'Oyo. La présence d'un bureau direct de distribution à Nkayi permet de couvrir plusieurs localités situées dans le sud du pays en besoin d'assurance. Cette décentralisation géographique permet aussi de réduire les délais de déclaration pour des sinistres qui surviennent à plusieurs kilomètres de deux capitales du pays. Notons qu'en dehors des Assurances Générales du

⁷ Le Décret n° 85/755 du 1^{er} JUIN 1985 portant application de la loi n° 44/83 Instituant l'obligation d'assurance Tous Risques Chantiers et Responsabilité Civile Décennale.



Congo (AGC), toutes les quatre (04) autres sociétés IARD du marché développent leurs réseaux directs uniquement dans les deux capitales à savoir : Brazzaville et Pointe-Noire.

1.2 La distribution par voie des agents généraux

Le Code CIMA ne donne pas une définition de l'Agent général. Du point de vue de son statut et de son fonctionnement, l'agent général peut être défini comme une personne physique ou morale mandataire d'une société d'assurance. L'agent général peut aussi être mandaté par plusieurs sociétés d'assurance pour des branches différentes. Celui-ci va représenter l'assureur mais aussi lui réserver l'exclusivité de sa production.

L'agent général est lié à la société par un traité de nomination. Intermédiaire entre les clients et l'entreprise, il est responsable d'un point de vente et c'est principalement autour de celui-ci que s'orientent les questions d'implantation. L'agent a alors pour vocation de créer un lien entre la société et l'assuré, de mettre à disposition de la société son expertise et de faire la prospection. Il exerce une activité indépendante; c'est-à-dire une profession libérale et est rémunéré à la commission conformément aux taux fixés dans le traité de nomination.

Tout comme le courtier en assurance, l'exercice de la profession d'agent général est subordonné par le respect des dispositions prévues à l'article 501 du code CIMA. Pour ce faire, celui-ci est tenu de remplir les conditions ci-après :

- **Conditions d'honorabilité** : elles sont prévues par l'article 506 du code CIMA. Selon cet article, toute personne habilitée à exercer la profession d'agent général ne doit pas faire l'objet d'une condamnation pour crime ou délit. De même, toute personne ayant fait l'objet d'une faillite ou d'une mesure de destitution de fonction d'officier ministériel en vertu d'une décision de justice, ne saurait exercer cette profession.
- **Conditions de Capacité** : elles sont prévues par l'article 508 du code CIMA. Au sens de l'article 501 du code CIMA, toute personne habilitée doit avoir la majorité légale dans le pays où la profession est exercée. Avoir la nationalité d'un pays de l'espace CIMA, constitue aussi une condition indispensable.



- **Le diplôme requis** : conformément à l'article 514 du code CIMA, l'agent général et le courtier en assurance, avant d'exercer leur profession, doivent justifier d'un diplôme mentionné sur une liste fixée par la commission de contrôle de la DNA. Ils peuvent aussi disposer d'une expérience professionnelle de deux (02) ans, au moins, acquise dans une entreprise d'assurance ou de courtage en assurance.
- **La garantie financière** : au sens de l'article 524 du code CIMA, tout comme le courtier ou la société de courtage, l'agent général est tenu à tout moment de justifier d'une garantie financière d'au moins égal à la somme de 10.000.000 francs CFA.

Au Congo, les agents généraux occupent la deuxième place après les courtiers. Ce rang se justifie, selon les statistiques du marché, par leur forte représentation sur le marché et aussi leur part non négligeable du chiffre d'affaires au niveau du réseau direct de distribution ?

Le réseau des agents généraux est très développé sur le marché congolais. L'essentiel de leur production est réalisée sur les risques de masse ou les risques des particuliers. Le nombre des produits commercialisés par les agents généraux est très limité. Nous pouvons compter à peine : l'assurance automobile, l'individuel accident, l'assurance voyage, la Responsabilité Civile Scolaire. Ils sont quasiment inexistantes sur les gros risques industriels et commerciaux. Cette absence se justifie, selon un agent de la Direction Nationale des Assurances, par « une mauvaise réputation envers le public à cause de la rétention de certaines primes dues à la compagnie, ce qui pénalise beaucoup les assurés en cas de sinistre et aussi le manque de professionnalisme dans leur métier⁸ ».

Malgré leur faible présence sur l'ensemble des gros risques assurables, les agents généraux sont les plus proches de la population cible parmi tous les intermédiaires du marché. Chaque compagnie d'assurance possède plusieurs agents généraux travaillant exclusivement pour son compte conformément au traité de nomination. Les deux parties sont liées par un traité de nomination et l'agent réserve à la compagnie l'exclusivité de sa production. Les bureaux directs des compagnies étant principalement dans les deux (02) capitales stratégiques (Brazzaville et Pointe-Noire), la décentralisation géographique des agents permet de matérialiser la présence et l'image de la compagnie dans les localités éloignées.

⁸Monsieur JOSEPH, responsable statistique à la DNA, interrogé le 17 juin 2016 à 13h20 à Brazzaville



De 2011 à 2014, le nombre des agents généraux sur le marché congolais des assurances est passé de 31 en 2011 à 45 en 2014 avec un plafond de 46 agents généraux enregistrés en 2013 tel que nous le constatons dans le tableau récapitulatif ci-dessous.

TABEAU 2 : NOMBRE D'AGENTS GENERAUX PAR COMPAGNIES

	2011	2012	2013	2014
ARC	8	8	10	10
AGC	18	18	28	27
NSIA CONGO	5	3	3	3
ALLIANZ		1	1	1
MARCHE	31	32	46	45

Source : Direction nationale des Assurance du Congo

A l'aide de ce tableau, nous constatons qu'avec une répartition uniforme du nombre des agents généraux, les 12 départements de la République du Congo peuvent bénéficier de la présence des agents. Chaque département aurait en moyenne trois (03) agents généraux. Ce qui pourrait apparaître toujours insignifiant par rapport à la dispersion de la population dans le département. Mais, ce petit pas peut contribuer positivement dans la stratégie développement de la culture d'assurance au Congo. Elle peut être aussi un moyen de pénétration et d'accroître le chiffre d'affaires dans le secteur informel

C'est le cas des Assurances Générales du Congo (AGC) qui multiplient leur présence dans toutes les grandes localités du pays. Grace à leur politique qui consiste à élargir ses différents réseaux de distribution, les AGC arrivent en tête du marché sur les branches telle que l'automobile. Le risque automobile étant la première proie des agents généraux, la domination des AGC depuis 2012 s'explique aussi bien par le nombre important des agents généraux qui lui réservent l'exclusivité de leur production. Cette société occupe donc la première place du marché depuis 2012 sur la branche automobile⁹. La politique de décentralisation géographique de ses points de vente directe permet aux Assurances

⁹ABOUNGOU KOUMOU Victorine, « l'apport de la responsabilité civile obligatoire sur l'assurance automobile: cas des Assurances Générales du Congo », rapport de fin de formation, MST-A, IIA 2012-2014 page 35



Générales du Congo d'être proactive dans l'accompagnement de tous les acteurs économiques au Congo.

Les autres compagnies d'assurance comme NSIA Congo et Assurances et Réassurances du Congo (ARC) augmentent aussi progressivement leur nombre d'agents généraux sur le marché. Par contre, ALLIANZ Congo, depuis son implantation au Congo en 2012 n'a mandaté qu'un seul agent général. Ce qui montre que la société travaille plus avec le réseau indirect (le courtage).

En somme, le réseau d'agents généraux est très présent dans le circuit de distribution des produits d'assurance au Congo. Sa représentativité sur le marché n'est plus à démontrer dans certaines compagnies telles que les Assurances Générales du Congo (AGC).

A côté des deux premières voies de distribution directe évoquées précédemment, nous avons, les autres moyens de distribution souvent moins connus du public, mais reconnus par l'article 501 du code CIMA.

1.3 Les autres moyens de distribution directe

Nous pouvons retrouver dans cette catégorie le réseau des salariés et celui des indépendants.

1.3.1 Le réseau des salariés

Il s'agit ici du personnel de l'entreprise chargé de trouver des clients pour le compte de celle-ci. On peut citer dans cette catégorie, les chargés de clientèle et les mandataires salariés.

Les chargés de clientèle sont des commerciaux dont la mission est de rechercher les clients pour le compte de la compagnie. Ils sont liés à la compagnie par un contrat de travail. D'où leur appartenance au réseau dit : « réseaux salariés ». Ils travaillent généralement à l'extérieur de la structure, à la recherche des prospects. Ils sont généralement en nombre très restreint. On peut dénombrer dans chaque compagnie pas plus de six (06) chargés de clientèle, siège et agences confondus.

Leur apport en client semble être important dans la constitution du Chiffre d'Affaire du réseau direct.



Sur l'ensemble du marché congolais, c'est la société d'Assurances Générales du Congo (AGC) qui a réussi à mettre en place un réseau opérationnel de chargé de clientèle. Ce réseau est composé de cinq (05) salariés recrutés depuis 2013 à l'issu d'un test sélectif organisé par les AGC et ouvert au public. Ces salariés ont une obligation de résultat. Chaque chargé de clientèle a un objectif en termes de chiffre d'affaires. Cet objectif est fixé en début de chaque exercice avec une évaluation périodique effectuée par les responsables habilités. La compagnie met à leur disposition les moyens matériels et financiers pour mener à bien leur mission.

Lors de notre entretien avec Destin MISSAKIDI, l'un des cinq (05) agents chargés de clientèle de la société AGC, ce dernier affirmait : « être régulièrement assisté par certains hauts dirigeants de la société comme le Directeur Technique (DT) ou même le Président Directeur Général (PDG) pour décrocher certains contrats¹⁰ ». Il s'agit souvent des grosses affaires dont le prospect répond favorablement au rendez-vous sollicité par le chargé de clientèle, mais souhaitant discuter avec les responsables de la société, notamment les « sachant » en assurance.

Quant **aux mandataires salariés**, leur statut est prévu par l'article 501 alinéa 311 du code CIMA. En effet, le code CIMA les cite parmi les personnes habilitées à présenter les opérations d'assurance. Ce sont des personnes physiques liées à la compagnie par un contrat de travail et qui bénéficient en plus d'un statut particulier qui consiste à apporter à celle-ci des clients, moyennant une commission.

A l'opposé du réseau salarié, les compagnies d'assurances ont recours au réseau des indépendants non-salariés.

1.3.2 Le réseau des indépendants : mandataires non-salariés

Les mandataires non-salariés sont des personnes physiques qui ne sont pas liées à la compagnie par un contrat de travail. Leur mandat résulte d'une convention de collaboration signée avec l'entreprise mandante. Leur habilitation provient du code CIMA qui les mentionne parmi les personnes admises à présenter les opérations d'assurances (article 501 alinéa 4 du code CIMA). Ils sont rémunérés uniquement à la commission, contrairement aux

¹⁰ Destin MISSAKIDI, chargé de clientèle aux AGC, interrogé au sein de la société le 12 juillet 2016 à 13heure 21min



mandataires salariés qui ont en plus un salaire. Leur agrément pour la présentation des produits d'assurances s'opère par la délivrance d'une carte professionnelle d'assurance.

Sur le marché congolais de l'assurance, seule la société NSIA CONGO a pu mettre en place un réseau des mandataires non salariés. En effet, la société compte plus de trente (30) mandataires non-salariés qui travaillent avec elle. Ces mandataires commercialisent en même temps les produits d'assurance vie et non vie de NSIA. Leur apport en termes de Chiffre d'Affaires est presque dans les mêmes proportions que celui réalisé par le bureau direct.

Les compagnies d'assurance du marché sont ainsi tenues de veiller à ce que ces personnes chargées de présenter les opérations d'assurance au public remplissent les conditions prévues aux articles, 508 et 510 du code CIMA. Le mandataire doit donc respecter les dispositions régissant la distribution des produits d'assurance, notamment l'autorisation préalable de la Direction Nationale des Assurances (DNA) du Congo Brazzaville par la délivrance d'une carte professionnelle (article 510 du code CIMA).

Cependant, certains d'entre eux, bien qu'ils n'aient pas de carte professionnelle, apportent des affaires aux compagnies d'assurances qui n'hésitent pas à les recevoir dans leur portefeuille selon le témoignage de certains conseillers d'assurance que nous avons interrogé sur ce point. Les compagnies peuvent recevoir des affaires très importantes de ces derniers. Mais les plus gros apports proviennent des particuliers ou des commerçants. C'est le cas de NSIA Congo qui entretient des relations d'affaires avec ces conseillers. Chez NSIA, ces mandataires non-salariés sont connus sous l'appellation de « conseillers en assurance ».

Malgré ces efforts constatés, il apparaît que le réseau direct reste encore très faible en nombre et même en termes d'apport sur le marché en générale et les compagnies en particuliers comme nous le verrons dans les développements qui vont suivre. Au regard de ce qui précède, les compagnies d'assurances essaient d'étendre leur réseau en ayant recours au courtage.



SECTION 2 : LA VENTE DE L'ASSURANCE PAR LE RESEAU INDIRECT

De manière plus large, la distribution indirecte peut être définie comme un mode de distribution comptant au minimum un intermédiaire entre le producteur et le client final¹¹. Ce mode de distribution est caractérisé par la présence d'au moins un intermédiaire rémunéré à la commission.

Sur le marché congolais de l'assurance, rentrent dans la catégorie du réseau indirect de distribution de l'assurance, tous les intermédiaires qui sont rémunérés à la commission et dont le portefeuille client n'appartient pas à la compagnie. Il s'agit principalement des courtiers ou des sociétés de courtage travaillant pour le compte de leurs clients. Le portefeuille client leur appartient.

Le réseau indirect, occupe la première place sur le marché. Ce premier rang se justifie par la taille, le savoir-faire et l'apport dudit réseau en termes de chiffre d'affaires réalisé. Pour mieux cerner la particularité de ce réseau, il convient d'apporter quelques explications de la notion de Courtier.

2.1 Définition et principe de base du courtage

Un Courtier d'assurance est « une personne physique ou morale admise à présenter des opérations d'assurance, dont l'activité consiste à mettre en relation des assureurs et des assurés en vue de la souscription de produits d'assurance selon le meilleur rapport qualité/prix¹² ».

De cette définition, nous pouvons tirer les caractéristiques d'un courtier ou d'une société de courtage :

- Le courtier est rémunéré à la commission calculée en pourcentage de la prime ou cotisation d'assurance ;
- le portefeuille clients appartient au Courtier contrairement à l'Agent général dont le portefeuille appartient à l'assureur ;

¹¹<http://www.definitions-marketing.com/definition/distribution-indirecte>

¹² Manuel International de l'Assurance, p.352



- le Courtier est un commerçant et chef d'entreprise, il place le risque de son client auprès de l'assureur qui offre les meilleures garanties aux meilleurs prix.

En effet, le Courtier a donc ce statut particulier d'être le mandataire de l'assuré contrairement à l'agent général qui est le mandataire d'un ou plusieurs assureurs. Il prospecte auprès des compagnies d'assurance pour le compte de ses clients, et négocie avec elles les contrats les plus avantageux au meilleur prix. Par conséquent, il est responsable vis-à-vis des assurés en cas de faute dans l'accomplissement de son mandat.

Il s'agit là des grands principes régissant l'activité de courtage tel que prévus dans le livre V du code des assurances CIMA.

En outre, l'exercice de l'activité de courtage en assurance est assujéti à certaines conditions qu'il nous convient d'examiner.

2.2 Les conditions liées à l'activité du courtage

Les personnes habilitées à exercer l'activité de courtage en assurance doivent remplir les conditions d'honorabilité et les conditions de capacité prévues respectivement aux articles 506 et 508 du code CIMA.

2.2.1 Les conditions d'honorabilité : article 506 du code CIMA

Ne peuvent exercer la profession d'agent général ou de courtier d'assurances :

- 1°) les personnes ayant fait l'objet d'une condamnation pour crime ou délit ;
- 2°) Les personnes ayant fait l'objet d'une mesure de faillite personnelle ou autre mesure d'interdiction relative au redressement et à la liquidation judiciaire des entreprises ;
- 3°) Les personnes ayant fait l'objet d'une mesure de destitution de fonction d'officier ministériel en vertu d'une décision de justice.

Les condamnations et mesures visées au précédent alinéa entraînent pour les mandataires et employés des entreprises, les agents généraux, les courtiers et entreprises de courtage, l'interdiction de présenter des opérations d'assurance.

Ces interdictions peuvent également être prononcées par les tribunaux à l'encontre de toute personne condamnée pour infraction à la législation ou à la réglementation des assurances.



2.2.2 Les conditions de capacité : article 508 du code CIMA

Toute personne physique mentionnée à l'article 501 doit, sous réserve des dérogations prévues aux articles 503 et 504:

- 1°) avoir la majorité légale dans l'Etat de présentation de l'opération ;
- 2°) être ressortissante d'un Etat membre de la CIMA ;
- 3°) remplir les conditions de capacité professionnelle prévues, pour chaque catégorie et fixées par la Commission de contrôle après avis des instances professionnelles représentatives des entreprises d'assurance ;
- 4°) ne pas être frappée d'une des incapacités prévues à l'article 506.

La garantie financière : au sens de l'article 524 du code CIMA, le courtier ou la société de courtage est tenu à tout moment de justifier d'une garantie financière. Cette garantie doit être au moins égal à la somme de 10.000.000 francs CFA.

La condition d'Immatriculation : pour acquérir la qualité de commerçant, le courtier doit être immatriculé au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier selon les dispositions de l'article 98 de l'Acte Uniforme OHADA relatif au Droit Commercial Général

Au Congo, nous distinguons deux catégories de courtiers ou de société de courtage à savoir : les « grands courtiers » et les « petits courtiers ». Il est important de préciser que cette répartition par catégorie des courtiers nous permet juste de mesurer avec plus de pertinence, les courtiers stratégiques qui constituent une réelle source de dépendance et de vulnérabilité pour les compagnies d'assurance du marché congolais.

Pour mener à bien cette analyse, nous avons retenu un certain nombre de critères de répartition des courtiers du marché catégorie.

❖ Les grands courtiers

Il s'agit souvent des grands groupes internationaux comme Gras Savoye et ASCOMA dont les filiales au Congo ont pour but principal d'accompagner leurs clients (assurés) privilégiés qui sont dans la plupart de cas des sociétés groupes. Ils visent donc le développement de leur portefeuille à l'international. Cette catégorie de courtiers est bien



présente dans les gros risques (industriel et commercial) et dans les risques de masse (risques des particuliers).

En fonction de leur chiffre d'affaires (au moins 1 milliard de F CFA sur trois (03) années consécutives) et de leur taille, nous pouvons compter à peine deux (02) grands courtiers sur le marché congolais en fin 2014. Il s'agit donc de Gras Savoye et ASCOMA. Grace à leur savoir-faire et à leur bonne réputation, ils arrivent à dominer l'ensemble du réseau indirect de distribution. Ils sont dotés d'un personnel en grand nombre qualifié et des atouts techniques pour exercer leur profession. Du fait de ces avantages et de leur notoriété, cette catégorie de courtier arrive à créer la confusion au niveau de certains assurés. En effet, bon nombre des assurés des grands courtiers pensent que le courtier est l'assureur qui paye les sinistres. Car dans certaines conventions de courtage, l'assureur donne au courtier une délégation dans la gestion et le paiement des sinistres sur certaines branches et hauteur d'un montant bien défini

❖ Les petits courtiers

Malgré l'influence de ces deux grands courtiers sur le marché, nous constatons que le réseau indirect est envahi par plusieurs petits courtiers qui naissent comme « des champignons ». Il s'agit principalement du petit courtage local. Cette catégorie de courtiers est exclusivement présente sur les risques de masse (risques des particuliers), avec un chiffre d'affaires réalisé essentiellement sur la branche automobile. Ils représentent plus de 80% du nombre total des courtiers au Congo, tel que nous le voyons dans le tableau ci-dessous sur une période de quatre (04) ans.

TABLEAU 3 : NOMBRE DE COURTIER SUR LE MARCHE CONGOLAIS

	2011	2012	2013	2014
Grands Courtiers	2	2	2	2
Petits Courtiers	11	11	28	27
MARCHE	13	13	23	24

Source : Direction nationale des Assurance du Congo



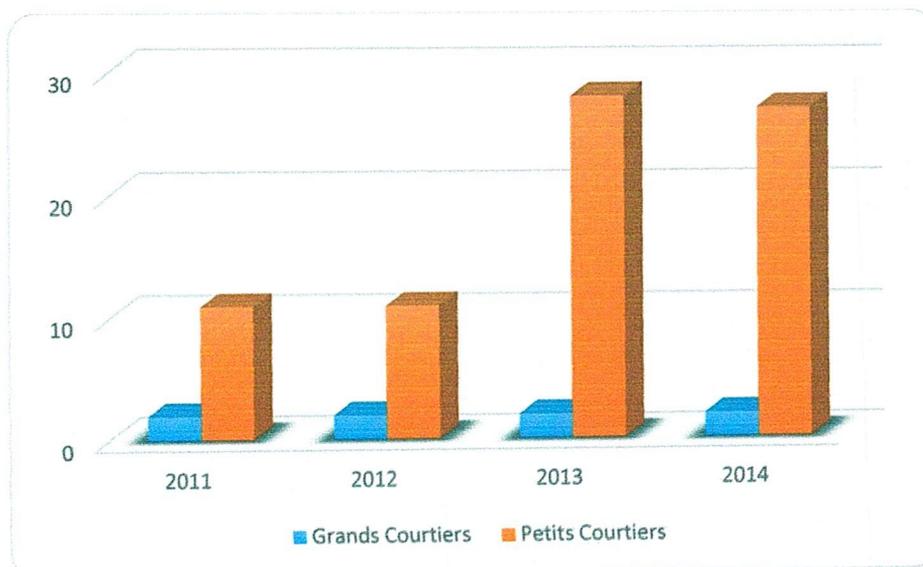
Constat fait, le nombre de petits courtiers présent sur le marché congolais de l'assurance va de treize (13) en 2011 à vingt-quatre (24) en 2014. Ce qui laisse penser que le secteur de l'assurance au Congo est encore attractif pour les investisseurs. Cependant, le nombre des petits courtiers locaux est resté stable de 2011 à 2012. Sur une période de deux (02) ans, onze (11) courtiers locaux ont servi les quatre (04) compagnies IARD du marché. Cette stabilité du nombre d'intermédiaire peut être due à des mesures strictes concernant la délivrance des agréments de courtage par le ministère en charge du secteur des assurances conformément à l'article 530 du code CIMA. En 2013, nous constatons une forte augmentation du nombre des courtiers locaux. Comparé à l'année 2012, le nombre de courtier est passé de onze (11) à 21 en 2013, soit une augmentation de 10 courtiers. Cette hausse du nombre des courtiers peut s'expliquer par un déblocage de plusieurs dossiers restés en attente d'octroi d'agrément pendant plusieurs années au sein du ministère en charge du secteur des assurances. En 2014, la situation reste presque inchangée. Un seul agrément est accordé. Ce qui limite le nombre de courtiers locaux à 24.

Par contre, le nombre de grands courtiers est resté le même sur les quatre (04) années. Ce qui montre l'importance du chiffre d'affaires, la taille et le savoir-faire qu'un courtier doit disposer pour être classé dans cette catégorie.

Dans l'ensemble, sur une période de quatre (04) années consécutives, le nombre des petits courtiers avait fortement augmenté à partir de l'année 2013 tel que décrit dans le graphique ci-dessous :



FIGURE 1 : EVOLUTION DU NOMBRE DE COURTIERIS DU MARCHE CONGOLAIS DE 2011 A 2014



Source : Direction nationale des Assurance du Congo

Tous les réseaux de distribution contribuent à la formation du CA Global du marché congolais de l'assurance. Chaque compagnie d'assurance, suivant les réseaux de distribution choisis, collecte les primes des assurés moyennant une garantie (promesse). L'ensemble de ces primes nettes constituent alors le chiffre d'affaires des chaque compagnie. Pour mieux mesurer le poids de chaque réseau dans le chiffre d'affaires global, nous allons présenter à travers les statistiques, la part de chacun d'eux de 2011 à 2014.

CHAPITRE II : LA PART DU RESEAU INDIRECT DANS LE CA DU MARCHE CONGOLAIS DE L'ASSURANCE

Chaque compagnie d'assurance à un réseau direct et un réseau indirect de distribution des produits d'assurance. Afin de vérifier notre hypothèse de départ, il est important pour nous de mesurer la part du réseau indirect dans les compagnies (SECTION 1) avant d'analyser le poids de ce dernier dans le chiffre d'affaires Global du marché congolais (SECTION 2).

SECTION 1 : L'APPORT DU RESEAU INDIRECT DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE CHAQUE COMPAGNIE CONGOLAISE D'ASSURANCE DE 2011 A 2014

Le marché congolais de l'assurance, comme nous l'avons dit précédemment, comptait jusqu'en 2014 quatre (04) compagnies d'assurance non vie. Il s'agit de : ARC, AGC, NSIA CONGO et ALLIANZ CONGO. Chaque compagnie gère en son sein deux réseaux (direct et indirect) pour la commercialisation de ses produits. Nous allons analyser dans les lignes qui suivent la part de chaque réseau dans le CA Global de chaque compagnie non vie sur une période de 4 ans.

1.1 La part du réseau indirect dans le chiffre d'affaires Global des Assurances Générales du Congo (AGC)

Le CA des AGC est composé du CA du réseau direct et celui du réseau indirect de distribution. Le tableau ci-dessous nous donne une vision globale de la part de chaque réseau.



TABLEAU 4 : CHIFFRE D'AFFAIRES DES AGC PAR RESEAU DE DISTRIBUTION (EN MILLIONS DE F CFA)

RESEAUX	2011		2012		2013		2014	
	CA	PART	CA	PART	CA	PART	CA	PART
INDIRECT	5 257	58,92%	6 929	54,00%	11 157	58,92%	7 942	59,61%
DIRECT	3 666	41,08%	5 903	46,00%	7 779	41,08%	5 382	40,39%
CA GLOBAL	8 923		12 832		18 936		13 324	

Source : Direction Nationale des Assurances du Congo.

Sur une période de 4 ans, la part du réseau indirect en moyenne est de 57,86% du CA Global des Assurances Générales du Congo (AGC). De 2011 à 2014, cette dépendance à oscillée entre 54,00% et 59,61%. Par ces chiffres, nous pouvons donc retenir que les AGC utilisent plus le réseau indirect pour commercialiser ses produits non vie. Le réseau direct occupe à peine 42,14% du CA Global. Ce qui est moins efficace pour une compagnie qui veut garder son autonomie.

1.2 La part du réseau indirect dans le chiffre d'affaires global de NSIA

Congo

Comparé à la part du réseau indirect dans le CA des AGC, le CA de NSIA CONGO dépend en moyenne à 71,82% du réseau indirect tel que présenté dans le tableau ci-dessous.

TABEAU 5 : CHIFFRE D'AFFAIRES DE NSIA CONGO PAR RESEAU DE DISTRIBUTION (EN MILLIONS DE F CFA)

RESEAUX	2011		2012		2013		2014	
	CA	PART	CA	PART	CA	PART	CA	PART
INDIRECT	5 676	70,47%	6 022	69,57%	8 161	73,19%	9 103	74,07%
DIRECT	2 380	29,53%	2 634	30,43%	2 988	26,81%	3 187	25,93%
CA GLOBAL	8 055		8 656		11 149		12 290	

Source : Direction Nationale des Assurances du Congo.

Selon les chiffres du tableau, nous constatons clairement que la société NSIA est fortement dépendante du réseau indirect. Cette situation peut s'expliquer selon certains responsables de ladite société par une meilleure collaboration entre les grands courtiers du marché et la société NSIA. Ce qui influence fortement la part du réseau indirect sur les quatre (04) années consécutives. Cette dépendance du CA de la compagnie varie entre 69,57% et 74,07%. Le réseau direct constitue seulement 28,18% de part en moyenne. Cette réalité constitue une très grande menace pour une compagnie qui souhaite garder son autonomie et éviter d'être victime des mauvaises pratiques imposées par certains intermédiaires mal intentionnés ou de certains caprices des courtiers intimidant même de déplacer le portefeuille en cas de non satisfaction dans le traitement de leur dossiers (production ou sinistres), voire en cas d'application des tarifs moins concurrentiels ou de manque de réactivité.

1.3 La part du réseau indirect dans le chiffre d'affaires Global d'Allianz

Congo

Rappelons qu'Allianz Congo est une filiale du GROUPE ALLIANZ qui a débuté ses activités au Congo Brazzaville en janvier 2012. Cette situation justifie le faible niveau de son CA sur la période étudiée. Tout comme ses prédécesseurs, cette nouvelle société n'échappe pas au principe de base qui régit le marché congolais. Dès la première année, son CA Global est déjà dominé par l'apport du réseau indirect telle que présenté dans le tableau ci-dessous.



TABEAU 6 : CHIFFRE D'AFFAIRES D'ALLIANZ PAR RESEAU DE DISTRIBUTION (EN MILLIONS DE F CFA)

RESEAUX	2012		2013		2014	
	CA	PART	CA	PART	CA	PART
INDIRECT	657	76,48%	2 663	68,21%	3 745	63,16%
DIRECT	206	23,98%	1 241	31,79%	2 185	36,85%
CA GLOBAL	859		3 904		5 929	

Source : Direction Nationale des Assurances du Congo.

Nous pouvons dire que les trois premières années d'activités ont été fameuses pour la nouvelle société. Cette situation laisse à penser que la société s'est vite fait une place dans un marché où la concurrence dicte ses lois. Mais, nous constatons que dès la première année, son CA est tenu par le réseau indirect. Ce qui peut susciter un certain doute quant à la capacité personnelle de la société à commercialiser ses produits sur son nouveau marché. Sur une période de trois (03) ans, la part du réseau indirect est de 69,29% en moyenne contre 30,87% pour le réseau direct. Il s'agit d'une forte dépendance pour une société, avec les conséquences d'une baisse brutale du chiffre en cas de dysfonctionnement du réseau indirect. Ce recours au courtage dès les premières années peut s'expliquer par les faits suivants :

- La compagnie ne connaît pas encore le marché et souhaite s'installer afin de gagner plus des parts de marché, forcément elle a besoin des intermédiaires qui connaissent bien le marché pour lui apporter les risques ;
- Les courtiers veulent connaître aussi ces tarifs. D'où ils ne vont hésiter à la contacter. Généralement, la compagnie va casser les tarifs et pratiquer une sorte de « dumping » afin d'augmenter son chiffre d'affaires.

1.4 La part du réseau indirect dans le chiffre d'affaires Global de l'ARC

Rappelons que l'ARC (Assurances et Réassurances du Congo) est la première société sur le marché congolais de l'assurance. Il s'agit d'une société de l'Etat qui a bénéficié, depuis

1973 à sa création, d'un monopole de marché jusqu'en 1995. Pendant plusieurs décennies, l'ARC n'avait jamais été influencée par la concurrence. Mais depuis la libéralisation du marché congolais en 1995, le numéro 1 fait face progressivement à une concurrence locale d'une part et à celle des filiales des grands groupes internationaux d'autre part.

L'ARC, société d'Etat, bénéficie d'un privilège sur tous les risques d'Etat (risques pétroliers, miniers,...). Cette catégorie des risques ne fait pas l'objet d'une concurrence sur le marché. Les frontings pétroliers et les primes des risques dits d'Etat sont directement encaissées par l'ARC.

Cependant, l'absence des données séparées (chiffre d'affaires nette des fronting pétroliers et des risques d'Etat) au niveau de la DNA ne nous a pas permis de faire une analyse comparative avec le chiffre d'affaires des autres compagnies. Contrairement à d'autres compagnies du marché, nous constatons que l'apport du réseau direct de l'ARC est largement supérieur à celui du réseau indirect. Cette différence s'explique selon le responsable du service statistique de la DNA par un manque de données éclatées en chiffre d'affaires de risques d'Etat et en chiffre d'affaires hors risques d'Etat. Le tableau ci-dessous est juste présenté à titre d'illustration car le CA direct est largement supérieur au CA indirect à cause de la présence des primes des risques d'Etat.

TABLEAU 7 : CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ARC PAR RESEAU DE DISTRIBUTION (EN MILLIONS DE F CFA)

RESEAUX	2011		2012		2013		2014	
	CA	PART	CA	PART	CA	PART	CA	PART
INDIRECT	5 157	28,16%	4 059	12,91%	4 936	14,75%	4 245	11,38%
DIRECT	13 154	71,83%	27 371	87,09%	28 527	85,25%	33 060	88,62%
CA GLOBAL	18 312		31 429		33 462		37 305	

Source : Direction Nationale des Assurances du Congo.

Selon les chiffres du tableau, nous constatons que la part du réseau direct est en moyenne égale à 83,20% contre 16,80% du CA Global.



Compte tenu du manque des chiffres détaillés de l'ARC, ceux-ci ne seront pas pris en compte dans la présentation de la situation global du marché.

Tout au moins, nous pouvons nous poser la question de savoir, malgré la libéralisation du marché de l'assurance au Congo, pourquoi les autres compagnies n'ont-elles pas droit à certaines parts des risques d'Etat ?

SECTION 2 : LA PART DES DIFFERENTS RESEAUX DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL DU MARCHE DE 2011 A 2014

La forte dépendance du CA Global est un facteur déterminant dans le développement des compagnies d'assurance. En effet, l'avenir d'une entreprise peut être incertain lorsque le noyau de son activité ordinaire dépend essentiellement de la survie et de la qualité des relations entretenus avec ses principaux partenaires. Ce qui laisse une interrogation sur le comportement des managers des compagnies face à un éventuel dérapage que peut prendre une compagnie.

Globalement, le marché congolais de l'assurance est influencé par le réseau indirect de distribution. Ce réseau, étant le plus dynamique et le plus rentable pour les compagnies, il est le canal essentiel pour la survie de ces dernières. Le tableau ci-dessous nous donne une vision plus large sur l'influence du réseau indirect dans le CA Global du marché. L'ARC n'ayant pas des données nettes des risques d'Etat, nous avons présenté simplement les données des trois (03) compagnies. Il s'agit des AGC, et NSIA CONGO de 2011 à 2014 et ALLIANZ CONGO sur la période de 2012 à 2014.



TABEAU 8 : CHIFFRE D'AFFAIRES DU MARCHÉ CONGOLAIS PAR RESEAU DE DISTRIBUTION (EN MILLIONS DE F CFA)

RESEAUX	2011		2012		2013		2014	
	CA	PART	CA	PART	CA	PART	CA	PART
INDIRECT	12 150	71,56%	15 149	67,79%	23 669	69,64%	22 484	71,28%
DIRECT	4 828	28,44%	7 202	32,23%	10 320	30,36%	9 060	28,72%
CA MARCHÉ	16 978		22 347		33 989		31 543	

Source : Direction Nationale des Assurances du Congo.

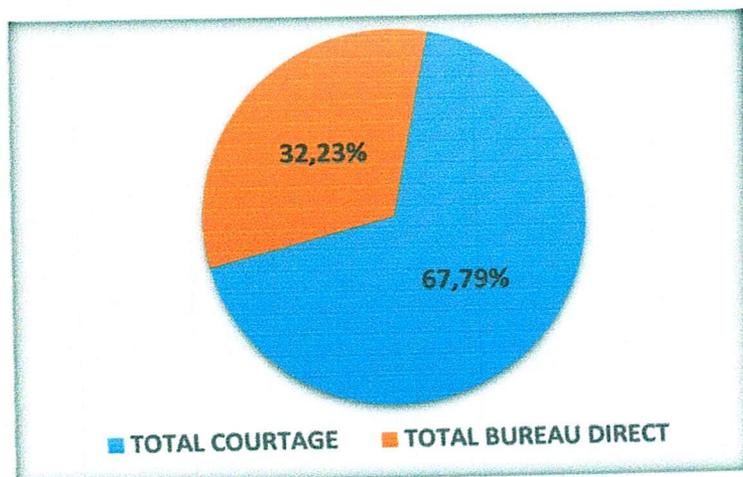
Sur le marché congolais de l'assurance, la réalité n'est plus à démontrer, la part du réseau indirect constitue clairement l'essentiel du CA Global. Le réseau direct représente à peine 30% du CA Global.

Cette évolution des émissions du courtage laisse apparaître une part de marché qui évolue en dents de scie, et qui ne se traduit pas comme une diminution du poids du courtage sur le marché, mais plutôt comme une simple variation.

En effet, comme nous pouvons l'observer sur les tableaux supra, la proportion du courtage sur le marché des assurances du Congo tourne autour de 67,79% à 71,56%. Ce qui est largement significatif. Par ailleurs, les compagnies sont dépendantes des Courtiers à plus de 70%.

Les figures infra illustrent mieux la représentativité du courtage sur le CA du marché de 2011 à 2014.

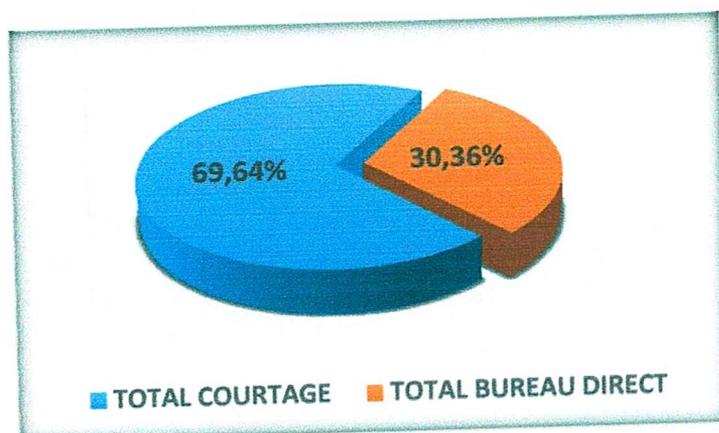
FIGURE 2 : REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU MARCHE PAR RESEAU DE DISTRIBUTION EN 2012



Source : Direction Nationale des Assurances du Congo

Nous voyons que contrairement en 2011, la part du courtage a diminué passant de 67,79% à 71,56% en 2011. Nous pouvons alors observer que cette proportion évolue différemment en chiffre et en pourcentage, puisque l'analyse des émissions courtages en chiffres nous a permis de constater une augmentation de celles-ci entre 2011 et 2012. Cela s'explique par le fait que les émissions courtages n'ont pas suivi une évolution proportionnelle à celle des émissions nettes due au dynamisme du réseau direct qui augmente de 3,77%.

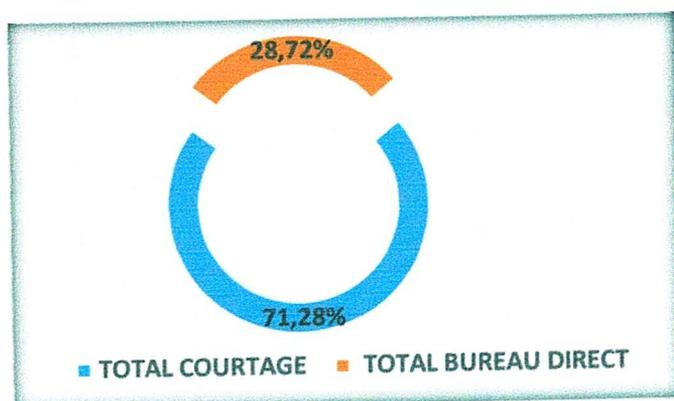
FIGURE 3 : REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU MARCHE PAR RESEAU DE DISTRIBUTION EN 2013



Source : Direction Nationale des Assurances du Congo

En 2013, la part du courtage augmente de 1,85% pour atteindre 69,64%. Cette situation s'explique par des apports très importants du réseau courtage dans les branches comme le transport et les risques divers.

FIGURE 4 : REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU MARCHE PAR RESEAU DE DISTRIBUTION EN 2014



Source : Direction Nationale des Assurances du Congo

Nous assistons en 2014 à une augmentation continue de la part des courtiers sur le chiffre d'affaires qui passe à 71,28%. Cela s'explique par une baisse progressive du réseau direct depuis 2013 et par le dynamisme de ces courtiers. Ainsi, la variation de l'apport du Courtage sur le CA du marché se justifie par le développement de nouveaux réseaux de distribution notamment l'augmentation du nombre d'Agents généraux, et la construction des bureaux directs. En effet, comme nous pouvons le voir, la part du bureau direct va de 28,88% en 2011 à 32,23% en 2012, avec une chute en 2013 à 30,36%. Cette baisse s'est poursuivie jusqu'à 28,72% en 2014. Ce qui montre que des efforts restent encore à fournir pour essayer d'obtenir un équilibre des parts.

Cependant malgré tous ces efforts la dépendance vis-à-vis des Courtiers reste présente à plus de 70 % et elle se fait ressentir sur le marché.

DEUXIEME PARTIE :

**DE LA DEPENDANCE DES COMPAGNIES A LA
PROPOSITION DES PISTES DE REFORME DU
RESEAU DIRECT DE DISTRIBUTION AU
CONGO : CAS DE NSIA CONGO**



En matière de gestion de risques, l'entreprise a été définie comme « une combinaison dynamique et efficace de ressources pour atteindre les objectifs¹³ ».

Partant de cette définition, une entreprise industrielle, commerciale ou une entreprise de service doit prévoir les moyens de toute nature qui lui permettent d'atteindre ses objectifs en toute circonstance. En particulier, quelle que soit la sévérité de l'événement dommageable ou la vulnérabilité à laquelle elle peut s'exposer dans l'exercice de ses fonctions, une société se doit de se doter des moyens efficaces.

Le manque d'atteinte des objectifs par l'entreprise peut être dû à un déséquilibre dans les relations qu'elle entretient avec son environnement. Il s'agit donc d'une conséquence négative pouvant être due à la forte dépendance de l'entreprise envers ses partenaires stratégiques (CHAPITRE 1). Cette situation étant défavorable pour une entreprise qui souhaite conserver son autonomie, une réflexion sur la réforme des stratégies visant à réduire la dépendance de l'entreprise envers ses principaux partenaires est nécessaire (CHAPITRE 2).

¹³Jean-Paul LOUISOT, cours de gestion des risques dans les organisations applicables aux entreprises, aux collectivités territoriales et aux établissements de santé, IIA_DESS-A, 2014-2016, p. 11



CHAPITRE 1 : VULNERABILITE ET DEVELOPPEMENT DES SOCIETES D'ASSURANCE

Toute entité qui entretient des relations de dépendance avec ses principaux partenaires peut s'exposer à une vulnérabilité et à une perte d'autonomie. Cette situation ne laisse pas en marge les compagnies d'assurance dont le chiffre d'affaires dépend en parti de la production réalisée par le réseau indirect.

SECTION 1 : VULNERABILITE DU FAIT DE LA FORTE DEPENDANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

L'environnement constitue un facteur déterminant dans la vie d'une société.

1.1 Généralité sur l'environnement de l'entreprise

La vie d'une entreprise dépend fortement de son environnement. « L'environnement est l'ensemble des facteurs, acteurs et phénomènes qui sont en contact permanent avec une entreprise et qui entretiennent des relations d'influence avec elle¹⁴ ». Cette influence est multiforme. Nous pouvons citer :

Le micro environnement qui exerce une influence réciproque avec l'entreprise. Il s'agit des relations existant entre l'entreprise et l'ensemble de ses partenaires. Les principaux facteurs du micro environnement sont :

- Les clients ;
- Les fournisseurs ;
- Les groupes de pression (les syndicats, les associations, les partis politiques;...)
- Les médias.

La macro environnement qui exerce une influence unilatérale sur l'entreprise. Les principaux facteurs de la macro environnement sont :

¹⁴ M. FONKOU Michel : cours de management IIA_DESS-A 2014-2016, P.12



- La présidence de la République ;
- Les lois et règlements ;
- Le contexte économique ;
- Le progrès technologique ;
- L'environnement culturel ;
- Le contexte démographique ;
- Le cadre politique.

L'environnement, par sa nature plus ou moins complexe, turbulente, accessible, rend l'entreprise plus ou moins vulnérable à ses évolutions. Le degré plus ou moins élevé de vulnérabilité est donc fonction, selon Marchesnay, (1986)¹⁵:

- du degré de complexité des technologies de production et de distribution repéré par des indications telles que : le nombre de relations entre les opérations, le degré de qualification, la spécialisation des appareils, la sophistication des systèmes d'information, etc.;
- du degré d'accessibilité des systèmes de production et de distribution, repéré par le faible coût d'entrée (au sens large) et la vitesse d'apprentissage de la technologie et du marché;
- du degré de turbulence, repéré par la fréquence et l'ampleur des changements dans les technologies et dans les goûts des clients.

Il convient de coupler la variable «vulnérabilité» à la variable «dépendance» (Marchesnay, 1979)¹⁶. En effet, dans les relations avec les clients et les fournisseurs, l'entreprise risque de se trouver en situation d'infériorité, à cause d'une forte dépendance vis-à-vis de l'un ou de plusieurs des protagonistes. Une entreprise peut être vulnérable sans être dépendante, et réciproquement. Mais, ici, notre étude portera exclusivement sur une entreprise vulnérable du fait de sa forte dépendance vis-à-vis de ses partenaires stratégiques.

¹⁵Michel Marchesnay, « La mercatique de la petite entreprise », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 1, n°3-4, 1988, p. 263

¹⁶Michel Marchesnay, « La mercatique de la petite entreprise », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 1, n°3-4, 1988, p. 264



1.2 Notion de dépendance

La théorie de la dépendance des ressources traite l'entreprise comme un système ouvert en relation d'échange avec son environnement qu'elle aménage. Elle tire profit de cet environnement par l'acquisition de ses ressources et l'écoulement de sa production. C'est précisément de ces échanges que naissent des relations de pouvoir (courtier) qui contraignent les décisions et les comportements d'autres organisations (sociétés d'assurances). Les sources d'incertitudes externes amènent l'entreprise à négocier avec d'autres partenaires commerciaux afin de stabiliser et de personnaliser les relations.

Par exemple, deux entreprises A et B, la dépendance de l'entreprise A vis-à-vis de l'entreprise B peut être définie comme étant l'étendue selon laquelle A a besoin de B pour atteindre ses objectifs. On peut alors dire que B a le pouvoir de dépendance sur A. Le degré d'interdépendance détermine ainsi le degré de pouvoir de chacune des parties dans la relation.

En reprenant la littérature consacrée à la dépendance (Marchesnay, 1979), nous suggérons trois critères successifs pour repérer les zones de dépendance :

1. Repérer si, sur un flux, il n'y a qu'un seul partenaire (forte concentration) ou quelques-uns seulement;
1. Repérer si, ce partenaire est irremplaçable, ou difficilement remplaçable (faible substituabilité);
2. Enfin, repérer si, cet échange est essentiel dans la stratégie de l'entreprise.

Si l'entreprise répond à ces trois critères, elle est alors dépendante de son partenaire. Dans ce cas, l'entreprise est influencée par son environnement extérieur, que ce soit en termes de vulnérabilité ou de dépendance.

1.3 Notion de vulnérabilité

Le terme vulnérabilité (ou « vulnerability » en anglais) possède une interprétation différente selon les milieux professionnels (assureurs, climatologues, ingénieurs, sismologues, etc.) ou le contexte en question (informatique, finance, sécurité civile, etc.). Son utilisation est de plus en plus fréquente aujourd'hui ; il paraît donc nécessaire de retracer l'historique de la vulnérabilité dans le domaine de la gestion des risques.



L'origine linguistique du mot et son usage dans la littérature tient sa racine de deux mots latins :

« vulnus » pour la plaie ; « vulnerabilis » qui dépeint un soldat blessé et susceptible de mourir. Pour le Petit Larousse (2007), la vulnérabilité est le « caractère vulnérable de quelque chose ou de quelqu'un » ; plus précisément, se dit de « quelque chose ou de quelqu'un qui donne prise à une attaque ou susceptible d'être blessé, attaqué ».

Cerullo et Cerullo (2004)¹⁷ vont plus loin sur les origines de la vulnérabilité des Organisations. En effet, ces derniers affirment que, d'un côté, les organisations sont de plus en plus ouvertes et transparentes dans leur processus et, d'un autre côté, elles ont besoin d'interagir avec le monde et les partenaires extérieurs. Ce dilemme crée des problèmes de dépendances et des difficultés de contrôle qui confèrent aux organisations des propriétés de vulnérabilité inévitables.

C'est surtout après les attaques du 11 septembre 2001 que le terme « vulnérabilité » a vu son utilisation s'intensifier. Les définitions se sont alors multipliées sans encore trouver une définition unique. Classiquement, la vulnérabilité fait référence à l'ensemble des dommages et des pertes que subit un système à la suite de la survenance d'un aléa (Mauro, 1993 ; Reghezza et Veyret, 2005)¹⁸. Le système étant un « ensemble cohérent d'éléments liés par des objectifs, des responsabilités ou des missions communes et fixées. La vulnérabilité vue comme « dommages », sous-entend l'existence d'une fragilité au sein du système.

Il sera dégagé de cette revue de la littérature deux grandes approches de ce concept de vulnérabilité¹⁹.

La première approche est celle de Bulingue (2002) qui perçoit la vulnérabilité comme la part intrinsèque de l'individu ou de l'organisation dans son rapport avec l'environnement. Celui-ci regroupe les vulnérabilités selon leur origine. On distingue ainsi les vulnérabilités :

- des personnes que l'on retrouve sous l'appellation facteur humain ;
- des organisations au niveau de la hiérarchie, des relations internes/externes, de la culture ;
- des structures dans la conception des locaux des matériels et des installations ;

¹⁷KHAYATE Walid, vulnérabilité d'une organisation en continuité des opérations, Université de Montréal, Mémoire en génie industriel, décembre 2008, p.19

¹⁸KHAYATE Walid, vulnérabilité d'une organisation en continuité des opérations, Université de Montréal, Mémoire en génie industriel, décembre 2008, p. 20

¹⁹KHAYATE Walid, vulnérabilité d'une organisation en continuité des opérations, Université de Montréal, Mémoire en génie industriel, décembre 2008, p. 20

- stratégiques ou opérationnelles, à travers les facteurs environnementaux.

La deuxième approche consiste à décomposer la vulnérabilité en trois catégories (Grivault, 2006 ; Lam, 2002) :

- La vulnérabilité humaine liée à une perte des ressources humaines ;
- La vulnérabilité technologique et matérielle liée à une dégradation des ressources technologiques, physiques et matérielles ;
- La vulnérabilité environnementale liée à l'accessibilité des espaces de travail ou de regroupement.

Nombreuses sont donc les définitions générales de la vulnérabilité utilisées dans la littérature. Si celles-ci sont différentes dans leur formulation, elles possèdent néanmoins un point commun qui tourne essentiellement autour de la sensibilité d'un système en réaction à un stimulus, un danger ou un aléa.

La notion de vulnérabilité est présente dans la quasi-totalité des structures qui entretiennent des relations d'interdépendance avec leur environnement. Cette vulnérabilité n'est plus à démontrer tant dans les organisations publiques que privées.

1.4 Etendu de la notion de vulnérabilité du fait de la dépendance

La notion de vulnérabilité du fait de la forte dépendance de ressources, des compétences,... ne concerne pas simplement les relations entre les entreprises et leur différents partenaires. Elle concerne également les relations d'échanges entre continents, Etats, zones d'intégration économique...

L'histoire nous enseigne par exemple que plusieurs pays dans le monde ont des économies basées essentiellement sur l'exploitation et l'exportation des ressources naturelles. Il s'agit des économies caractérisées par une faible diversification.

Le continent Africain est réputé avoir plus de pays dont les économies sont peu diversifiées. L'essentiel de leurs budgets reposent sur les matières premières (pétrole, bois, cuivre, fer, diamant,...). Leurs productions et leurs exportations sont dominées par des produits primaires (ressources naturelles). Ces économies sont facilement vulnérables du fait de la forte dépendance de leur budget sur les ressources naturelles souvent non renouvelables. Cette vulnérabilité peut être due à la rareté ou à l'épuisement des ressources naturelles (pétrole, zinc, cuivre,...). Elle peut être aussi due à une interdiction de la



déforestation (bois) pour lutter contre le changement climatique. La vulnérabilité pour ces Etats peut aussi être due à une baisse significative des prix de matières premières sur le marché mondiale C'est le cas actuel pour tous les pays producteurs de pétrole à l'instar du Congo Brazzaville.

1.4.1 Le pétrole : sources de dépendance et de vulnérabilité de l'économie congolaise

Le président de la République du Congo, **Denis SASSOU N'GUESSO**, avait déclaré dans son message de vœux à la nation «2016 s'annonce comme une année difficile au plan économique et financier, résultat inéluctable de la chute vertigineuse du prix du baril de pétrole²⁰».

En effet, l'économie congolaise repose principalement sur l'exploitation des hydrocarbures le long de la côte Atlantique²¹. Le bois, les services et une agriculture embryonnaire constituant le reste de l'activité. Le Congo est un pays fortement dépendant du pétrole qui contribue, à lui seul, à plus de 75% au budget de l'Etat et à plus de 80% des exportations²².

Le prix du baril de pétrole sur le marché mondial est un facteur déterminant pour l'Organisation des Pays Exportateurs du Pétrole (OPEP). Fixé à un niveau supérieur à 100 dollars en 2013, le cours de baril de pétrole s'était effondré à l'été 2014, tombant en dessous de la barre des 50 dollars au début de l'année 2015. Ce prix passe sous la barre des 30 dollars le baril en janvier 2016²³.

Face à cette baisse considérable du cours du baril de pétrole sur le marché mondial, l'économie congolaise devient vulnérable sur le plan financier. Les conséquences de cette dépendance se constatent tant sur le plan national qu'international.

²⁰<http://adiac-congo.com/content/message-de-voeux-de-son-excellence-monsieur-denis-sassou-nguesso-president-de-larepublique>

²¹http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Economie_de_la_République_du_Congo

²²<http://m.portail242.info/2016-une-annee-qui-s-annonce-difficile-pour-l-economie>

²³<http://www.planete-energies.com/fr/medias/decriptages/l-evolution-du-cours-du-baril-de-petrole-brut>



1.4.1.1. Sur le plan national

La crise financière causée par la chute du cours du baril de pétrole, principale source de revenu du Congo a entraînée l'arrêt de plusieurs chantiers et la réduction substantielle du personnel par des nombreuses entreprises. Cette situation touche en grande partie des entreprises ouvrant dans le secteur pétrolier, mais aussi dans le Bâtiment et Travaux Publics (BTP). Selon des indices, les premières entreprises touchées par cette crise sont les filiales du groupe SNPC telle que la société SFP.

1.4.1.2 Sur le plan international

Complètement dépendantes des revenus pétroliers, les finances du Congo se dégradent à grande vitesse. En vingt-quatre mois, les revenus pétroliers, qui représentaient 80% de ses recettes en fin 2014, ont baissé de près d'un tiers.

Début août 2016, les tensions de trésorerie du pays sont apparues au grand jour. Cela s'explique lorsque l'Etat congolais n'a pas honoré le paiement d'une échéance de l'emprunt obligataire contracté en 2007²⁴ dans le cadre de la restructuration de sa dette. La somme n'est pas très importante, Vingt-sept millions (27 000 000) de dollars, mais l'effet produit sur la communauté internationale est, pour le moins malheureux pour un Etat. Les trois (03) agences de notation internationales à savoir : Fitch Ratings, Standard & Poor's (S&P) et Moody's ont immédiatement abaissé la note souveraine du Pays. Si les deux premières agences sont revenues en arrière quelques jours après le règlement de cette dette par Brazzaville, Moody's maintient sa sanction.

Cet exemple du Congo Brazzaville, pris à titre indicatif, montre clairement que tous les secteurs d'activités qui dépendent des autres pour atteindre leurs objectifs, peuvent s'exposer aux risques (vulnérabilités) de faillites ou de ralentissement d'activités. Cette situation ne laisse pas en marge le secteur des assurances.

Nous allons donc analyser avec des exemples chiffrés la situation de la compagnie d'assurance « NSIA Congo » sur une période de six (06) ans allant de 2010 à 2015. De cette analyse ressortira, la forte dépendance du chiffre d'affaire de NSIA Congo de son réseau de distribution indirect. Ce réseau étant principalement dominé par le courtage qui est la

²⁴<http://www.jeuneafrique.com/mag/352025/economie/conjoncture-congo-a-gueule-de-bois/>



locomotive, il sera donc question de mesurer l'impact celui-ci dans le chiffre d'affaires de NSIA Congo IARD

SECTION 2 : DEPENDANCE ET DEVELOPPEMENT DE LA COMPAGNIE : CAS DE NSIA CONGO

Dans le cadre de sa mission, NSIA Congo travaille en collaborations avec plusieurs partenaires commerciaux. Afin de comprendre la logique qui se cache derrière le chiffre d'affaires de NSIA Congo, nous allons d'abord faire une brève présentation de NSIA Congo (1). Nous allons ensuite montrer, à travers des exemples chiffrés, la dépendance du réseau direct (2), la prédominance des grands courtiers dans le CA (3) et enfin, dégager les risques (vulnérabilités) auxquels la société peut s'exposer tout au long de vie (4).

2.1 Brève présentation de NSIA Congo

NSIA Congo est une Filiale du Groupe NSIA qui a débuté ses activités en 1995, en Côte d'Ivoire, par la création d'une compagnie d'assurance dommages. Dès 1996, NSIA réalise ses premières acquisitions en rachetant les filiales vie et non vie des Assurances Générales de France (AGF), en Côte d'Ivoire (AGCI Vie et AGCI non-vie). S'en suivra une progression organique et externe du groupe qui va se développer et se présenter comme un leader incontesté du marché de l'Assurance en Afrique⁵. Détenant en son sein une importante banque, il est aujourd'hui présent dans douze (12) pays de l'Afrique centrale et de l'ouest que sont la Côte d'Ivoire, le Cameroun, le Benin, le Gabon, le Sénégal, le Congo le Togo, le Mali, la Guinée, la Ghana, la Guinée Bissau le Nigeria.

NSIA ASSURANCE s'installe au Congo en 2004, sous l'agrément n°002/MEFB/DNA/DU 04/02/2004. Elle est une société d'assurances et de réassurance avec un capital de 2,5 milliard⁶ de FCFA. La Filiale NSIA Vie quant à elle, commence ses activités, en 2006 sur Arrêté ministériel n° 6485/MEFB/CAB du 25 août 2006 et l'année suivante, elle mit sur le marché ses premiers produits d'assurance retraite complémentaire. Depuis lors, les deux filiales ont évolué et font partie intégrale de la sphère économique du Congo.

NSIA Congo est une société dirigée par un Directeur Général nommé par le Conseil d'Administration et révocable par ce même conseil à tout moment. Il s'occupe des deux filiales et à ce titre, il est chargé d'appliquer les décisions du conseil mais surtout de diriger et développer l'entreprise dans les meilleures conditions de rentabilité possible.

La Direction Générale a pour mission de coordonner toutes les activités de la société. Elle représente le conseil et a le pouvoir de prendre toutes les décisions de sa gestion, c'est aussi elle qui s'occupe du programme de réassurance.

Pour un fonctionnement correct, et pour une coordination des activités de la Société; la Direction Générale a mis en place un cadre de concertation en instituant les organes ci – après :

Un comité de direction restreint : Il se réunit tous les lundis pour faire le point des activités de la semaine et des perspectives d'évolution du chiffre d'affaires. Ce comité est composé du Directeur Général, du Directeur Technique, du Directeur Financier et Comptable;

Un comité de direction : Il est convoqué et présidé par le Directeur Général deux fois par mois pour statuer sur toutes les questions intéressant la marche de la société et le fonctionnement des services. Il réunit tous les directeurs, les chefs de département et les services rattachés à la direction générale.

Un comité de direction élargi : Il est convoqué dans les mêmes conditions que le comité de direction sans périodicité fixe. Il réunit tous les membres du comité de direction et tous les chefs de services.

Le directeur général est assisté par certains collaborateurs et le Département informatique qui lui sont directement rattachés.

Le but principal de ce dispositif est non seulement de respecter l'organigramme de la société en vue d'une bonne coordination, mais aussi de respecter les procédures, les lois et règles établies par la Direction Générale afin d'atteindre les objectifs.

Comme toute société à but lucratif, la compagnie d'assurance a pour finalité, la recherche du profit qui croit dans le temps. Partant des résultats déjà disponible, NSIA CONGO se fixe à chaque début d'exercice des objectifs en termes de chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires est le montant des primes qui sont reçues par un assureur. Il s'agit du total des primes payées

par l'assuré pour une police nette d'impôt. Ce chiffre est le résultat des efforts consentis par tous les acteurs qui interviennent dans le réseau de distribution des produits d'assurance de NSIA CONGO. Parmi ces acteurs nous avons, les acteurs du réseau direct de la compagnie et les acteurs du réseau des intermédiaires. Cependant, l'historique de la compagnie sur plusieurs exercices montre que le chiffre d'affaires de NSIA CONGO est fortement dominé par la cote part du réseau d'intermédiaires tel que présenté dans les lignes qui suivent.

2.2 La dépendance du ca NSIA Congo

Il est question ici de mesurer la part du réseau indirect dans le CA Global de NSIA. Ce qui nous amène à observer d'une part l'évolution du CA Global sur six (06) années consécutives (2.2.1.) avant de mesurer la force extérieure du réseau indirect par rapport au réseau direct (2.2.2.).

2.2.1 Evolution du chiffre d'affaires Global de 2010 à 2015

Créée en 2004, avec un capital social de 850 millions F CFA, NSIA Congo est aujourd'hui une grande filiale du groupe avec un capital social récemment évalué à 4 milliards de Francs CFA conformément au *règlement n° 007/CIMA/PCMA/CE/2016* du code CIMA.. Son chiffre d'affaires aussi évolue de façon croissante en tenant compte de la conjoncture économique du pays.



TABLEAU 9 : CHIFFRE D'AFFAIRES DE NSIA CONGO PAR BRANCHE D'ASSURANCE DE 2010 A 2015 (EN MILLIONS DE F CFA)

BRANCHES	2010	2011	Evolut%	2012	Evolut%	2013	Evolut %	2014	Evolut%	2015	Evolut%
Dommages corporels	386	291	-24,61%	535	83,85%	323	-39,63%	264	-18,27%	228	-13,64%
Santé	1 039	1 244	19,73%	2 146	72,51%	2 782	29,64%	3 471	24,77%	3 646	5,04%
Automobile	1 713	1 500	-12,43%	1 518	1,20%	2 058	35,57%	2 221	7,92%	2 424	9,14%
Incendie & Multirisques	1 292	1 440	11,46%	1 172	-18,61%	1 112	-5,12%	898	-19,24%	1 228	36,75%
Dommages aux Biens	1 269	1 376	8,43%	322	-76,60%	636	97,52%	1 103	73,43%	972	-11,88%
Responsabilité Civile Générale	504	453	-10,12%	537	18,54%	488	-9,12%	439	-10,04%	468	6,61%
Transport	459	283	-38,34%	339	19,79%	791	133,33%	730	-7,71%	296	-59,45%
Acceptations (RDC et autres)	1 454	1 469	1,03%	2 086	42,00%	2 960	41,90%	3 164	6,89%	2 604	-17,70%
CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL	8 116	8 055	-0,75%	8 656	7,46%	11 149	28,80%	12 290	10,23%	11 865	-3,46%

SOURCE : Contrôle de Gestion NSIA Congo.



Le chiffre d'affaires de NSIA Assurance Congo est globalement croissant sur la période allant de 2010 à 2015 malgré une légère récession constatée en 2011 et 2015. Ce chiffre passe de 8 116 millions en 2010 à 11 865 en 2015. Au cours de ces cinq (05) années, seule l'année 2014 a atteint un plafond de 12 290 millions de Francs CFA. De 2010 à 2012, le chiffre est resté presque stable avec une légère augmentation à la fin de la troisième année. Le CA Global est constitué de la production réalisée dans chaque branche d'assurance. Le volume des affaires d'une branche varie d'une année à une autre.

Comparativement à l'année 2010, l'année 2011 a enregistré globalement une légère baisse de -0,75%. Cette baisse peut s'expliquer par un déséquilibre du portefeuille entraîné par la branche transport avec une perte de -38,34%. Cette situation peut être due par la sortie du portefeuille d'une police ou d'un nombre considérable de petites polices. La branche automobile et la branche Responsabilité Civile Générale ont aussi influencées de façon considérable la baisse du chiffre de 2011.

L'année 2012 quant à elle, est marquée par une croissance globale de +7,46% du chiffre d'affaires. Cette croissance est encouragée par la branche dommages corporels qui a réalisé à elle seule +83,85% comparé à sa production de 2011. Cette hausse peut s'expliquer par l'entrée dans le portefeuille d'une grosse police ou la souscription de plusieurs petites polices dommages corporels au cours de l'année 2012. Cette branche est suivie par la branche santé qui réalise +72,51% de son chiffre comparativement à 2011. Les raisons de cette augmentation peuvent être les mêmes que celle de la branche dommages corporels. En troisième position, vient les acceptations (RDC et autres). Elles représentent +42,00% de leur chiffre comparé à 2011.

L'année 2013 était marquée par une forte croissance faisant basculer le chiffre d'affaires globale de 8 656 millions en 2012 à 11 149 millions de Francs CFA. Ce résultat exceptionnel de la hausse du chiffre d'affaire de la société peut être le fruit d'une meilleure conjoncture économique du pays. Avec un taux d'évolution global de +28,80%, 2013 se dessine comme une année de grands chantiers au Congo Brazzaville. La branche transport réalise un taux de croissance de +133,33% du chiffre d'affaires comparativement à l'année 2012. Cette augmentation peut s'expliquer par une hausse considérable des importations principalement dans le domaine des Bâtiments et Travaux Publics (BTP). La hausse des importations justifie une augmentation du taux d'évolution de la branche dommages aux biens de +97,52%. Cette branche étant spécifique à la couverture des risques de chantiers, son niveau élevé en 2013 justifie le volume des grands projets lancés au Congo.



En 2014, l'activité économique du pays a connu un ralentissement significatif. Avec l'annonce par les prévisionnistes de la baisse considérable du cours du baril de pétrole en début 2014, les acteurs économiques ont sans doute procédé par la réduction de leurs coûts investissements. Cette situation n'a pas épargnée le secteur des assurances. Ce qui entraîne une baisse du chiffre d'affaires de +10,23% par rapport à l'année 2012. La branche « incendie et multirisques » est la plus touchée avec une régression de -19,24%. En deuxième ligne se trouve la branche « dommages corporels » avec un taux de régression de +18,27%. Ce qui peut se traduire par la réduction des charges au niveau des entreprises industrielles, commerciales et/ou des services. Dans ces entreprises, la réduction des charges commerciales souvent par la résiliation ou le non renouvellement des polices d'assurances pour de raison de forte sinistralité peuvent être considérée comme une nécessité secondaire.

Enfin, l'année 2015 est marquée par une inversion de la tendance constatée en 2013. Le taux de croissance global du chiffre d'affaires de NSIA est passé de +28,80% en 2013 à -3,46% en 2015. Cette chute considérable du taux sur trois (03) ans peut s'expliquer par le ralentissement des activités économiques dans le pays. Ce ralentissement peut être imputé au cours du baril de pétrole qui était en dessous de la barre des 50 dollars au début de l'année 2015.

En somme, nous constatons que l'évolution globale du chiffre d'affaires de NSIA CONGO, de 2010 à 2015, reste influencée par la conjoncture économique du pays. Cette conjoncture impacte tant le niveau des souscriptions du réseau direct que du réseau indirect.

2.2.2 La part du réseau indirect dans le chiffre d'affaires Global de 2010 à 2015

Le réseau de distribution des produits d'assurance, comme nous l'avons annoncé précédemment, est composé du réseau direct (les agences, bureaux et antennes) et du réseau indirect (les intermédiaires). Il est donc question de ressortir, à travers les chiffres, la force du réseau indirect par rapport au réseau direct.

TABEAU 10 : CHIFFRE D'AFFAIRES DE NSIA CONGO PAR RESEAU DE DISTRIBUTION DE 2010 A 2015 (EN MILLIONS DE F CFA)

RESEAUX	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	CA	PART	CA	PART	CA	PART	CA	PART	CA	PART	CA	PART
INDIRECT	5 456	67,22%	5 676	70,47%	6 022	69,57%	8 161	73,19%	9 103	74,07%	8 532	71,91%
DIRECT	2 661	32,78%	2 380	29,53%	2 634	30,43%	2 988	26,81%	3 187	25,93%	3 333	28,09%
CA GLOBAL	8 116		8 055		8 656		11 149		12 290		11 865	

SOURCE : Contrôle de Gestion NSIA Congo.



Au regard du tableau ci-dessus, le CA Global de la compagnie dépend en moyenne à 71,07% du réseau indirect. Il constitue donc le noyau de distribution des produits d'assurance. Cette forme de distribution des produits d'assurance regroupe tous les intermédiaires qui sont rémunérés à la commission et dont le portefeuille clients n'appartient pas à la compagnie.

Sur une période de six (06) ans, la part du CA du réseau indirect a oscillé entre 67,22% et 74,07%. Ce qui montre l'importance ou la place de ce réseau dans le CA Global de la compagnie.

Le réseau direct ou bureau direct représente à peine 28,93% en moyenne du CA Global. Ce pourcentage jugé trop faible d'une part pour une compagnie d'assurance qui souhaite conserver son autonomie et son influence sur la distribution et ses partenaires. De 2010 à 2015, sa contribution a oscillé entre 25,93% et 32,78% du CA Global de la compagnie.

En somme, la part du CA du réseau direct est encore à l'état embryonnaire comparativement aux volumes des affaires réalisées par l'ensemble du réseau indirect de distribution. Ce dernier est dominé par le canal des grands courtiers. Ce qui nous amène à développer la prédominance du CA des grands courtiers par rapport au CA Global de la compagnie.

2.3 La prédominance des grands courtiers dans le Chiffre d'affaires

Global de NSIA Congo de 2010 à 2015

La notion de « grands courtiers » telle que définie dans la première partie est attribuée aux courtiers de référence en fonction du niveau de leur CA, leur savoir-faire, leur réputation,... Dans le cas de NSIA CONGO, il s'agit principalement d'ASCOMA et Gras Savoye.

Le tableau ci-dessous nous montre la particularité de ces deux (02) sur l'évolution de leur CA sur une période de six (06) ans.

TABEAU 11 : REDOMINANCE DES GRANDS COURTIERIS DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE NSIA CONGO (EN MILLIONS DE F CFA)

	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	CA	PART	CA	PART	CA	PART	CA	PART	CA	PART	CA	PART
CANAUUX												
GRANDS COURTIERIS	3 953	48,71%	4 423	54,91%	5 198	60,05%	6 941	62,26%	8 102	65,92%	7 223	60,88%
AUTRES COURTIERIS	1 503	18,52%	1 254	15,57%	823	9,51%	1 219	10,93%	1 002	8,15%	1 309	11,03%
BUREAUX DIRECTS	952	11,73%	1 162	14,43%	1 093	12,63%	1 300	11,66%	1 493	12,15%	2 154	18,15%
CONSEILLERS	1 448	17,84%	1 074	13,33%	1 497	17,29%	1 517	13,61%	1 459	11,87%	878	7,40%
AGENTS GENERAUX	261	3,22%	144	1,79%	43	0,50%	171	1,53%	235	1,91%	301	2,54%
CA GLOBAL	8 116		8 055		8 656		11 149		12 290		11 865	

Source : Auteur



En partant des proportions de CA de tous les canaux de distribution, nous constatons que le canal du courtage occupe la première place. Le réseau des grands courtiers peut être considéré comme la première force dans la constitution du CA Global de la compagnie. Il s'agit d'une part, des affaires que la compagnie réalise avec ASCOMA et Gras Savoye Congo et d'autre part, des acceptations venant des autres partenaires telle que les affaires venant des autres filiales du groupe et la SONAS par le biais des mêmes courtiers. La part des grands courtiers représente en moyenne 58,79% du CA Global de la compagnie. Sur une période de six (06) ans, la production des grands courtiers a oscillé entre 48,71 et 65,92% du CA Global. Ce qui justifie sa première place parmi tous les canaux de distribution de la compagnie.

Les autres courtiers « petits courtiers » représentent en moyenne 12,29% du CA Global. Malgré leur nombre important, leur rendement est jugé faible. Cette faiblesse peut se justifier par une absence presque totale dans la souscription des gros risques. L'essentiel de leur production est réalisée avec les risques des particuliers dont les primes sont souvent très faibles (automobile, individuel accident, multirisque habitation,...).

Sur une période de six (06) ans, la production des petits courtiers a oscillé entre 8,15 et 18,52% du CA Global de la compagnie.

La part du bureau direct telle que décrite précédemment est jugée trop bas pour une compagnie qui souhaite réduire sa dépendance vis-à-vis des autres canaux de distribution. En six (06) ans, cette part a représenté en moyenne 13,46% du CA Global de la compagnie. Cette faible contribution peut être imputée à un manque de proactivité de la compagnie dans sa politique commerciale.

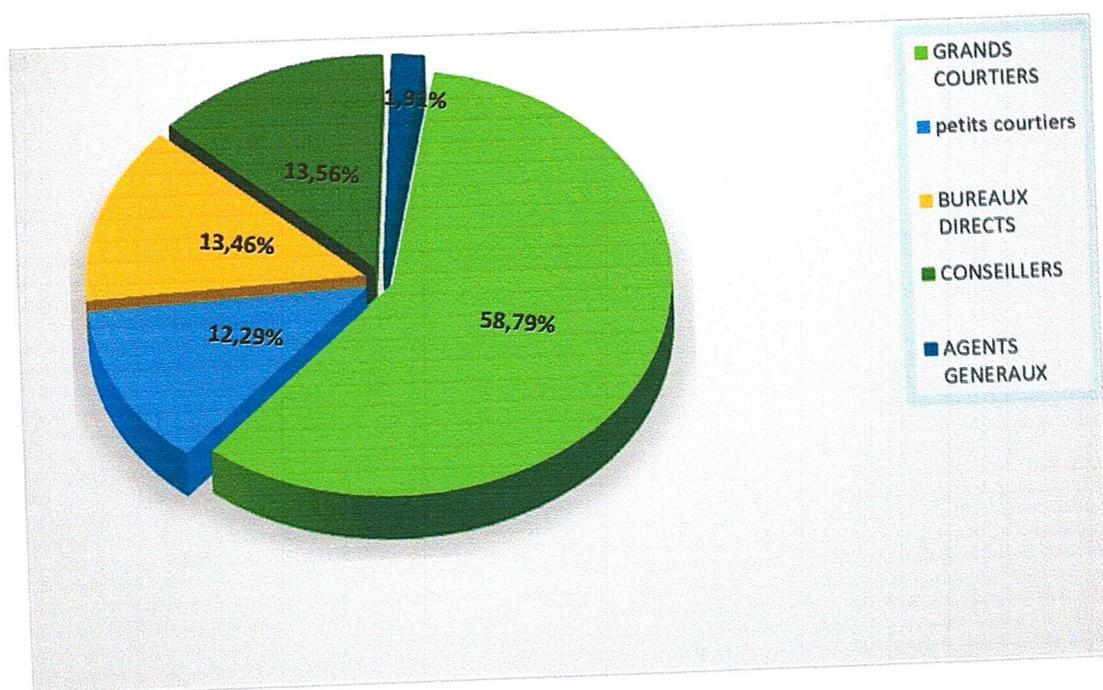
La part du bureau direct a évolué de 11,66 à 18,15% sur une période de six (06) ans. Le réseau des conseillers siège, tel que défini dans la première partie, évolue au sein du bureau direct siège. Le CA moyen de ce réseau sur les six (06) années examinées est presque égal à celle réalisée par le bureau direct. Il représente 13,56% du CA Global de la compagnie. Il s'agit d'un réseau très dynamique dont la contribution dans le CA Global a évolué entre 7,4 et 17,84% sur 06 ans.

Selon le classement du marché, le réseau des agents généraux occupe la deuxième place après le réseau de courtage en termes de CA. Pour NSIA Congo, il s'agit d'un paradoxe, car ce réseau occupe la dernière place parmi tous les réseaux de distribution de la compagnie. Au regard du tableau ci-dessus, nous constatons que ce réseau représente en



moyenne 1,91% du CA Global. En effet, la compagnie comptait au total sept (07) agents généraux en fin 2014. Suite aux 07 traités de nominations signés entre les deux parties avec la « clause d'exclusivité de production » ne permet pas vraiment à la compagnie de tirer le maximum de profit. Ce qui traduit le manque de professionnalisme de ces agents généraux. Sur une période de six (06) ans, La part des agents généraux leur connaissance moindre de certains produits, leur spécialisation chronique sur les risques des particuliers cités plus haut voire leur faible carnet d'adresse afin de décrocher des marchés plus importants. Sur une période de six (06) ans, la part des agents généraux a oscillé entre 0,5 et 3,22% du CA Global. Après l'analyse du CA par canal de distribution, nous constatons que le CA Global de la compagnie est fortement dépendant du réseau indirect de distribution, en particulier du réseau des « grands courtiers ». Cette analyse apparaît plus claire dans le diagramme ci-dessous :

FIGURE 5 : REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN PAR RESEAU DE DISTRIBUTION DE 2010 A 2015



Source : Auteur.

Cette figure montre une forte prédominance du réseau des « grands courtiers » qui peut s'expliquer par des apports importants dans certaines branches dont les Courtiers internationaux (ASCOMA et Gras Savaye) ont la maîtrise et la mainmise.

La forte dépendance du chiffre de la compagnie la rend fragile et vulnérable vis-à-vis du réseau indirect et en particulier du réseau des « grands courtiers ». Dans ce cas, la survie de la compagnie dépend essentiellement de celle des courtiers. Ce qui laisse à croire que la prédominance du CA du courtage met la compagnie dans une position d'infériorité du fait de sa dépendance. Nous pouvons même déjà nous poser la question de savoir qu'arriverait-il si ces derniers suspendaient leur collaboration avec NSIA CONGO ?

2.4 Vulnérabilité et développement de la compagnie

La notion de vulnérabilité, comme nous l'avons dit précédemment, peut être définie comme la sensibilité ou la fragilité d'un système aux dommages découlant d'un aléa. Ici l'aléa pour une compagnie d'assurance peut être assimilé à la suspension ou l'arrêt de collaboration entre la compagnie et ses principaux partenaires stratégiques tel que les courtiers. Cette situation peut avoir pour conséquence, la réduction significative du CA Global de la compagnie.

La compagnie d'assurance connaît quelques difficultés dans la relation d'affaires qu'elle entretient avec ses Courtiers. Certes, il est vrai que ces derniers contribuent fortement dans la réalisation du CA Global de la compagnie, mais la situation est telle que cette contribution importante suscite des comportements qui, non seulement n'obéissent pas à la déontologie professionnelle, mais n'honorent pas également l'image du secteur des assurances.

En effet, il est reproché à certains Courtiers d'avoir des comportements déviants qui ne facilitent pas le bon fonctionnement des Compagnies et qui, ternissent l'image de celles-ci auprès du Public. La réalité est telle que les Courtiers font la loi sur le marché à en juger par les actes posés par certains d'entre eux qui, auraient mérité d'être sanctionnés par les compagnies. Ils ne le sont pas, car les compagnies préfèrent éviter d'en arriver là, de peur que les ces derniers retirent leurs affaires et qu'ils les replaceraient chez la concurrence. La compagnie est souvent amenée à regarder sous un œil impuissant le non-respect par les courtiers de certaines obligations relatives à la politique de souscription de la compagnie ou



au reversement intégral et dans les délais réglementaires des primes encaissées par eux pour le compte des compagnies. Il s'agit bien des cas réels que nous avons vécus au département de la production courtage de NSIA Congo. Parmi les manquements, nous avons constaté :

➤ L'absence de questionnaire proposition dûment remplie par l'Assuré quelle que soit la branche et indiquant les garanties souscrites par ce dernier. Il faut dire que, ce formulaire est d'autant plus important, parce qu'il permet de renseigner le fichier client au sein de la Compagnie. Les informations contenues dans ce document sont utiles pour un renouvellement, une nouvelle souscription, et/ou en cas de sinistre ou contentieux la traçabilité du client.

➤ L'absence des cartes grise par exemple suite à une demande d'assurance automobile. Il faut dire que la carte grise est considérée comme un acte de naissance pour l'assureur. Elle permet d'apprécier le risque faisant l'objet d'assurance.

➤ L'absence du permis du conducteur. Cette pièce est capitale pour l'assureur, surtout pour un véhicule garanti en dommage. En cas de sinistre, l'assureur cherche à identifier la qualité du conducteur qu'était au volant au moment de l'accident.

➤ L'absence de la visite technique qui renseigne sur l'état de santé du risque à assurer.

➤ L'application exagérée des réductions commerciale de la part des courtiers sur les branches dont la convention de collaboration leur donne le pouvoir de souscrire.

Tous ces exemples cités constituent des obstacles quotidiens auxquels la direction technique de la compagnie est confrontée. Cette dernière est incapable de frapper sur ces courtiers qui constituent heureusement ou malheureusement l'essentiellement de son CA.

Ces manquements ne sont pas seulement constatés au niveau du département production mais aussi dans d'autres départements comme le sinistre.

Malgré l'absence d'informations essentielles permettant le bon fonctionnement technique de la compagnie, cette dernière ferme les yeux en privilégiant le CA réalisé avec ces courtiers. Les managers de la compagnie, conscient de ces risques, préfèrent laissés taire plutôt que de procéder à des sanctions. Même s'ils pouvaient en prendre mais font indulgence à l'égard des grands courtiers qui pratiquement nous posons dire sont « intouchables » ceci en raison des relations privilégiées qu'ils entretiennent avec ces derniers depuis des longues années,



voire les relations que ces courtiers entretiennent avec la holding de cette compagnie et leur réputation a gagné presque tous les marchés africains.

En somme, la réalité nous montre clairement que, la forte dépendance du CA de la compagnie, la laisse impuissante face aux courtiers qui essaient de dicter leur loi. Les manager, quant à eux, semblent ignorer ce danger imminent en privilégiant les objectifs fixés à court terme plutôt que de voir la survie à long terme de la compagnie. La crainte des manager semble-t-il, est de voir les relations de collaboration entre les deux parties se dégrader après application des sanctions par la compagnie. Ce qui peut avoir pour conséquence, la suspension ou l'arrêt de collaboration ou encore le déplacement de leur portefeuille vers la concurrence. Ces courtiers jouent aussi sur la concurrence parfois déloyale existant sur le marché pour faire avaler leurs lois aux compagnies jugées impuissantes.

Conscient de la forte dépendance du CA et son influence dans le développement d'une compagnie, il est nécessaire et indispensable de revenir à la force de vente interne de la compagnie. Ce retour aura pour but principal de réduire la dépendance de la compagnie, rétablir plus ou moins l'équilibre de son portefeuille et de lui redonner son autonomie.



CHAPITRE 2 : LA REFLEXION SUR LA REFORME DES RESEAUX DIRECTS DE DISTRIBUTION

Au regard de toutes les incidences de la prédominance du réseau indirect ou en particulier, du réseau de courtage que nous avons évoqué, il convient ici d'essayer d'apporter quelques solutions. Afin de parvenir à une réforme efficace, nous allons présenter les limites du réseau direct existant (SECTION 1) avant de proposer quelques pistes de solutions permettant la réforme de ce dit réseau (SECTION 2).

SECTION 1 : LES LIMITES DU RESEAU DIRECT EXISTANT

Le réseau direct de distribution est un moyen direct utilisé par la compagnie pour commercialiser les produits d'assurance. Ce réseau fait donc appel aussi bien aux ressources matérielles que humaines pour la vente de ces dits produits. Or cette phase de vente est souvent marquée par certaines pratiques rendant ce réseau inefficace dans la réalisation de son chiffre d'affaires. Il s'agit alors des limites pouvant être à l'origine de la faible contribution du réseau direct comparé à la performance du réseau indirect.

Ces limites ou barrières peuvent être regroupées sur trois volets présentés ci-dessous :

1.1 Sur le plan géographique

La République du Congo a une superficie de 342 mille km². Avec une population estimée à quatre (4) millions d'habitants et répartie aujourd'hui entre les douze (12) départements, le besoin en couverture d'assurance est bien présent dans le pays.

Sur le terrain, le constat est que la présence du réseau direct de distribution est encore très limitée sur toute l'étendue du territoire congolais. En effet, Les cinq (5) compagnies IARD du marché sont présentes principalement dans les deux grandes villes à savoir : Brazzaville et Pointe-Noire. Les deux villes sont considérées comme les deux départements



autonomes du pays. Cela signifie que les dix (10) autres départements du Congo ne sont presque pas couverts par le réseau direct.

Toutes fois, nous notons la présence de quelques agents généraux qui tentent tant bien que mal à se rapprocher de la population lointaine.

Au niveau des bureaux directs et antennes des compagnies, seule les Assurances Générales du Congo (AGC) qui s'installent jusque-là dans les localités autres que les deux villes ou capitales du pays.

En somme, l'absence du réseau direct de distribution dans la plus part des localités du Congo ou même dans certains quartiers de Brazzaville et Pointe-Noire constitue un handicap pour le développement du dit réseau.

1.2 Sur le plan commercial

Sur ce plan, nous pouvons noter que les limites résultent du dysfonctionnement rendant le réseau direct inefficace. Il s'agit principalement de :

1.2.1 La passivité du réseau direct par rapport au réseau de courtage

Nous constatons que les directions commerciales de certaines compagnies sont moins dynamiques par rapport à la proactivité des courtiers qui sont réputés être présentent dans tous les risques. En effet, la position du réseau direct est souvent jugée trop passive ou moins agressive face à des concurrents proactifs. Le réseau commercial est plus en attente des clients au lieu d'être à la recherche des nouvelles affaires. Contrairement aux courtiers, le réseau commercial de la compagnie n'est pas trop présent dans la prospection des nouveaux risques.

1.2.2 L'absence d'un réel suivi du portefeuille client

Certaines compagnies sont souvent critiquées par leur manque de suivi efficace concernant les affaires déjà en portefeuille. Cela s'explique par le fait que ces compagnies n'ont pas souvent la maîtrise sur le nombre ou même la nature des contrats qui arrivent à échéance dans le moins. Ce qui expose parfois les assurés à des sinistres non couverts à cause



d'un contrat déjà expiré et non renouvelé. Il est souvent déploré les assurés, l'absence de mise à jour dans les dossiers physiques, tous les avenants de modification du contrat au cours de l'année.

1.2.3 Manque de diversification du portefeuille de certains points de vente

Le portefeuille du réseau direct des compagnies est souvent qualifié de moins diversifié. Il est composé de plusieurs petites affaires avec des primes ou cotisations jugées trop faibles. Ces données sont plus fréquentes au niveau de la production des agents généraux et de certains bureaux directs de la compagnie. Cela peut se justifier par leur incapacité à approcher certains gros risques industriels ou commerciaux. En effet, les agents généraux et la plupart des bureaux directs sont plus présents dans les risques de masse comme l'automobile ou ils réalisent plus de 80% de leur chiffre d'affaires. Ce qui constitue un obstacle pour une compagnie qui souhaite accroître sa quo-part dans la formation du chiffre d'affaires global.

1.2.4 La faible connaissance des produits par les commerciaux et les rédacteurs de contrat.

Contrairement aux gestionnaires des points de vente des sociétés de courtage, certains commerciaux et rédacteurs de la compagnie ne maîtrisent pas souvent le fonctionnement des produits d'assurance qu'ils vendent aux clients. Cette méconnaissance des produits peut être à l'origine de plusieurs abstentions de la part des prospects. Elle peut aussi être à l'origine des départs du portefeuille ; des assurés sinistrés. C'est le cas des assurés qui souscrivent sans avoir la maîtrise sur les événements garantis et ceux exclus de sa police d'assurance. Le manque d'information réelle de la part des assurés décrédibilise l'image des compagnies d'assurances en cas de sinistres non garantis. D'où l'expression : « l'assureur voleur ». Car les produits d'assurances ne sont pas souvent bien expliqués à la souscription.



1.2.5 La faible représentativité de l'assureur dans les organisations internationales

L'absence de la compagnie sur la scène internationale peut être considérée comme une limite pour une compagnie qui souhaite capter méthodiquement les affaires de certains investisseurs internationaux. Cette absence peut aussi être considérée comme un facteur de doute de la part des investisseurs internationaux quant à la crédibilité de l'assureur.

Par exemple :

- certains investisseurs nationaux ou internationaux préfèrent placer leurs affaires auprès de la filiale d'une société d'assurance groupe que dans une société nationale souvent méconnue.
- certains investisseurs nationaux ou internationaux préfèrent porter leur choix sur un assureur coté en bourse qu'une entreprise dont ils redoutent l'état de santé financière.

Si ces choix devraient se converger vers une souscription en direct, alors cela entraînerait une perte pour les compagnies d'assurance ne remplissant pas les conditions de ses investisseurs.

1.2.6 Le manque de formation du personnel

Le manque de formation du personnel de la société constaté dans certaines compagnies peut constituer un handicap pour le développement du réseau direct de distribution. Car l'idéal est d'avoir un personnel polyvalent ou « technico-commercial » pour un meilleur rendement. Il s'agit d'une formation axée sur la communication, la connaissance des produits d'assurance, les techniques de prospection,...

1.3 Sur le plan technique

Il s'agit des dysfonctionnements constatés sur le plan technique et dont les conséquences sont mesurables sur le chiffre d'affaires du réseau direct.



1.3.1 Manque de diligence dans le règlement des sinistres

Le constat est que, les dossiers sinistres suivis par les courtiers sont gérés par les compagnies avec une certaine rigueur et diligence. Ce privilège est le résultat de la pression exercée par les courtiers qui sont mandatés par leurs clients pour défendre leurs intérêts. Sur ce point, les courtiers généralement très écoutés par les compagnies du fait de leur notoriété. Une simple menace du courtier influent peut avoir des répercussions sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. Grâce à leur notoriété, ces courtiers demandent aux compagnies de procéder au règlement commercial de certains sinistres non garantis par le contrat. Ce qui n'est souvent pas le cas pour les sinistres des affaires en direct.

En effet, les clients du bureau direct se sentent souvent abandonnés devant une situation de détresse. Certains assureurs abusent de l'ignorance de leurs clients qui ne maîtrisent pas les dispositions prévues par le code CIMA en matière d'indemnisation. Le manque d'anticipation et le non-respect des délais prévus par le code CIMA par l'assureur sont autant des problèmes qui obligent les clients sinistrés à résilier leurs polices en faveur des courtiers ou des concurrents. Ce qui augmente le nombre de sorties des polices du portefeuille de la compagnie avec pour conséquence la réduction du chiffre d'affaires du réseau direct.

1.3.2 Lenteur de la compagnie dans la délivrance des propositions d'assurance

La lenteur souvent constatée dans la délivrance des propositions d'assurance à l'encontre des prospects du bureau direct ou même les affaires nouvelles des clients déjà en portefeuille est aussi considérée comme une limite pour le réseau direct. En effet, nous avons constaté que certaines compagnies au Congo délivrent les propositions d'assurance cinq (5) jours au minimum surtout pour les risques divers (multirisque professionnel, tous risques chantier ou montage,...). Les cinq (5) jours sont comptés à partir de la date où l'assureur a reçu le questionnaire dûment rempli par l'assuré. Cette lenteur constitue souvent un réel obstacle surtout pour les prospects qui souhaitent répondre à un appel d'offre. Il s'agit là d'un fait qui puisse les prospects ou même certains assurés du réseau direct d'aller chez les concurrents.



En somme, toutes les failles présentées ci-dessus peuvent être considérées comme des freins pour le développement efficace du réseau direct de distribution d'une compagnie. Elles peuvent être donc à l'origine d'une perte d'autonomie ou même la cause principale de la faible contribution du réseau direct par rapport au courtage. Cette tendance étant défavorable pour une entreprise qui souhaite réduire la dépendance de son chiffre d'affaires, il est donc nécessaire d'envisager quelques pistes de réforme stratégique et compétitive du réseau direct de distribution.

SECTION 2 : QUELQUES PISTES DE REFORME DU RESEAU DIRECT

Selon le but visé, la réforme du réseau direct est considérée comme une correction, un changement ou une transformation par des moyens conformes aux règles existantes afin de réorganiser ou d'améliorer son fonctionnement et son résultat. Cette réforme est indispensable sur toute la chaîne touchée par les limites évoquées en amont et partant de la conception à la commercialisation des produits d'assurance. Ces différentes réformes seront opérées essentiellement sur la stratégie de délocalisation géographique, de commercialisation des produits à travers le réseau direct de distribution et sur le volet technique de l'entreprise.

2.1. Sur le plan géographique

La délocalisation géographique des activités de la compagnie peut s'opérer à deux (2) niveaux à savoir :

2.1.1 Au niveau national

Les managers des compagnies d'assurance doivent avoir une vision très large concernant la délocalisation de leurs activités sur toute l'étendue du territoire national.

En effet, si l'objectif premier de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA) est celui d'accompagner la population la plus démunie des pays



africains de sortir de leur pauvreté, alors une délocalisation dans ce sens a bien sa raison d'être. Une compagnie d'assurance devrait donc mener ses activités ou marquer sa présence dans toutes les villes et dans les petites localités souvent enclavées. Cette présence a pour but de répondre à l'un des objectifs fixés par la CIMA, mais aussi d'accroître sa part en termes de chiffre d'affaires du réseau direct.

2.1.2 Au niveau international

Conformément à l'article 308 alinéa 1 du code CIMA, toute entreprise d'assurance devrait envisager l'internationalisation de ses activités. En effet, l'obligation étant faite par le législateur CIMA, toute entreprise installée à l'étranger devrait capter plus facilement les affaires des firmes multinationales souhaitant s'implanter dans le pays d'origine de l'assureur. Ces affaires étant souvent favorables pour les grands courtiers internationaux comme Gras Savoye ou ASCOMA, la présence d'une compagnie d'assurance sur la scène internationale pouvait augmenter son niveau de souscription en direct.

L'appartenance d'une compagnie d'assurance à certaines organisations internationales ou régionales peut aussi être considérée comme un facteur de confiance ou un moyen de prouver sa crédibilité envers ses partenaires et investisseurs internationaux. C'est le cas pour une entreprise cotée en bourse.

En effet, une entreprise d'assurance cotée en bourse voit son chiffre d'affaires augmenté très rapidement grâce aux nombreux avantages présentés par cette dernière. Ces avantages pour la l'assureur peuvent être regroupés en deux (2) :

- D'une part, le fait d'être coté en bourse en présentant publiquement ses comptes financiers, cela peut inspirer une forme de confiance et de crédibilité de la part des grands investisseurs. Ces derniers peuvent préférer placer leurs affaires auprès d'un tel assureur qu'ils estiment sans doute capables d'honorer ses engagements futurs. Cette confiance peut donc se traduire par une augmentation du chiffre d'affaires de l'assureur à travers le réseau direct ou même indirect (courtage).
- D'autre part, la compagnie peut enregistrer d'énormes bénéfices grâce aux nombreux avantages présentés par ce marché. C'est le cas avec la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) d'Abidjan. Cette position est affirmée par monsieur Edoh Kossi AMENOUNVE, Directeur Général de la BRVM lors de la 38^{ème} Assemblée Générale de la FANAF organisée du 17 au 21 février 2014 à Ouagadougou sous le thème : « les



nouveaux horizons de l'Assurances Africaines²⁵». Ce haut cadre de la BRVM avait intervenu sur les « placements des compagnies d'assurance : opportunités offertes par les marchés financiers ». Au cours de son exposé, il avait révélé que contrairement aux pays développés, les compagnies d'assurance de la zone CIMA sont moins orientées vers les produits des marchés financiers (actions et obligations) alors que ces produits répondent de plus en plus à leur souci de sécurité, de liquidité et de rentabilité.

2.2 Sur le plan commercial

Concernant le volet commercial, cette réforme peut s'opérer de plusieurs manières à savoir :

2.2.1 Le dynamisme du réseau direct de distribution

La direction commerciale doit mettre en place une stratégie plus agressive par rapport à ses concurrents dans la recherche des nouvelles affaires. L'équipe commerciale doit être donc proactive dans la conquête des affaires. Elle doit être capable d'attaquer le portefeuille des autres sociétés du marché et aussi des affaires transitant par le réseau de courtage. Cette stratégie aura pour but non seulement d'augmenter le nombre de contrat de chaque branche, mais également d'accroître son chiffre d'affaires. Cette vision permet surtout de réduire la dépendance du chiffre de la compagnie et de lui redonner son autonomie.

2.2.2 Le suivi du portefeuille client

La direction commerciale doit travailler en symbiose avec la direction statistique et informatique afin de tenir une base des données concernant le portefeuille client. Cette base permettra de renseigner sur tous les contrats qui arrivent à échéance chaque fin du mois, le nombre des contrats renouvelés, résiliés, suspendus, ... Au final, cette base sera un outil efficace dans le suivi du portefeuille dans la mesure où il sera quasiment difficile d'oublier par exemple le renouvellement d'une police ou l'envoi des avis d'échéances aux clients dont les contrats arrivent à terme.

²⁵<http://www.financialafrik.com/2014/02/23/brvm-fanaf-des-societes-dassurance-africaines-plus-actives-la-bourse/>



2.2.3 La diversification du portefeuille dans tous les points de vente

Certains points de vente notamment ceux tenus par les agents généraux et les bureaux directs hors sièges sont reprochées d'avoir des portefeuilles composés essentiellement des risques de masse comme automobile. Il est donc nécessaire de mettre en place une stratégie permettant aux managers de ces différents points de vente de prospecter les risques autres que l'automobile. Pour cela il est important de procéder par une formation continue du personnel sur tous les produits commercialisés par la compagnie. Mais aussi mettre à leur disposition les moyens nécessaires (tarif, logiciel,...) permettant la tarification du risque conformément à la réglementation de la CIMA. Ce transfert de savoir-faire à tous les niveaux de la chaîne (production et sinistre) servira de levier pour booster le chiffre d'affaires du réseau direct de distribution.

2.2.4 Le développement des partenariats avec les personnes prévues à l'article 503 du code CIMA

Dans le cadre de la délocalisation de son réseau direct de distribution, la compagnie d'assurance peut utiliser les canaux de distribution déjà existants pour présenter ses produits au public. Si l'implantation des bureaux de l'assureur dans certaines localités peut se traduire par une augmentation des charges par rapport aux recettes espérées, une distribution par les canaux prévus à l'article 503 du code CIMA serait plus économique pour l'assureur. En effet, la compagnie d'assurance peut élargir son réseau direct en signant des conventions avec les établissements des micro finances, des banques, des super marchés ou d'autres canaux de distribution des biens ou services déjà implantés dans ces différentes localités. L'assureur peut donc profiter de la confiance, le savoir-faire et la bonne réputation de ses partenaires envers le public pour vendre à faible coût ses produits d'assurance. Ces partenariats peuvent être donc très bénéfiques pour l'assurance qui souhaite augmenter son chiffre d'affaires à travers le réseau direct.

2.2.5 La vente d'assurance par internet ou par téléphone

Aujourd'hui, l'assurance, de plus en plus considérée comme un secteur ultra-concurrentiel et avec un important cible cyber-connectées, les compagnies d'assurance doivent trouver des relais de différenciation et intégrer le digital pour répondre aux exigences du marché.

S'agissant de l'internet, les compagnies d'assurance peuvent commercialiser les produits en ligne. Pour cela, il leur faut par exemple un site web ou utiliser les réseaux sociaux comme Facebook, whatsapp pour expliquer et vendre leurs produits aux public dit connecté.

S'agissant de la vente de produits par téléphone, les compagnies d'assurance peuvent passer des partenariats avec les sociétés de téléphonie mobile. Ces partenariats permettront aux compagnies d'assurance de commercialiser leurs produits à faible coût et dont le paiement de primes se fera via les applications telles qu'Airtel money. Avec un partenariat gagnant-gagnant entre opérateurs et assureurs, les consommateurs peuvent acheter une police d'assurance directement par téléphone.

Les assureurs congolais doivent donc prendre conscience de cette innovation qui est déjà présente dans d'autres pays comme l'Afrique du Sud, la Cote d'Ivoire, le Sénégal...

2.2.6 La création de fonds de garantie à l'international pour gérer

l'assurance voyage

Toutes les compagnies d'assurance au Congo vendent l'assurance voyage. Ce produit est commercialisé au nom du Groupe AXA. Cette pratique facilite la fuite des capitaux (primes) vers l'étranger et constitue un frein pour les compagnies qui veulent augmenter leur chiffre d'affaires par une forte rétention de prime. Les compagnies du marché sont donc des simples intermédiaires rémunérées à la commission.

Conscient de cette pratique, les compagnies d'assurance du marché peuvent penser mettre en place un réseau de distribution à l'échelle internationale afin de commercialiser l'assurance voyage pour leur propre compte. Il s'agit pour les compagnies d'assurance de créer par exemple dans les pays africains des bureaux directs ou utiliser le réseau des partenaires pour gérer se produit (souscription et prestation). Le réseau peut d'abord être développé en Afrique avant de se répondre dans le monde entier. Cette internationalisation aura pour but d'accompagner leurs clients qui sont déjà dans le portefeuille à travers d'autres risques.



Elle permettra aussi de réduire la fuite des capitaux et d'accroître la part du chiffre d'affaires du réseau direct.

2.3 Sur le plan technique

Sur ce plan, l'accent est fait sur deux points essentiels à savoir :

2.3.1 La diligence dans le règlement des sinistres

Pour le règlement des sinistres, les compagnies d'assurance doivent non seulement respecter les dispositions prévues par le code CIMA mais aussi elles doivent faire preuve de sagesse pour éviter les départs du portefeuille, des clients insatisfaits. En effet, les entreprises doivent mesurer de façon permanente le taux de sortie des contrats de leur portefeuille suite à une insatisfaction des assurés victimes d'accidents. Un assureur prudent doit toujours se remettre en cause en disant que la lenteur dans le règlement des sinistres du fait de sa faute peut être un facteur déterminant sur le départ des clients au profit des concurrents.

En résumé, l'assureur a donc l'obligation de respecter ses engagements dans les délais prévus par le législateur et en tenant compte de la qualité de ses prestations comparées à celles fournies par la concurrence.

2.3.2 La diligence dans la délivrance de propositions d'assurance

L'objectif principal d'une compagnie, d'un agent général, d'un conseiller en assurance, ... est de vendre pour réaliser le chiffre d'affaires. Même si la proposition d'assurance n'engage ni l'assureur ni l'assuré, mais sa délivrance permet au client de savoir les garanties accordés par l'assureur, les exclusions et la prime à payer. Il est donc nécessaire pour le client d'avoir cette proposition dans un bref délai afin de décider sur la souscription ou non du contrat. D'autres prospects cherchent vite à savoir le prix d'assurance à payer pour répondre aux exigences d'un appel d'offre. L'assureur est donc tenu de faire le nécessaire non seulement pour réaliser son chiffre, mais aussi pour attirer la confiance de ses partenaires par sa proactivité dans la délivrance des propositions d'assurance. Pour cela, l'assureur doit disposer en son sein une équipe dynamique, disponible et bien formée pour la tarification de tous les produits qu'il commercialise.



Cette liste exhaustive des pistes de réforme proposées ci-dessus peuvent être considérées comme des recommandations dans les structures déjà opérationnelles. Quant aux futures entreprises, les points abordés peuvent faire partis des règles, des normes ou même des procédures qui seront mise en place afin de limiter la dépendance de la compagnie.

CONCLUSION

Notre analyse a porté sur la part du réseau indirect dans le chiffre d'affaires et son influence dans le développement des compagnies d'assurance au Congo Brazzaville. L'entrée de jeu, nous avons supposé que l'apport du réseau indirect est largement supérieur à celui du réseau direct dans la formation du chiffre d'affaire global. Cela avait un impact négatif sur l'avenir des entreprises en cas de désaccord entre les deux parties. Tout le long de notre analyse, l'hypothèse de départ a été confirmée.

Toutefois, Il convient de rappeler que, le réseau direct, malgré son résultat peu satisfaisant en termes de chiffre d'affaires, arrive à marquer sa présence aux yeux du public par la création des nouveaux bureaux, antennes et agents généraux. Cette vision s'inscrit sans doute dans le cadre des grands projets de développement (*municipalisation accélérée, plan d'émergence à l'horizon 2025*) initié par les autorités congolaises auxquels les compagnies d'assurance accompagnent leurs clients.

L'absence de dynamisme du chiffre affaires du réseau direct ouvre largement la porte au courtage qui apporte son expertise dans toutes les branches d'assurance. Ce savoir-faire est au rendez-vous surtout pour les grands courtiers internationaux comme Gras Savoye et ASCOMA. Ces derniers bénéficient en grande partie des affaires venant directement de leur siège et sont présentent en même temps, dans les risques d'entreprise et dans les risques des particuliers ou les risques de masse.

En effet, il a été démontré que du fait de la forte dépendance du réseau direct qui varie de 67,79 à 71,56% du chiffre d'affaires du marché et de 67,22 à 74,07% pour le cas de NSIA CONGO, la compagnie s'expose à un risque imminent en cas de désaccord entre les parties (courtier(s) et assureur), suivi par exemple d'une suspension, d'un arrêt de collaboration ou encore d'un déplacement progressif du portefeuille par le ou les courtier(s) en cause

Cette dépendance constatée aussi bien dans le secteur des assurances que dans d'autre secteurs (par exemple la forte dépendance du budget d'un Etat sur une sur un nombre très limité des ressources naturelles non renouvelables) rend le système vulnérable dans le temps suite à une mauvaise conjoncture.

Il s'agit d'une très grande menace pour une compagnie qui souhaite garder son autonomie et éviter d'être victime des mauvaises pratiques imposées par certains intermédiaires mal intentionnés ou de certains caprices des courtiers intimidant même de déplacer le portefeuille en cas de non satisfaction dans le traitement de leurs dossiers (production ou sinistres), voire en cas d'application des tarifs moins concurrentiels ou de manque de réactivité.

C'est pourquoi, conscient de cette triste réalité, tous manager de société doit penser à mettre en place une stratégie permettant d'équilibrer ces écarts.

Ce plan de réforme permettant de palier le danger qui menace les compagnies du marché a commencé par un recensement des quelques failles majeures considérées limites et qui rend le réseau direct de distribution moins performant.

Pour relever cette tendance négative, les compagnies d'assurance du marché congolais doivent tenir compte de ces limites qui constituent une sorte d'obstacle dans le décollage de la distribution des produits par le réseau direct.

Cette réforme peut passer par une correction, un changement ou une transformation par des moyens conformes aux règles existants afin de réorganiser ou d'améliorer son fonctionnement et son résultat.

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages généraux

1. Jérôme YETMAN, Manuel International de l'Assurance, Economica, juin 1998

II- Les séminaires, cours, rapport et mémoires.

1. ABOUNGOU KOUMOU Victorine, l'apport de la responsabilité civile obligatoire sur l'assurance automobile: cas des Assurances Générales du Congo, rapport de fin de formation, MST-A, IIA 2012-2014
2. FONKOU Michel, cours de management IIA_DESS-A 2014-2016
3. Jean-Paul LOUISOT, cours de gestion des risques dans les organisations applicables aux entreprises, aux collectivités territoriales et aux établissements de santé, IIA_DESS-A, 2014-2016
4. KHAYATE Walid, vulnérabilité d'une organisation en continuité des opérations, Université de Montréal, Mémoire en génie industriel, décembre 2008
5. Michel Marchesnay, La mercatique de la petite entreprise, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 1, n°3-4, 1988

III- Les textes officiels

1. Le Code CIMA, édition 2014

TABLE DES MATIÈRES

DEDICACE :.....	I
REMERCIEMENTS :.....	II
SIGLES ET ABBREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX :	IV
LISTE DES FIGURES	V
RESUME	VI
ABSTRACT	VII
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : LES DIFFERENTS RESEAUX DE DISTRIBUTION ET LA PART DU RESEAU INDIRECT DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES DU MARCHE CONGOLAIS	5
CHAPITRE I : LES DIFFERENTS RESEAUX DE DISTRIBUTION DES PRODUITS D'ASSURANCE AU CONGO	7
SECTION 1 : LA VENTE DE L'ASSURANCE PAR LE RESEAU DIRECT	7
1.1 <i>La distribution au sein des compagnies d'assurance</i>	8
1.1.1 <i>Agences rattachées à la direction générale</i>	8
1.1.2 <i>Les bureaux directs</i>	8
1.1.3 <i>Les antennes</i>	9
1.2 <i>La distribution par voie des agents généraux</i>	11
1.3 <i>Les autres moyens de distribution directe</i>	14
1.3.1 <i>Le réseau des salariés</i>	14
1.3.2 <i>Le réseau des indépendants : mandataires non-salariés</i>	15
SECTION 2 : LA VENTE DE L'ASSURANCE PAR LE RESEAU INDIRECT	17
2.1 <i>Définition et principe de base du courtage</i>	17
2.2 <i>Les conditions liées à l'activité du courtage</i>	18
2.2.1 <i>Les conditions d'honorabilité : article 506 du code CIMA</i>	18
2.2.2 <i>Les conditions de capacité : article 508 du code CIMA</i>	19
CHAPITRE II : LA PART DU RESEAU INDIRECT DANS LE CA DU MARCHE CONGOLAIS DE L'ASSURANCE	23
SECTION 1 : L'APPORT DU RESEAU INDIRECT DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE CHAQUE COMPAGNIE CONGOLAISE D'ASSURANCE DE 2011 A 2014	23
1.1 <i>La part du réseau indirect dans le chiffre d'affaires Global des Assurances Générales du Congo (AGC)</i>	23
1.2 <i>La part du réseau indirect dans le chiffre d'affaires global de NSIA Congo</i>	24
1.3 <i>La part du réseau indirect dans le chiffre d'affaires Global d'Allianz Congo</i> ..	25
1.4 <i>La part du réseau indirect dans le chiffre d'affaires Global de l'ARC</i>	26



<i>SECTION 2 : LA PART DES DIFFERENTS RESEAUX DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL DU MARCHE DE 2011 A 2014</i>	28
DEUXIEME PARTIE : DE LA DEPENDANCE DES COMPAGNIES A LA PROPOSITION DES PISTES DE REFORME DU RESEAU DIRECT DE DISTRIBUTION AU CONGO : CAS DE NSIA CONGO	32
CHAPITRE 1 : VULNERABILITE ET DEVELOPPEMENT DES SOCIETES D'ASSURANCE	34
<i>SECTION 1 : VULNERABILITE DU FAIT DE LA FORTE DEPENDANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES</i>	34
1.1 <i>Généralité sur l'environnement de l'entreprise</i>	34
1.2 <i>Notion de dépendance</i>	36
1.3 <i>Notion de vulnérabilité</i>	36
1.4 <i>Etendu de la notion de vulnérabilité du fait de la dépendance</i>	38
1.4.1 <i>Le pétrole : sources de dépendance et de vulnérabilité de l'économie congolaise</i>	39
1.4.1.1 <i>Sur le plan national</i>	40
1.4.1.2 <i>Sur le plan international</i>	40
<i>SECTION 2 : DEPENDANCE ET DEVELOPPEMENT DE LA COMPAGNIE : CAS DE NSIA CONGO</i>	41
2.1 <i>Brève présentation de NSIA Congo</i>	41
2.2 <i>La dépendance du ca NSIA Congo</i>	43
2.2.1 <i>Evolution du chiffre d'affaires Global de 2010 à 2015</i>	43
2.2.2 <i>La part du réseau indirect dans le chiffre d'affaires Global de 2010 à 2015</i>	46
2.3 <i>La prédominance des grands courtiers dans le Chiffre d'affaires Global de NSIA Congo de 2010 à 2015</i>	48
2.4 <i>Vulnérabilité et développement de la compagnie</i>	52
CHAPITRE 2 : LA REFLEXION SUR LA REFORME DES RESEAUX DIRECTS DE DISTRIBUTION	55
<i>SECTION 1 : LES LIMITES DU RESEAU DIRECT EXISTANT</i>	55
1.1 <i>Sur le plan géographique</i>	55
1.2 <i>Sur le plan commercial</i>	56
1.2.1 <i>La passivité du réseau direct par rapport au réseau de courtage</i>	56
1.2.2 <i>L'absence d'un réel suivi du portefeuille client</i>	56
1.2.3 <i>Manque de diversification du portefeuille de certains points de vente</i>	57
1.2.4 <i>La faible connaissance des produits par les commerciaux et les rédacteurs de contrat</i>	57
1.2.5 <i>La faible représentativité de l'assureur dans les organisations internationales</i>	58
1.2.6 <i>Le manque de formation du personnel</i>	58
1.3 <i>Sur le plan technique</i>	58
1.3.1 <i>Manque de diligence dans le règlement des sinistres</i>	59
1.3.2 <i>Lenteur de la compagnie dans la délivrance des propositions d'assurance</i>	59



