



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 : iaa@iiacameroun.com

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

YAOUNDÉ/ CAMEROUN

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Pour l'obtention du

MASTER PROFESSIONNEL EN ASSURANCES (MPA)

(1^{ère} Promotion 2020 - 2022)

THEME

**LES ENJEUX DE LA FUSION ABSORPTION
DES ENTREPRISES D'ASSURANCE DANS LA
ZONE CIMA: CAS DE SANLAM CONGO ET
NSIA CONGO**

Présenté et soutenu par :

Mlle MAKAYA MAVOUNGOU Reine
Carmen Fallone

Etudiante en MPA

Option : Risk Management & Contrôle

IIA-Yaoundé

Sous la Direction de :

Monsieur Berlin Nono NKOUANKAM

Directeur Technique de SANLAM
CONGO

Novembre 2022

DEDICACE

A
Toute ma famille.

REMERCIEMENTS

- ❖ Je tiens à remercier Notre Père là-haut pour sa présence, sa fidélité et sa bienveillance tous les jours et tout au long de notre formation.
- ❖ Je remercie également la Direction Générale de l'Institut International des Assurances ainsi que tout le corps enseignant, pour les efforts consentis afin de nous faire bénéficier d'une formation de qualité.
- ❖ Je remercie particulièrement le Directeur Général de l'IIA, Monsieur ODON KOUPAKI, pour son encadrement et son accompagnement.
- ❖ Mes remerciements s'adressent également à la Direction des Études, particulièrement à Monsieur DANFAKHA DEMBO.
- ❖ Je remercie également Monsieur Jean BOUKA, Directeur Administratif et Financier de l'IIA pour son soutien.
- ❖ Mes sincères remerciements à la Direction Nationale des Assurances pour avoir mis à ma disposition les données chiffrées.
- ❖ Des remerciements à l'équipe de SANLAM CONGO pour m'avoir accueillie en son sein pendant la durée de stage ainsi que pour toute la confiance et le soutien qui m'ont été accordés.
- ❖ Enfin des remerciements à tous ceux qui m'ont aidé dans la rédaction de ce mémoire, en particulier : M. NDOLO Serge, M. GANDZIEN Tiffany, M. NKOUAKAM Nono et à toutes ces personnes, de près ou de loin, m'ont assisté, écouté et fait bénéficier de leurs conseils et suggestions.

LISTE DES ABREVIATIONS

AUSCGIE	: Acte Uniforme relatif aux Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Économique
AGE	: Assemblée Générale Extraordinaire
CA	: Chiffre d'Affaires
Cf.	: Confère
GIE	: Groupement d'Intérêt Économique
CFA	: Communauté Financière Africaine
CIMA	: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CRCA	: Commission régionale de Contrôle des Assurances
DNA	: Direction Nationale des Assurances
FANAF	: Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines
F& A	: Fusions et acquisitions
IARD	: Incendie Accidents Risques Divers
IIA	: Institut International des Assurances
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PA	: Primes acquises
M&A	: MERGERS and ACQUISITIONS

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Total Actifs nets apportés	28
Tableau 2 : Taux moyen combiné de croissance des primes émises :.....	29
Tableau 3 : Ratio de croissance du portefeuille :.....	30
Tableau 4 : Ratio de parts de marché :	31
Tableau 6 : Ratio des frais de gestion :.....	32
Tableau 8 : Ratio de couverture de marge de solvabilité :	33

LISTES DES FIGURES

Figure 1 : Fusion absorption.....	12
Figure 2 : Fusion Acquisition avec création	13

RESUME

Cette étude parle des enjeux de la fusion des entreprises d'assurance en zone CIMA en se penchant sur le cas de la fusion absorption de SANLAM CONGO par NSIA.

Elle s'est fixée comme objectifs : analyser les procédures et évaluer l'opération de fusion absorption de SANLAM CONGO par NSIA CONGO. Vérifier la conformité de ces opérations par rapport à la réglementation en vigueur dans la zone CIMA. Déceler les conséquences éventuelles d'une telle opération en suggérant des pistes d'améliorations.

Dans le but de vérifier les hypothèses ci-après : Cette opération de fusion absorption de SANLAM Congo par NSIA Congo est conforme à la réglementation CIMA. Elle a beaucoup plus été motivée par les objectifs fixés par le groupe et la réforme réglementaire de 2016. Elle a un impact positif sur la société absorbante et les intérêts des assurés sont pris en compte.

Notre étude à consister en une approche prospective compte tenu du fait que la procédure conduisant à cette opération est en cours, et une méthodologie d'analyse sur la base des estimations, pour se fixer sur le poids que ces deux entités réunies pourront représenter sur le marché Congolais en termes de part de marché, du chiffre d'affaires, du nombre de cadres et surtout de la solidité de l'entreprise absorbante.

Toutefois, cette opération n'est pas sans conséquences négatives au niveau des ressources humaines tout comme sur le plan technique et commercial.

Pour pallier à tous ces problèmes, il est nécessaire que les dirigeants de l'entreprise absorbante mènent des études lucides sur le portefeuille absorbé et adaptent leurs tarifs en tenant compte des réalités du marché. Sur le plan social, l'une des suggestions faite est l'amélioration des conditions de travail de l'équipe absorbée.

ABSTRACT

This study discusses the challenges of the merger of insurance companies in the CIMA zone by looking at the case of the merger absorption of SANLAM CONGO by NSIA.

It has set itself the following objectives: to analyze the procedures and to evaluate the operation of merger absorption of SANLAM CONGO by NSIA CONGO. Check the compliance of these operations with the regulations in force in the CIMA zone. Detect the possible consequences of such an operation by suggesting areas for improvement.

In order to verify the following hypotheses: This merger operation of SANLAM Congo by NSIA Congo complies with CIMA regulations. It was much more motivated by the objectives set by the group and the regulatory reform of 2016. It has a positive impact on the acquiring company and the interests of policyholders are taken into account.

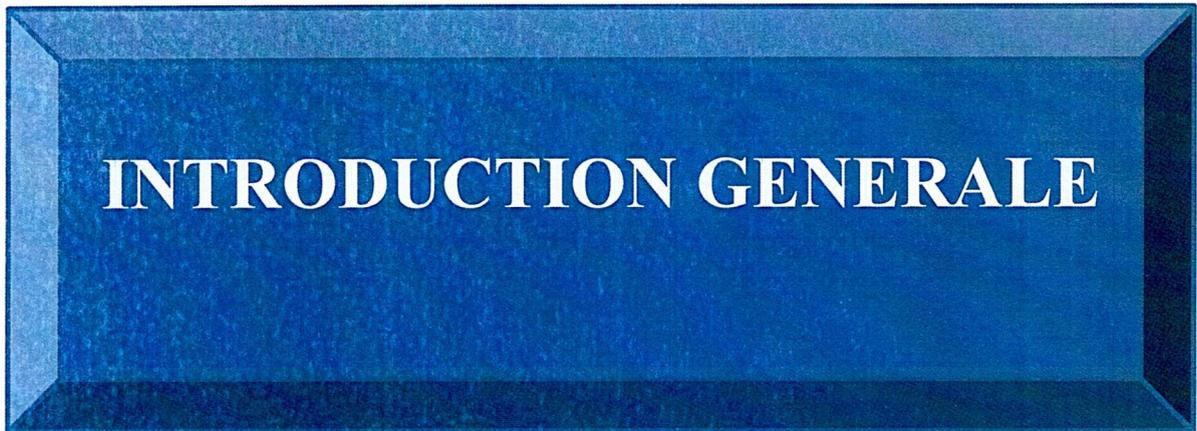
Our study consists of a forward-looking approach given that the procedure leading to this operation is in progress, and an analysis methodology based on estimates, to determine the weight that these two combined entities could represent on the Congolese market in terms of market share, turnover, and member of executives and above all the solidity of the absorbing company.

However, this operation is not without negative consequences in terms of human resources as well as technically and commercially.

To overcome all these problems, it is necessary that the managers of the acquiring company carry out lucid studies on the portfolio absorbed and adapt their prices taking into account the realities of the market. On the social level, one of the suggestions made is the improvement of the working conditions of the absorbed team.

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTES DES FIGURES	v
RESUME.....	vi
ABSTRACT.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : Généralités de l'activité d'assurance et la notion de fusion d'entreprise.....	7
SECTION I : Généralités de l'activité de l'assurance	7
SECTION II : Notion de la fusion	11
CHAPITRE II : PROCESSUS ET DETERMINANTS DES OPERATIONS DE FUSION	16
SECTION I : Le processus des opérations de fusion.....	16
SECTION II : Motivations de la fusion et raisons d'échec	18
PARTIE II : CADRE EMPIRIQUE	20
CHAPITRE I : Raisons de la fusion absorption	22
SECTION I : Présentation des parties prenantes	22
SECTION II : Les motifs de la fusion absorption	25
CHAPITRE II : ENJEUX DE LA FUSION ABSORPTION DE SANLAM CONGO PAR NSIA CONGO.....	29
SECTION I : Enjeux sur les plans techniques, financiers et sociaux	29
SECTION II : Problèmes liés à la fusion absorption de SANLAM par NSIA et suggestions.....	36
CONCLUSION GENERALE	41
BIBLIOGRAPHIE.....	a
ANNEXES.....	c
TABLE DES MATIÈRES	d



INTRODUCTION GENERALE

Face à une pléthore des compagnies d'assurance et à la difficulté pour certaines à honorer leurs engagements vis-à-vis des assurés et bénéficiaires des contrats, le régulateur de la zone CIMA a, depuis un certain nombre d'années pris des mesures pour assainir le marché. Parmi les plus récentes nous avons l'augmentation du capital social minimum adopté en avril 2016 par le Conseil de Ministre de la zone¹. Ceci pour modifier et compléter les articles 329-3 et 330-2 du code CIMA relatifs au capital social minimum des sociétés anonymes d'assurances et du fond d'établissement des sociétés d'assurances mutuelles.

Par cette réforme, le capital minimum de ces deux formes de sociétés passe respectivement de 1 milliards à 5 milliards de FCFA pour les Sociétés Anonymes et de 700 millions à 3 milliards de FCFA pour les sociétés mutuelles. Le fait que la quasi-totalité des sociétés d'assurances opèrent toutes sur les mêmes créneaux notamment l'assurance automobile (assurance obligatoire) accentue les problèmes du secteur à cause de la concurrence déloyale et la sous tarification. Cette réforme est donc un moyen de nettoyer le secteur et permettre aux assureurs qui vont subsister d'atteindre une taille critique devant leur permettre d'honorer facilement leurs engagements envers les assurés et bénéficiaires de contrats et être rentable pour les actionnaires. La mise en application de cette mesure nécessite la mobilisation de plusieurs milliards de FCFA pour bon nombre des acteurs du secteur.

A l'instar du Nigeria, qui a connu cette même réforme en 2007, celle-ci apporte une révolution dans le secteur. Car l'on assiste à une restructuration profonde du marché. Certaines entreprises optent pour des stratégies de développement en interne tandis que d'autres ont choisi la stratégie de croissance externe. Face à la nouvelle contrainte réglementaire, bon nombre d'acteurs ont décidé de fusionner leurs activités tandis que d'autres ont opté pour des cessions et/ou rachats des fonds de commerce. C'est le cas du groupe Allianz qui a cédé plusieurs de ses filiales africaines à SUNU. Le même assureur (Allianz) est en négociation avec le groupe SANLAM pour une joint-venture.

C'est dans ce contexte que le groupe SANLAM a procédé à la signature d'un accord avec le groupe NSIA ayant abouti à la cession et au rachat de plusieurs filiales, à savoir : la cession à NSIA Vie et Non Vie des filiales SANLAM Vie du Togo et du Gabon ainsi que les filiales SANLAM Non Vie du Congo et de la Guinée. S'agissant de la cession de la filiale SANLAM Congo au groupe NSIA, les pourparlers ont débuté en 2020 pour aboutir à la cession effective le 15 juin 2022. Cette opération a conduit le groupe NSIA à se retrouver avec deux filiales dans un même pays qui exercent dans le même secteur d'activité à savoir

¹ Règlement n° 7/2016

l'assurance IARD-T. Ne pouvant pas admettre une concurrence entre deux entreprises appartenant au même groupe, il a été entamé une opération de fusion absorption de ces deux entités lors de laquelle NSIA CONGO absorbera SANLAM CONGO.

Le droit commun ainsi que le code CIMA ont prévu des dispositions réglementaires, encadrant ces types d'opérations. Il devient nécessaire de comprendre les raisons de ces opérations, notamment la fusion absorption de SANLAM CONGO par NSIA CONGO. De connaître les dispositions réglementaires mais également les enjeux de celles-ci. D'où le choix du thème : Les enjeux de la fusion absorption des entreprises d'assurance dans la zone CIMA: cas de SANLAM CONGO par NSIA CONGO.

En effet, la fusion, pratique de la croissance externe, représente aujourd'hui l'une des voies privilégiées par les entreprises pour se développer de façon indépendante. Elle est vue comme l'option la plus rapide et la plus efficace pour, soit augmenter sa part de marché, soit s'ouvrir de nouveaux marchés ou encore accéder à de nouveaux produits et services.

Pourtant, les opérations de fusions continuent de susciter de nombreuses interrogations sur leur efficacité économique.

En effet, ce type de rapprochement a réellement un avantage pour les sociétés, mais la réalité montre une difficulté pour elles d'améliorer les performances du nouvel ensemble. Dans un grand nombre de cas estimé à près de 50 % des transactions opérées, les fusions-acquisitions se révèlent des manœuvres décevantes, sans compter les plans de restructuration et de licenciement qui accompagnent généralement ces regroupements.

Ce travail qui s'inscrit dans le cadre de l'obtention du Master Professionnel en Assurance, option RISK MANAGEMENT ET CONTRÔLE, après un stage académique passé en entreprise du 01/07/2022 au 30/09/2022 à la direction Technique de SANLAM CONGO, vise à répondre aux problématiques que voici : La fusion absorption est-elle conforme au cadre juridique en vigueur dans la zone CIMA ? Celle-ci constitue la question principale de notre problématique. Et les questions secondaires sont les suivantes :

- Quelles sont les raisons qui la justifient ?
- Quelles sont les opérations qui l'accompagne et quelles sont ses conséquences et améliorations à apporter ?

Ce travail se fixe comme objectifs : analyser les procédures et évaluer l'opération de fusion absorption de SANLAM CONGO par NSIA CONGO. Vérifier la conformité de ces opérations par rapport à la réglementation en vigueur dans la zone CIMA. Déceler les conséquences éventuelles d'une telle opération en suggérant des pistes d'améliorations.

Pour ce faire, nous avons posé les hypothèses suivantes : Cette opération de fusion absorption de SANLAM Congo par NSIA Congo est conforme à la réglementation CIMA. Elle a beaucoup plus été motivée par les objectifs fixés par le groupe et la réforme réglementaire de 2016. Elle a un impact positif sur la société absorbante et les intérêts des assurés sont pris en compte.

En effet, notre intérêt à travailler sur ce sujet est guidé par la volonté d'avoir des connaissances sur la fusion des entreprises d'assurance. Aussi nous avons jugé intéressant de réaliser un travail de recherche dans ce domaine car nous avons constaté que c'est un thème qui n'est pas souvent traité.

Notre travail s'appuie sur de nombreux outils méthodologiques. La recherche documentaire a permis de former le cadre théorique de l'étude. Pour mener à bien cette étude, deux démarches seront retenues au plan méthodologique à savoir : la recherche documentaire qui nous permettra de collecter les données. Elle sera menée aussi bien au niveau de la compagnie, dans les bibliothèques que sur internet. Les entretiens avec le personnel et le responsable professionnel.

Cette étude présente un double intérêt. L'aspect théorique, permettra de mieux appréhender le cadre général dans lequel l'assurance et la fusion d'entreprise se déploient, et surtout les procédures et réglementation de cette dernière. L'aspect pratique, nous permettra d'analyser et interpréter les résultats de cette opération entre SANLAM Congo et NSIA Congo, pour arriver à déceler les avantages et inconvénients de ce rapprochement. Toutefois, des suggestions seront faites en rapport avec les faiblesses constatées tout en s'inspirant des modèles de fusions réussies.

Donc, notre travail est structuré autour de deux grandes parties dont chacune comporte deux chapitres. Dans le premier chapitre nous allons faire connaître les généralités sur l'activité de l'assurance et les opérations de fusion indispensables à la compréhension de notre sujet d'étude. Dans le deuxième chapitre intitulé processus et déterminants des opérations de fusion nous allons présenter la procédure à suivre pour mener à bien une opération de fusion, ses déterminants et les raisons d'échec de celle-ci. Le troisième chapitre nommé raisons de la fusion absorption de SANLAM par NSIA nous permettra de présenter brièvement les parties prenantes avant d'évoquer les motifs cette opération. Enfin, le quatrième chapitre sera consacré aux enjeux de cette opération pour l'entreprise absorbante et des pistes de solutions pour faire face aux difficultés rencontrés.

PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

L'intérêt de cette première partie est d'appréhender des notions théoriques essentielles, qui nous aideront à comprendre non seulement l'activité de l'assurance en général et les raisons pour lesquelles les compagnies sont amenées à fusionner en particulier, mais aussi la manière de gérer le processus de fusion desdites compagnies, en mettant l'accent sur la fusion-absorption.

Les points évoqués ci-dessus seront abordés dans cette partie à travers les deux chapitres qui la structurent et qui portent respectivement sur :

Les généralités sur l'activité de l'assurance et la notion de fusion des compagnies (**chapitre I**) et le processus de fusion d'entreprise (**chapitre II**).

CHAPITRE I : GÉNÉRALITÉS DE L'ACTIVITÉ D'ASSURANCE ET LA NOTION DE FUSION D'ENTREPRISE

L'intérêt de ce présent chapitre est double, à savoir : présenter d'abord les généralités sur l'activité des assurances, ensuite évoquer les dispositions réglementaires en rapport à la restructuration des entreprises en général et à la fusion –absorption en particulier.

Ce chapitre comporte deux sections qui abordent respectivement chacun des points évoqués ci-dessus.

SECTION I : Généralités de l'activité de l'assurance

Dans les développements qui vont suivre, il sera question de cerner les termes essentiels susceptibles de nous aider à mieux comprendre l'apparition et l'évolution de l'activité de l'assurance, le cadre réglementaire et juridique qui le régit. Il est aussi question de se fixer sur les différentes approches tant fonctionnelles qu'organisationnelles qui permettent aux compagnies d'assurance de mener à bien leurs activités sur différents marchés.

Le premier paragraphe a trait aux approches définitionnelles, à l'historique et au cadre réglementaire et juridique des compagnies d'assurances. Le deuxième paragraphe quant à lui traite de l'approche fonctionnelle et organisationnelle des compagnies d'assurance sans oublier la situation actuelle du marché congolais des assurances.

Paragraphe I : Les approches définitionnelles et le cadre réglementaire des compagnies d'assurance

A. Les approches définitionnelles de l'assurance

Ces approches consistent à définir quelques termes usuels nécessaires pour la compréhension du fonctionnement des systèmes d'assurance. Au nombre de ces termes figurent, en dehors de l'assurance, l'assuré, l'assureur, le risque, la prime, la police d'assurance, l'avenant, etc.

Selon le nouveau Petit ROBERT, « une assurance est un contrat par lequel un assureur garantit à l'assuré, moyennant une prime ou cotisation, le paiement d'une somme convenue en

cas de réalisation d'un risque déterminé ». Toutefois, la définition la plus courante est celle de JOSEPH HEMARD définit précédemment (cf Introduction).

Cependant, il faut se conférer à la page glossaire pour se fixer sur les définitions des autres termes cités ci-dessus.

B. Cadre réglementaire et juridique des compagnies d'assurance

Ce cadre est celui appliqué par l'ensemble des pays membres de la zone CIMA constitué de 14 pays (la Centrafrique, le Sénégal, la Cote d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Gabon, le Benin, le Burkina-Faso, le Togo, le Tchad, la Guinée Équatoriale, la Guinée Bissau, le Cameroun) francophones d'Afrique dont le Congo. Ce cadre est constitué par les sources légales et les sources extralégales qui sont d'ordre administratif.

Les sources légales

Parmi les sources légales figurent notamment : le droit commun ou général des contrats; le code CIMA et précédemment la loi du 13 juillet 1930 ; les communautés à savoir : les règlements, les décisions, les recommandations et les avis des organes de la CIMA.

Les sources extralégales ou administratives

Au nombre de ces sources on note :

- Les pouvoirs du ministre en charge des assurances sur le support contractuel : visas du ministre sur les documents commerciaux et tarifs
- Les recommandations des autorités administratives indépendantes

Toutefois, il existe aussi des sources judiciaires qui renvoient à la jurisprudence dont la limite et la loi sont représentées à travers quelques décisions telles que :

- L'obligation d'exécuter le contrat de bonne foi
- La tendance au rééquilibrage du contrat sur la base de divers concepts à l'image de « l'utile et le juste des contrats »².

Ce sont ces textes de Loi qui donnent à l'Assurance toute sa force.

² (in D. 1982. Chron. 1 par J. GHESTIN)

Paragraphe II : Approche fonctionnelle d'une Compagnie d'assurance

A. L'approche fonctionnelle des compagnies d'assurance

Le fonctionnement d'une compagnie d'assurance dépend de ses organes légaux, parmi lesquels figurent l'assemblée générale et le conseil d'administration.

1. L'Assemblée Générale :

Elle regroupe tous les actionnaires de la société anonyme ou l'ensemble des sociétaires pour une société mutuelle.

Il existe trois formes d'assemblée générale :

- ✓ Assemblée générale constitutive : elle décide de la constitution de la société, approuve les statuts, délibère sur les nominations des membres du conseil d'administration et des commissaires aux comptes ;
- ✓ Assemblée générale ordinaire : elle examine les rapports du Conseil d'administration et commissaire au compte une fois l'an et délibère les différents problèmes sur la marche de l'entreprise ;
- ✓ Assemblée générale extraordinaire : elle est convoquée pour les raisons suivantes : modification de statuts, transformation de l'objet social ou raison social, augmentation de la production ou du capital, prorogation de l'activité sociale, dissolution de la société ou fusion.

2. Le Conseil d'administration :

Il a en charge l'administration de la société, les administrateurs étant nommés pour un mandat de six ans renouvelables.

B. Les modes de gestion des entreprises d'assurance

Une entreprise d'assurance collecte des primes auprès de la mutualité des assurés afin de pouvoir être en mesure d'indemniser ceux parmi ses membres qui seront victimes d'un sinistre dans la catégorie des risques assurés.

Il existe deux modes de gestion des cotisations : la gestion par répartition et la gestion par capitalisation.

Dans les deux cas, les entreprises d'assurance doivent constituer à partir des primes encaissées des provisions techniques suffisantes pour le règlement intégral de leurs engagements vis-à-vis des assurés.

1. La gestion par répartition

Dans ce mode de gestion des cotisations, l'assureur utilise au cours d'un même exercice la masse des primes payées par l'ensemble des assurés pour indemniser ceux d'entre eux qui subissent des sinistres.

Ce mode de gestion est utilisé pour gérer les assurances dites « IARD ». Les assurances IARD regroupent les assurances de dommages (assurances de biens et de responsabilité) et les assurances de personnes (constituées de l'assurance Individuelles accident et l'assurance maladie).

L'assureur IARD, gérant ainsi ses primes par répartition, paie les sinistres de l'année avec les primes de la même année.

2. La gestion par capitalisation

L'assureur capitalise les primes souvent sur un long terme, suivant la technique des intérêts composés. On retrouve ce mode de gestion en assurance-vie ou les contrats sont conclus pour une longue période (au-delà d'une année). Les provisions mathématiques correspondent aux primes confiées par l'assuré en vue de se constituer une épargne et que l'assureur doit pouvoir mettre en réserve pour pouvoir lui restituer au terme du contrat avec les intérêts générés par cette épargne.

En rapport à notre étude, seul le mode par répartition sera privilégié.

C. Statut juridique des entreprises d'assurance de la zone CIMA

Selon le code des assurances, les formes autorisées des entreprises d'assurance habilités à exercer dans la zone CIMA se limite à deux (02), à savoir : la Société Anonyme et la Société d'assurance Mutuelle. La Loi exclut les entreprises à caractère personnel et les autres formes de sociétés (SARL, SOCIETE EN COMMONDITE, SOCIETE EN NOM) considérées comme offrant une sécurité financière insuffisante.

La société d'assurance constituée sous forme de sociétés Anonymes obéit à la Loi 66-537 du 24 juillet 1966 régissant les sociétés commerciales, tant en ce qui concerne sa constitution que son fonctionnement. Celle-ci est nécessairement commerciale par sa forme.

Les sociétés Mutuelles : toutes les opérations d'assurance reposent sur une répartition des risques au sein d'un groupe d'assurés constituant une mutualité. Chaque sociétaire est à la fois assureur et assuré.

SECTION II : Notion de la fusion

Lorsque l'on parle de la fusion, on fait allusion à la notion de croissance externe des entreprises car les deux notions sont associées. Par définition, « la croissance externe, consiste à acquérir directement tout ou une partie d'une entreprise qui existe déjà, elle se réfère essentiellement aux opérations de fusions acquisitions, dans cette situation, l'investisseur acquiert une entité qui fonctionne et peut contribuer à sa propre création de valeur, l'entreprise se développe rapidement par la seule adjonction des ressources de sa cible (addition des chiffres d'affaires, parts de marché, etc.). »³ La croissance externe se caractérise par un regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs organisations et se concrétise avec les opérations de fusion. La croissance externe est un mode de développement permettant à l'entreprise de contrôler des actifs déjà opérationnels sur le marché et initialement détenus par d'autres firmes⁴.

Le concept de croissance externe est très largement associé à plusieurs autres notions (concentration, fusion et acquisition, prise de participation, OPA., etc.). Nous retenons dans notre étude les opérations de fusion comme moyen d'acquisition dans les opérations de croissance externe.

Solution de croissance externe, les fusions font chaque jour l'actualité et occupent une place importante dans la stratégie de développement des firmes. Elles s'entendent comme des opérations de regroupement ou de prise de contrôle d'entreprises cibles, réalisées par l'intermédiaire d'un achat ou d'un échange d'actions⁵.

Cette section est structurée comme suit : Un premier paragraphe présentera les définitions de la fusion, les différentes modalités de fusion ainsi que la nature des opérations de fusions. Le deuxième paragraphe traitera des méthodes de paiements des opérations de fusions c'est-à-dire les modes de paiements des opérations de fusions et leurs critères de choix.

³ Gouali Mohamed

⁴ Meier et Schier, 2003

⁵ Meier et Schier, 2009

Paragraphe I : Définition et modalités de la fusion

A. Définition

La fusion est définie comme l'opération par laquelle deux ou plusieurs sociétés se réunissent pour n'en former qu'une seule, soit par création d'une société nouvelle (fusion-réunion) soit par l'absorption de l'une ou de plusieurs par une autre (fusion-absorption).

Elle peut être aussi définie comme étant une convention passée entre deux ou plusieurs sociétés qui décident de réunir leurs patrimoines en une seule. Nous pouvons dire par là que la fusion est l'opération par laquelle deux sociétés se réunissent pour n'en former qu'une seule soit par création d'une société nouvelle, soit par absorption de l'une par l'autre. Les entreprises concernées doivent préciser dans le traité de fusion de nombreux éléments tels que les dates, les buts, les modalités d'échange, les droits sociaux, etc.

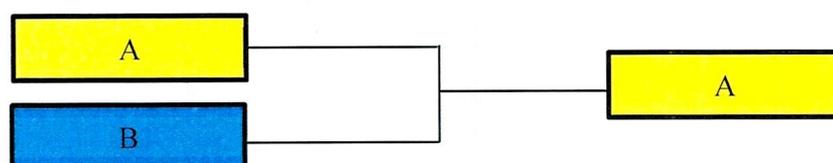
B. Modalités de la fusion

De toutes les définitions qui précèdent on retient principalement l'existence de deux formes de fusion : Fusion par absorption et la fusion par création d'une société nouvelle. Chacune avec ses avantages et ses inconvénients, et choisie en fonction des raisons qui se cachent derrière une telle décision

1. Fusion-absorption

La fusion absorption, consiste à transmettre le patrimoine de l'entreprise absorbée dans son entier à l'autre entité. C'est le type de fusion le plus courant, mis en place généralement pour répondre à la mondialisation. Elle permet à l'entreprise absorbante d'augmenter son capital grâce aux apports de l'entreprise absorbée. Tout est transmis à la société absorbante y compris les salariés.

Figure1 : Fusion absorption

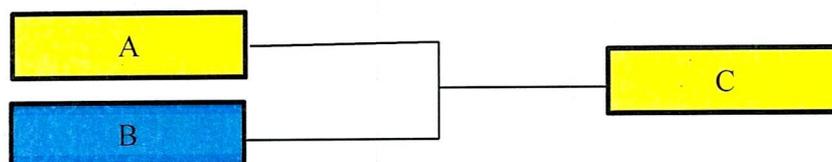


2. Fusion-réunion

La fusion création qui consiste à créer une nouvelle entreprise à partir de la fusion de toutes les entités. La fusion création reste relativement rare. Les enjeux de la fusion

demandent aux deux entreprises devront trouver un terrain d'entente et il est souvent difficile à trouver.

Figure 2 : Fusion Acquisition avec création



C. Types des opérations de fusions et acquisitions

Les fusions et les acquisitions sont souvent classifiées dans quatre principaux types, selon le point auquel les activités économiques de la compagnie acquise sont liées à ceux de l'acquéreur : horizontal, vertical, congloméré et concentrique.

1. Fusion et acquisition horizontale

Les opérations de fusions et acquisitions horizontales sont des opérations qui combinent deux compagnies semblables opérant dans une branche d'activités relative à la même industrie, ceci peut être le cas d'une fusion entre des concurrents directs.

2. Fusion et acquisition verticale

Les opérations de fusions et acquisitions verticales sont des opérations qui unissent des sociétés issues des processus successifs liés à la même industrie, ils se réfèrent généralement à des organismes ayant des rapports de fournisseur-client.

3. Les fusions et acquisitions conglomérées

Les opérations de fusions et acquisitions conglomérées se produisent entre des compagnies opérant dans des domaines complètement différents, elles sont souvent considérées comme une conséquence des stratégies de diversifications.

« Elles concernent le rapprochement de firmes dont les métiers sont sans lien les uns avec les autres ».

La régression de la part de marché, la délocalisation des activités, l'insuffisance des moyens de production, une réglementation nouvelle sont autant de facteurs qui peuvent entraîner une restructuration.

PARAGRAPHE II : Les méthodes de paiement des opérations de fusion

La nature de financement des opérations de fusion est une question récurrente. Elle constitue un choix important d'une politique financière aux implications multiples, portant à la fois sur la performance globale de l'opération et sur la répartition du pouvoir entre les actionnaires de l'acquéreur et ceux de la cible.

A. Les modes de paiement des opérations de fusion

On distingue trois grandes options possibles :

1. Le paiement par actions

Ce procédé consiste à un échange des actions de l'établissement absorbé contre des actions spécialement créés par la société absorbante à cet effet.

Ce moyen de financement est généralement le plus fréquent à utiliser puisqu'il est relativement le moins risqué pour l'entreprise initiatrice par rapport à d'autres modalités de paiement.

2. Le paiement par des liquidités

La firme absorbante a la possibilité de financer la fusion par des liquidités.

Cette opération consiste en un transfert de propriété des titres d'une firme cible de ses actionnaires vers la firme acquéreuse.

Ce mode de paiement peut être financé en choisissant le recours soit :

- L'autofinancement si l'entreprise à accumulé des réserves de trésorerie ;
- L'endettement si l'entreprise à des capacités d'endettement suffisantes. Il faut noter que l'endettement a constitué le principal moyen de financement des opérations de fusion.

3. Le paiement mixte

Ce mode de paiement inclut toutes sortes de combinaison du fait notamment de l'utilisation des produits dérivés dans le montage de l'opération.

(Il faut signaler que le recours à ce type de financement n'a pas fait l'objet d'une utilisation importante).

B. Les critères de choix du mode de paiement

Dans le choix d'une politique financière en matière des opérations de fusion, de nombreux critères entrent en considération. Parmi les principaux, on retrouve : le prix de l'action au moment de l'opération, la disponibilité de trésorerie et la taille relative de la cible

CHAPITRE II : PROCESSUS ET DETERMINANTS DES OPERATIONS DE FUSION

L'objectif de ce chapitre est de détailler les raisons qui peuvent conduire les entreprises à un rapprochement et d'expliquer le processus de gestion des opérations de fusion.

Notre chapitre comprend deux sections à savoir : Le processus des opérations de fusion (SECTION I) et les motivations et raisons d'une opération de fusion (SECTION II).

SECTION I : Le processus des opérations de fusion

Le processus est de la plus haute importance, car il contribue énormément au succès de la fusion et permet de maîtriser et de veiller au bon déroulement de l'opération.

Il faut savoir que le processus de fusion est divisé en 3 étapes impératives et non remplaçables : la phase stratégique, la phase de négociation, la phase d'intégration.

Nous allons expliquer pourquoi chacune de ces étapes majeures sont indispensables à la mise en place du processus de fusion-acquisition.

PARAGRAPHE I : Les phases stratégique et de négociation

- **Phase stratégique :** Au cours de cette étape sont établis : le diagnostic, le plan d'acquisition, la liste des risques potentiels.

C'est une étape préliminaire qui va permettre de cibler et identifier les besoins de l'entreprise acquéreuse. Le but de cette étape est de définir ses objectifs en répondant à plusieurs questions telles que :

- Pourquoi procéder à une opération de fusion acquisition ?
- Dispose-t-elle des ressources financières suffisantes pour effectuer une transaction de fusion ?
- Est-ce que le marché est propice à cette opération ?

L'entreprise en répondant à ses interrogations établit un SWOT très précieux durant cette phase. Ce diagnostic lui permet d'évaluer le potentiel de cette transaction, ce qui la facilitera au moment de la décision d'acquérir ou non. Cette décision d'acquisition ne peut être prise seulement si les ressources disponibles sont stables et suffisantes (ressources financières, humaines, technique etc...).

Elle doit également constituer un plan d'acquisition qui comprend 4 étapes :

- Composer l'équipe de projet
- Planifier l'agenda stratégique
- Distribuer les pouvoirs
- Évaluer et désigner la cible

Phase de négociation : Cette phase est une étape dite "critique", sa durée dépend de l'importance et de la complexité du projet. Durant la phase de négociation sont définis les modalités de l'opération et les conditions (économiques). L'entente est primordiale durant la négociation, la communication doit être excellente et les informations correctement divulguer. Durant ce processus, il est essentiel de parler de la prise de contrôle future de l'entreprise. L'optimisation des éventuels effets de leviers, l'entente sur les modalités de paiement entre autre sont des sujets très importants à traiter.

C'est en effet le premier contact entre l'acquéreuse et la cible potentielle. La réduction des divergences s'avèrent être importante durant cette étape. La gestion des risques est nécessaire durant cette phase.

PARAGRAPHE II : Les formalités et la phase d'intégration

- **Les formalités :** Une fois que le projet de fusion est établi, les formalités administratives ci-après doivent être accomplies :
 - Le dépôt du projet au greffe du tribunal de commerce du lieu du siège social de chaque société ;
 - La publication d'un avis de fusion dans un journal d'annonces légales ;
 - Le dépôt du rapport du commissaire à la fusion au siège social de chaque société⁶ et à la CRCA.
 - La transmission du projet de fusion à la CRCA en vue d'obtenir son autorisation préalable ;
 - La transmission à la CRCA des éléments contenus dans le projet de fusion, des états statistiques, du programme d'activité prévisionnelle sur trois ans et des comptes prévisionnels sur la même période.

⁶ Article 672 de l'OHADA

- **Phase d'intégration** : Cette étape est primordiale pour l'homogénéisation de la nouvelle entité. L'objectif de création de valeur est commun c'est pour cela que le succès dépend des modalités d'intégration. La recherche d'équilibre est importante, spécialement durant cette phase où le risque est le plus élevé. La performance de l'entreprise est automatiquement touchée lorsque le risque est important, une fusion acquisition complète par exemple demandera une réorganisation totale de l'entreprise ; les résistances aux changements seront donc fortement prévisibles.

SECTION II : Motivations de la fusion et raisons d'échec

L'objectif de cette section est d'analyser les raisons qui peuvent conduire une entreprise à des opérations de fusion

Les économistes néoclassiques et les experts en stratégie soutiennent qu'elles améliorent la position concurrentielle de l'entreprise en explorant et valorisant les caractéristiques de l'entreprise acquise, d'autres insistent sur les défauts et les risques d'échec d'une telle opération.

Cette section présente donc les principales motivations des opérations de fusion, les gains que procure une telle opération, ainsi que les raisons d'échec de ces opérations.

PARAGRAPHE I : Les raisons et les motivations d'une opération de fusion

A. Les motivations communes du vendeur et de l'acheteur

Il est avantageux de savoir pourquoi l'autre côté (le vendeur) envisage de vendre son affaire dans une transaction, cette connaissance devrait faciliter pour les deux parties d'imposer son pouvoir de négociation et la structuration des propositions pour répondre aux autres objectifs financiers, stratégiques, et personnels de l'autre côté, les motivations communes incluent :

1. Les motifs communs du vendeur

- Besoin de capital additionnel pour financer la croissance. La croissance faible ou en baisse ou difficultés financières en hausse ;
- Présence des inconvénients stratégiques qui ne peuvent pas être surmontés comme les affaires autonomes ;

- conditions du marché ou d'industrie qui créent des prix de vente plus élevés.

2. Les motifs communs de l'acheteur

- Croire la position du produit et créer des marchés géographiques. Obtenir de meilleures opportunités de croissance ;
- Augmenter la rentabilité et les cash-flows par l'accroissement des revenus ou la réduction des coûts ;
- Augmenter les capacités concurrentielles ou réduire les faiblesses ;
- Nécessité d'acquérir une nouvelle technologie ou augmenter la capacité de production plus rapidement que par l'expansion interne ;
- Empêcher les concurrents d'accéder à ce marché ;
- Un Meilleur emploi ou management du surplus de capital. Diversifier pour réduire au minimum les risques ;
- Synergies de couts liés aux effets de volume ;
- Synergies de croissance

PARAGRAPHE II : Les raisons d'échec des opérations de fusion

Puisque la majeure partie de l'activité de M&A spécialement aux États-Unis implique sont tenues par des privés tenu les compagnies, données sur le succès des acquéreurs dans ces transactions sont limitées, par contre il existe beaucoup plus d'information lorsque les compagnies impliquées sont publiques, plus de la moitié des acquisitions des sociétés publiques détruisent la valeur pour les acquéreurs tandis que les vendeurs sont fréquemment récompensés avec les primes qu'ils ont reçues.

Il y a de nombreuses raisons pour lesquelles les affaires de fusion peuvent échouer, qui, naturellement, varient selon la transaction et les circonstances impliquées. Parmi ces causes, nous avons le prix payé est trop élevé : Ceci résulte fréquemment de l'échec de distinguer la cible de l'investissement, même la meilleure compagnie peut ne pas être un bon investissement si le prix payé dépasse la valeur actuelle de ses revenus futurs anticipés, les effets de synergie exagéré ; l'évaluation imprécise des avantages stratégiques peut se produire ; la due diligence insatisfaisante, l'incompatibilité des cultures d'entreprise, le manque de communication, les attentes différentes, et les modèles de gestion contradictoires.

PARTIE II : CADRE EMPIRIQUE

Après s'être imprégné des notions théoriques essentielles relatives aux opérations de fusion, il est question de se rendre à l'évidence pour évoquer les raisons de la fusion absorption de SANLAM par NSIA (chapitre I) ainsi que les enjeux de cette opération pour la société absorbante (chapitre II).

Pour ce faire, il nous sera nécessaire de présenter les structures concernées et les résultats recueillis à partir des données des rapports annuels de 2017 à 2019. Il nous sera également capital d'analyser et d'interpréter ces résultats pour se faire une idée sur les conséquences de la fusion, sans oublier les suggestions qui seront faites par rapport aux faiblesses constatées.

Toutefois, avant d'aborder ces deux chapitres, une brève présentation sera faite sur la méthodologie de l'analyse des données.

Pour mener à bien cette étude, au-delà de la méthodologie de collecte des données abordée dans la partie introductive, il est important d'éclairer la démarche en rapport à l'analyse des résultats ou des données recueillies. C'est ainsi que nous allons nous référer à un certain nombre d'outils (ratio de croissance de primes, ratio de croissance du portefeuille, ratio de part de marché, ratio de sinistralité, ratio de frais de gestion, les taux de couverture de la marge de solvabilité et des engagements règlementés) susceptibles de nous aider à apprécier l'évolution de l'entreprise absorbante et de situer son image vis-à-vis des tiers.

CHAPITRE I : RAISONS DE LA FUSION ABSORPTION

Il est question dans ce chapitre de présenter les deux entités concernées (section I) avant d'évoquer les principales raisons de cette opération (section II).

SECTION I : Présentation des parties prenantes

L'objet de cette section est de présenter séparément les deux entités concernées par la fusion-absorption. Cette présentation met l'accent sur les points qui suivent : le statut juridique ; le capital social ; l'objet social ; l'historique ; les actionnaires et dirigeants.

Au sujet des actionnaires, et dirigeants, leur présentation nous aidera à comprendre la raison pour laquelle les deux entités appartiennent au même groupe.

Paragraphe I : SANLAM CONGO

A. Statut juridique et capital social

La société SANLAM Congo est une Société Anonyme avec Conseil d'Administration au capital de quatre milliards cinq cent dix millions (4.510.000.000) FCFA immatriculée au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier de Brazzaville sous le numéro 079/MEFB99-CAB. Son siège social est situé à Brazzaville.

Aux termes de ses statuts, il est stipulé ce qui suit :

La société a été constituée en Société Anonyme avec Conseil d'Administration pour une durée de 99 ans, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation. Sa constitution a fait l'objet des formalités de publicité prescrites par la loi.

Le capital social s'élève à quatre milliards cinq cent dix millions (4.510.000.000) FCFA, divisé en quatre cent cinquante et un mille (451.000) actions de dix mille (10.000) FCFA de valeur nominale chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

B. Objet social et historique

La société SANLAM ASSURANCE CONGO a pour objet social, directement ou indirectement, en République du Congo et partout ailleurs où elle est autorisée, conformément⁷ au Code des Assurances CIMA :

- L'exercice des opérations d'assurances et de réassurance des branches IARD⁸ pour lesquelles la Société a obtenu les agréments nécessaires ;
- La réalisation, à l'exclusion de toute autre activité commerciale, des opérations découlant directement de l'alinéa ci-dessus, notamment :
 - Toutes opérations d'assurances et de réassurances de tous dommages de personnes et de tous dommages ou pertes de choses, par suite d'évènements quelconques, et de toutes responsabilités en découlant ;
 - La formation, l'acquisition, la gestion, la réassurance et la représentation de toutes sociétés ou associations d'assurance ou de prévoyance ;
 - La participation de la Société dans toutes entreprises ou sociétés congolaises ou étrangères créées ou à créer ont un objet similaire ou connexe, notamment par voie d'achat, de création de sociétés nouvelles, d'apports, fusions, alliances ou associations en participation.
- Et généralement toutes opérations techniques, commerciales, financières, industrielles, mobilières ou immobilières se rattachant à l'un des objets ci-dessus spécifiés ou à tous objets semblables susceptibles d'en favoriser la réalisation ou le développement.

Le Conseil d'Administration de la société SANLAM ASSURANCE CONGO est présidé par un Président du Conseil d'Administration en la personne de Monsieur Jean Kacou DIAGOU, nommé à cette fonction par le Conseil d'Administration en date du 15 juin 2022.

La société SANLAM ASSURANCE CONGO est dirigée par un Directeur Général, en la personne de Monsieur Joël Kouassi ELLAH, nommé à cette fonction par délibération du Conseil d'Administration du 15 juin 2022.

La société SANLAM ASSURANCE CONGO est agréée en qualité de compagnie d'assurances par la décision ARRETE N° 16 533 MEFPPPI-CAB du 03 octobre 2014. Elle a

⁷ article 329-1

⁸ article 328

commencé ses activités en janvier 2015 sous le nom de COLINA ASSURANCE. En 2016, elle a été rachetée par SAHAM ASSURANCE pour être cédée au groupe SANLAM en 2021.

Paragraphe II : NSIA CONGO

A. Statut juridique et capital social

La société NSIA ASSURANCES est une Société Anonyme avec Conseil d'Administration, fonctionnant sous le mode d'administration et de direction "Président du Conseil d'Administration et Directeur Général". Son capital est fixé à la somme de cinq milliards cinq cent millions quatre cent cinquante mille (5 500 450 000) FCFA. Elle est immatriculée au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier de Brazzaville sous le numéro 04-M-676.

Aux termes de ses statuts :

- La société a été constituée en 2004, pour une durée de 99 ans sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation. Sa constitution a fait l'objet des formalités de publicité prescrites par la loi.
- Le capital social de cinq milliards cinq cent millions quatre cent cinquante mille (5 500 450 000) FCFA est divisé en cinq cent cinquante mille quarante-cinq (550 045) actions de dix mille (10.000) FCFA de valeur nominale chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

B. Objet social et Historique

La société NSIA ASSURANCES a pour objet social en République du Congo :

- L'exercice de la profession d'assureur dans les opérations d'assurances des branches IARD du code des Assurances ;
- D'effectuer toutes opérations d'assurance, de réassurance et de coassurance de tous dommages de personnes et de tous dommages ou pertes de choses, par suite d'évènement quelconque et de toutes responsabilités en découlant ;
- La formation, l'acquisition, la gestion, la réassurance et la représentation de toutes sociétés ou mutuelle d'assurance ou de prévoyance ;
- La participation de la société dans toutes entreprises ou sociétés congolaises ou étrangères créées ou à créer ayant un objet similaire ou connexe, notamment par voie d'achat, de création de sociétés nouvelles, d'apports, fusions, alliances ou associations en participation ;

- Et généralement toutes opérations techniques, commerciales, financières, industrielles, mobilières ou immobilières se rattachant à l'un des objets ci-dessus spécifiés ou à tous objets semblables susceptibles d'en faciliter la réalisation ou le développement.

La société NSIA ASSURANCES est présidée par un Président du Conseil d'Administration en la personne de Monsieur Béné Boèvi LAWSON nommé à ces fonctions par le Conseil d'Administration en date du 30 juillet 2018 et est dirigée par un Directeur Général, en la personne de Monsieur Joël Kouassi ELLAH, nommé à ces fonctions par le Conseil d'Administration en date 03 mai 2021.

La société NSIA ASSURANCE s'installe au Congo en 2004, sous l'agrément n° 8924/MEFB-CAB DU 04/02/2014.

SECTION II : Les motifs de la fusion absorption

Cette section est d'une importance capitale parce qu'elle nous permet de comprendre les motivations de l'opération.

Paragraphe I : Lien juridique entre les parties et motifs de la fusion

A. Lien juridique

Le Groupe NSIA a eu l'envie de renforcer sa présence dans le marché de l'assurance en Afrique de l'ouest et Centrale. Pour ce faire, le Groupe avait procédé au rachat de quatre (04) filiales du Groupe SANLAM, parmi lesquelles SANLAM CONGO. Etant déjà présent dans ces pays, le Groupe voulait renforcer son positionnement, son volume d'activité, ses fonds propres et accroître sa rentabilité. Ce rachat était donc motivé par l'idée de renforcer leurs parts de marché dans les pays concernés pour ainsi se hisser au rang des trois premiers du marché et renforcer la mise en conformité avec les exigences du régulateur de la zone CIMA.

Dès le 15 juin 2022, le Groupe NSIA s'est retrouvé avec deux filiales opérant en assurance non-vie sur le territoire Congolais.

Les sociétés NSIA ASSURANCES et SANLAM ASSURANCE CONGO ont des actionnaires en commun, à savoir :

- ✓ La société NSIA PARTICIPATIONS, propriétaire de 66,40% du capital de la Société NSIA ASSURANCES et de 99,99% du capital social de SANLAM ASSURANCE CONGO ;
- ✓ Monsieur Jean Kacou DIAGOU, propriétaire de 4,38% du capital de la Société NSIA ASSURANCES et de 0,002% du capital social de SANLAM ASSURANCE CONGO ;

Les sociétés NSIA ASSURANCES et SANLAM ASSURANCE CONGO ont, en outre, des dirigeants communs, à savoir :

- Monsieur Jean Kacou DIAGOU, Madame B. Janine Kacou DIAGOU et la société NSIA PARTICIPATIONS sont administrateurs au sein des deux sociétés ;
- Monsieur Joël Kouassi ELLAH est Directeur Général des deux sociétés.

B. Motifs et objectifs de la fusion

Il était devenu nécessaire de rapprocher les deux filiales pour les raisons suivantes :

- La présence de deux sociétés du Groupe évoluant sur le même territoire et dans la même branche d'activités. Depuis le 15 juin 2022, le Groupe NSIA, à travers sa holding NSIA Participations et Monsieur Jean Kacou DIAGOU, et Mesdames B. Janine Kacou DIAGOU et Dominique Mansan DIAGOU Epouse EHILE, a acquis la totalité des actions (100%) que détenait le Groupe SANLAM dans le capital de SANLAM ASSURANCE CONGO. Cette prise de participation a eu pour conséquence d'amener deux (02) sociétés du Groupe NSIA, NSIA Vie Assurances et SANLAM ASSURANCE CONGO, à se retrouver en situation de concurrence dans un même secteur d'activité et sur un même territoire ;
- La réduction des couts : La fusion des deux sociétés permettra une rationalisation et une simplification des structures du Groupe en République du Congo et des économies marginales liées à la disparition d'une structure juridique notamment :
 - Les frais généraux de fonctionnement des différentes sociétés ;
 - Les coûts liés au suivi juridique, et l'organisation des réunions des conseils d'administrations et assemblées d'actionnaires ;
 - La disparition de la facturation de l'assistance technique assurée par NSIA Participations.

Au total, le résultat et les performances de l'ensemble fusionné seraient plus élevés qu'une exploitation séparée des deux sociétés.

À cet effet, la Société absorbante procèdera à une augmentation de capital par voie de création d'actions nouvelles, lesquelles seront attribuées aux divers actionnaires de la Société Absorbée. Cette augmentation est de l'ordre de 2.607.850.000 F CFA avec la création de 260.785 nouvelles actions d'une valeur nominale de 10.000 par action. Le capital social de NSIA ASSURANCES va passer de 5.500.450.000 F CFA à 8.108.300.000 F CFA.

Paragraphe II : Conditions de la fusion absorption

Aux termes de cette opération, NSIA ASSURANCES absorbera SANLAM ASSURANCE CONGO qui lui fera un apport de l'intégralité de son actif soit 16.805.450.936 F CFA ;

Par contre, NSIA ASSURANCES prendra en charge l'intégralité du passif de SANLAM ASSURANCE CONGO évalué à 14.197.601.586 F CFA.

Le rapport d'échange des droits sociaux s'établira à 0,58 actions NSIA ASSURANCE pour une (01) action SANLAM ASSURANCE CONGO.

Cette opération aboutit à l'émission de 260.785 actions nouvelles d'une valeur nominale de 10.000 de NSIA ASSURANCE qui seront remises aux actionnaires de SANLAM ASSURANCE CONGO ;

Les conditions de cette fusion ont été déterminées à partir des comptes intermédiaires des deux sociétés concernées par l'opération, arrêtés au 30 juin 2022 selon les mêmes méthodes et suivant la même présentation que le dernier bilan annuel desdites sociétés. Chacune d'elle a transmis un exemplaire de ses états financiers de synthèse à l'autre et la valeur des apports de SANLAM CONGO à NSIA est basée sur ces comptes.

À compter du 30 juin 2022, le résultat net des opérations actives et passives effectuées par la SANLAM Congo, jusqu'au jour de la réalisation définitive de la fusion bénéficiera à la société NSIA ASSURANCES, qui reprendra en conséquence ces opérations dans son compte d'exploitation.

Les apports de la Société absorbée comprennent la totalité des biens et droits immobiliers et mobiliers, corporels, matériel et mobilier, titres de participation ou de

placement, créances, espèces, et généralement tous biens et droits quelconques que la Société Absorbée a et aura en possession à compter du 30 juin 2022 jusqu'au jour de la réalisation définitive de la fusion et acquis dans le cadre de son exploitation courante.

La différence entre l'actif apporté par la société SANLAM ASSURANCE CONGO à NSIA ASSURANCES et le passif pris en charge par cette dernière s'élève à la somme de deux milliards six cent sept millions huit cent quarante-neuf mille trois cent cinquante (2 607 849 350) FCFA, à savoir :

Tableau 1 : Total Actifs nets apportés

Désignation	Total de l'actif	Total du passif	Actif net apporté
Montant	16 805 450 936	14 197 601 586	2 607 849 350

Source : Constitution personnelle à partir du journal officiel

CHAPITRE II : ENJEUX DE LA FUSION ABSORPTION DE SANLAM CONGO PAR NSIA CONGO

SECTION I : Enjeux sur les plans techniques, financiers et sociaux

Il est question pour nous dans cette section de faire part de l'impact de cette opération pour l'entreprise absorbante. Pour ce faire, nous allons procéder à une analyse prospective sur la performance de l'entreprise absorbante à travers l'analyse de l'activité technique et commerciales et l'analyse de la performance financière de NSIA. Cela dit, nous allons parler des enjeux techniques et financiers d'une part (paragraphe I) et des enjeux sociaux d'autre part (paragraphe II). Une estimation sera faite à partir des données combinées des deux entreprises.

Paragraphe I : Enjeux sur les plans techniques, commerciaux et financiers

À travers une analyse prospective de l'activité commerciale, technique et des ratios prudentielles, nous allons évaluer l'impact de l'opération de fusion absorption sur la société absorbée.

A. Sur le plan technique et commercial

Suivant les données recueillies et combinées, nous allons procéder à une étude prospective pour évaluer l'impact de la fusion absorption sur NSIA. Notre projection portera sur l'activité commerciale de la nouvelle société.

En rapport à l'activité commerciale :

Tableau 2 : Taux moyen combiné de croissance des primes émises :

Primes émises N - Primes émises N-1/Primes émises N-1					
ENTITES	Colonne1	2017	2018	2019	Moyenne
NSIA	Chiffre d'affaires	8 618 602 989	8 053 791 524	6 206 730 754	7 626 375 089
SANLAM	Chiffre d'affaires	4 387 474 707	4 789 228 254	6 474 188 567	5 216 963 843
	C.A combiné	13 006 077 696	12 843 019 778	12 680 919 321	12 843 338 932
	Taux de croissance	0	-1,27%	-1,28%	-0,8%

Source : Constitution personnelle à partir des rapports annuels de la DNA du Congo

➤ **Analyse et interprétation :**

En rapport à l'activité commerciale, on constate que le chiffre d'affaires de NSIA est en régression avec une moyenne annuelle de **7.626.375.089 F CFA** et un taux de croissance des primes émises moyen évalué à : - 25,46%. Ces résultats traduisent la baisse d'activité au niveau de NSIA bien que le nombre de contrat souscrit soit en net augmentation. D'après le tableau ci-dessus, le ratio de croissances de primes émises à diminuer de 1,27% en 2018 par rapport à 2017 et de 1,28% par rapport à 2019.

La nouvelle entité devra fournir des efforts sur le plan commercial pour inverser la tendance et faire croître le chiffre d'affaires.

Tableau 3 : Ratio de croissance du portefeuille :

Total Contrats N - Total Contrats N-1/Total Contrats N-1					
ENTITES	Colonne1	2017	2018	2019	Moyenne
NSIA	Nombre de contrats	ND	19 472	25 121	25121
SANLAM	Nombre de contrats	ND	4 286	4 807	480700,0%
	Combiné	-	23 758	29 928	29928
	Taux de croissance	0	0,00%	20,62%	20,6%

Source : Constitution personnelle à partir des rapports annuels de la DNA du Congo

➤ **Analyse et interprétation :**

Au niveau du nombre de contrats, on constate une progression chez NSIA et SANLAM. Toutefois, cette évolution n'est toujours pas synonyme de la croissance de l'activité (commerciale), tel que nous le montre les résultats de NSIA. Le nombre de petites affaires peuvent impacter le portefeuille sans toutefois avoir un effet sur l'accroissement du chiffre d'affaires.

Toutefois, la fusion des deux entreprises montre une évolution entre 2018 et 2019 de 20,6%.

Tableau 4 : Ratio de parts de marché :

Chiffre d'affaires par compagnie/Chiffre d'affaires du marché					
ENTITES	Colonne1	2017	2018	2019	Moyenne
NSIA	Part du marché	14,36%	13,88%	10,31%	12,10%
SANLAM	Part du marché	7,31%	8,25%	12,00%	9,19%
	Combiné	10,84%	11,07%	11,16%	11,02%

Source : Constitution personnelle à partir des rapports annuels de la DNA du Congo

➤ **Analyse et interprétation :**

En termes de parts de marché, la nouvelle entité détiendrait en moyenne 11.02%, ce qui nous amène à dire qu'elle pourrait occuper une place importante sur le marché.

Au-delà de ces ratios, nous pouvons dire que la société gagnera en visibilité et en taille. Car cette opération va permettre à NSIA ASSURANCES de rattraper un retard, de s'étendre géographiquement ainsi que de saisir une opportunité de manière rapide. Elle lui permet de reprendre les clients de SANLAM CONGO.

En effet, NSIA ASSURANCES n'a pas assez de visibilité dans la ville économique du Congo Brazza, qui est Pointe-Noire, lieu où l'on retrouve des grandes entreprises de ce pays et partant une population multiculturelle. Autrement dit, cette ville est le lieu de concentration des gros risques. Profiter de la visibilité de SANLAM à Pointe-Noire donnera à la société absorbante une opportunité d'accroître son portefeuille et son chiffre d'affaires.

En effet, cette fusion va permettre à NSIA ASSURANCE d'être plus largement représentée dans le pays, notamment à Pointe-Noire. Il lui sera plus aisé de faire face aux grands risques, augmentant ainsi son portefeuille grâce à la taille plus importante qu'elle aura.

Aussi, cette opération fera croître le chiffre d'affaires de la société absorbante avec une moyenne de 12.843.338.932 F CFA. Ceci reviendrait à sous-entendre la souscription des risques industriels avec des primes importantes qui pourrait être influencé par le caractère robuste de la société NSIA ASSURANCE.

Tableau 5 : Ratio de sinistralité :

Charge de sinistres nette/ Primes acquises N					
ENTITES	Colonne1	2017	2018	2019	Moyenne
NSIA	taux de sinistralité	65,35%	39,92%	30,65%	45,31%
SANLAM	taux de sinistralité	72,93%	29,86%	36,18%	46,32%
	Combiné	69,14%	34,89%	33,42%	45,82%

Source : Constitution personnelle à partir des rapports annuels de la DNA du Congo

➤ **Analyse et interprétation :**

Suivant les résultats de NSIA, nous constatons : une sinistralité moyenne, elle est évaluée à 45,31%, ceci nous amène à conclure que NSIA a une bonne sinistralité qui peut se justifier soit par une bonne sélection des risques soit par un bon barème d'évaluation des sinistres.

Le ratio est S/P combiné connaît une baisse en 2018 par rapport à 2017 suite à une diminution de sinistres survenus. Ce ratio connaît une meilleure maîtrise en 2019 soit 33,42% par rapport à l'année précédente. La sinistralité moyenne combinée est de l'ordre de 45,82%, ceci nous pousse à conclure que la société fusionnée aura une bonne sinistralité et partant une bonne maîtrise de son portefeuille client.

Tableau 6 : Ratio des frais de gestion :

Frais de gestion N/ Primes émises N					
ENTITES	Colonne1	2017	2018	2019	Moyenne
NSIA	Taux de frais de gestion	47,87%	48,62%	53,46%	49,99%
SANLAM	Taux de frais de gestion	47,79%	40,26%	32,91%	40,32%
	Combiné	47,83%	44,44%	43,19%	45,15%

Source : Constitution personnelle à partir des rapports annuels de la DNA du Congo

➤ **Analyse et interprétation :**

Au sujet de l'activité technique, il apparait un taux moyen des frais de gestion est respectivement de 49,65% pour NSIA et 40,32% pour SANLAM sur les trois années. Ce qui est supérieur au taux réglementaire de 35%.

Pour ce qui est de la combinaison des deux sociétés, nous constatons une baisse du taux des frais de gestion en 2018 par rapport à 2017. Ce ratio connaît une nette amélioration en 2019. En effet, ce ratio passe de 47,83% en 2017 à 43,19%. Ce taux est au-dessus du taux

règlementaire (35%), l'entreprise fusionnée devra fournir les efforts considérables pour baisser ses frais de gestions.

B. Sur le plan financier

Il s'agit pour nous de procéder à une évaluation des ratios et du ratios de solvabilités de couverture de marge de solvabilité et le taux de couverture des engagements réglementés.

- Ratio de couverture de marge de solvabilité

Tableau 8 : Ratio de couverture de marge de solvabilité

ENTITES	Colonne1	2017	2018	2019	Moyenne
NSIA	Taux de couverture	137,39%	235,16%	342,03%	238,19%
SANLAM	Taux de couverture	232,07%	-16,73%	204,82%	140,05%
	Combiné	184,73%	109,22%	273,43%	189,12%

Source : Constitution personnelle à partir des rapports annuels de la DNA du Congo

➤ Analyse et interprétation :

Nous constatons que en 2018 SANLAM ne disposait pas d'assez de fonds, soit -16,73%, pour faire face à des pertes futures. Au cours des autres années par contre elle avait assez de fonds propres pour y faire face.

Toutefois, les résultats combinés des deux entités nous montrent que le ratio de solvabilité connaît une diminution de plus de 40,86% en 2018 par rapport à 2017. Cela s'explique par une augmentation du passif. Par contre en 2019, ce ratio a augmenté de 150,35%. Cette augmentation significative est le résultat de la hausse des actifs et une nette diminution du passif.

L'entreprise fusionnée dégage une marge de solvabilité de 189,12% en moyenne par année. Cela montre que la société est solvable et qu'elle dispose des fonds propres suffisants pour faire face à des éventuelles pertes. Autrement dit, elle justifie de l'existence des fonds propres suffisants pour honorer ses engagements sur le long terme.

Ce qui nous pousse à dire que cette fusion est un moyen pour l'entreprise absorbante d'assurer sa pérennité sur le marché Congolais.

- Taux de couverture des engagements réglementés

Tableau 9 : Taux de couverture des engagements réglementés

ENTITES	Colonne1	2017	2018	2019	Moyenne
NSIA	Taux de couverture	95,11%	100,71%	102,80%	99,54%
SANLAM	Taux de couverture	82,45%	107,05%	69,15%	86,22%
	Combiné	88,78%	103,88%	85,98%	92,88%

Source : Constitution personnelle à partir des rapports annuels de la DNA du Congo

➤ **Analyse et interprétation :**

La moyenne annuelle des couvertures des engagements règlementés pour chacune des entités pris séparément est inférieure à 100% soit 99,54% pour NSIA et 86,22% pour SANLAM. Ceci prouve qu'individuellement ces entités ne disposent pas de suffisamment d'actifs admis pour couvrir leurs engagements.

Par ailleurs, nous constatons que même la fusion ne pourra pas permettre à la nouvelle entité de couvrir ses engagements. Le taux moyen de couverture annuel est de 92,88%, un effort doit être fait à ce niveau.

- **L'augmentation des Capitaux propres**

L'augmentation du capital social entraine celle des fonds propres de l'entreprise absorbante. En effet, en se basant sur nos années d'étude, nous retenons une valeur moyenne en fonds propres de **2.575.190.691 F CFA** pour NSIA. L'apport en actifs nets de **2.607.849.350 F CFA** par SANLAM additionné aux fonds propres moyens existants nous présente une valeur **5.183.040.041 F CFA** en Capitaux propres. Un tel montant en fonds propres démontre la stabilité et l'indépendance financière de la société absorbante.

- **Commentaire générale :**

Au-delà de ce qui précède, nous pouvons noter que l'apport de 2.607.849.350 F CFA de SANLAM à NSIA impactera positivement son capital social du même montant avec une incidence sur sa solvabilité. Autrement dit, le relèvement du capital social renforcera également la solvabilité financière de la société absorbante par l'augmentation de leurs fonds propres.

Cette opération de fusion permettra à la société absorbante d'avoir un niveau de couverture

des engagements règlementés suffisant. Les actifs des deux sociétés mis en commun lui assureront une couverture conforme de ses engagements, soit en moyenne 185,76% suivant notre prospection.

Suivant notre tableau combiné, le taux de couverture moyen de la marge de solvabilité est de 189,12%. Ce qui est largement au-dessus du taux règlementaire de 110%. En se référant à la moyenne du taux de couverture des résultats combinés, nous constatons que la société absorbante sera capable de faire face à ses obligations sur le long terme. Ce ratio de 189,12% traduit une conformité complète aux exigences règlementaires. Ce qui est l'un des objectifs de la réforme de 2016 sur l'augmentation du Capital minimum afin de prévenir les situations d'insolvabilité et protéger les preneurs d'assurance.

Paragraphe II : Enjeux socio-culturel

A. Fusion des meilleures compétences

Cette opération permettrait à la société absorbante d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances. En effet, la société fusionnée pourrait utiliser les meilleures connaissances des deux entreprises et compenser les insuffisances dans les compétences de chaque entreprise. Par ailleurs, la combinaison d'un personnel compétent et qualifié, la complémentarité dans le management et la politique de souscription fera de cette nouvelle entité un leader sur le marché. Par exemple, les compétences combinées de deux départements commerciaux seront en mesure de vendre des produits plus efficacement.

B. Attraction des compétences

Lorsque la culture d'entreprise est forte et visiblement cohérente, la société va attirer les bons candidats et surtout les talents qu'elle recherche. En utilisant la complémentarité des cultures de chacune des entreprises, la société absorbante (NSIA) attirerait les talents qui l'accompagneront dans son processus de croissance tant externe qu'interne.

SECTION II : Problèmes liés à la fusion absorption de SANLAM par**NSIA et suggestions****Paragraphe I : Difficultés rencontrées**

Même si sur le marché une fusion peut valoriser les deux entreprises, elle s'avère plus compliquée en interne auprès des collaborateurs, des clients et partenaires. Nous allons tout au long de ce paragraphe identifier les difficultés susceptibles d'être rencontrées lors d'une fusion et qui peut empêcher l'atteinte des objectifs assignés.

Étant donné que la fusion absorption de SANLAM par NSIA est en cours, nous allons non seulement faire part des problèmes rencontrés à ce jour, mais également ceux susceptibles d'être rencontrés. Ces difficultés sont aussi bien au niveau technique et commercial (A) qu'au niveau socio-culturel (B).

A. Difficultés sur le plan technique et commercial

Il n'est pas facile pour la société absorbante de conserver le portefeuille clients de l'entreprise absorbée. Ceci pour les raisons ci-après :

- Sur le plan technique, les deux entreprises, à savoir SANLAM et NSIA, appartenant jadis à deux groupes différents, avaient des politiques de souscription différentes et des méthodes de tarification qui n'étaient toujours pas les mêmes surtout en ce qui concerne la tarification des risques divers et transport. Il en est de même également de la politique de réassurance surtout en ce qui concerne les risques exclus de la politique de souscription. En effet, chacune de ces compagnies avait soit un réassureur principal (SAHAM RE pour SANLAM) soit un intermédiaire principal en réassurance (NELSON RE pour NSIA). Il devient donc difficile pour le responsable technique de conserver tout le portefeuille sachant que certains risques n'entrent pas dans la politique de souscription du groupe NSIA ou alors sont acceptés moyennant des primes qui avoisinent le double de ce que les clients avaient l'habitude de payer. Pour illustrer cette situation, nous prenons l'exemple des risques Responsabilité Civile Générale qui, suivant la politique de souscription de NSIA, ne peuvent être souscrits que sous la condition d'apporter un risque d'accompagnement. Ce qui n'était pas le cas auprès de la société absorbée. Nous avons également constaté que, les primes de renouvellement se trouvent être plus élevées, ce qui est un défi pour le responsable technique. Aussi, il y a des polices qui ne pourraient être renouvelé parce que exclus de la politique groupe et les affaires en contentieux.

- Sur le plan commercial, l'annonce d'une opération de fusion crée un sentiment d'abandon et une démotivation auprès des partenaires et clients de la société absorbée. Ces situations provoquent aussi un changement d'image, parfois difficile à accepter par les clients et intermédiaires en assurance. Auprès des clients, un sentiment d'incompréhension peut émerger provoquant une défiance. Pour les partenaires, notamment les courtiers en assurance, c'est une nouvelle façon de travailler avec des nouvelles exigences, ce qui ne les incite pas à replacer leur affaires auprès de la nouvelle entité.

Aussi, toujours sur le plan commercial, certains clients ayant vécu une mauvaise expérience avec la société absorbante ne vont pas vouloir s'assurer auprès de celle-ci. Il y a également le fait de rejeter certains de leurs risques qui pousser les clients à mettre fin aux autres contrats ou à ne plus les renouveler. Le manque de communication sur les raisons de l'opération par les entreprises qui absorbent l'un de leurs concurrents, peut engendrer la perte de gros clients.

Les problèmes techniques et commerciaux pourraient empêcher la société absorbante d'atteindre ses objectifs, parmi lesquels : le gain de parts de marché, la croissance du C.A., croissance du nombre de contrats. La société absorbante qui est tenu à atteindre ces objectifs est confrontée à un dilemme, à savoir : respecter les règles de souscription groupe ou bien croître le chiffre d'affaires pour maintenir les parts de marché ?

Pour exemple, au 30 septembre, le chiffre d'affaires des années 2019,2020 et 2021 était respectivement de 5.249.167.899 F CFA, 5.389.917.398 F CFA et 4.870.899.409 F CFA. Alors qu'au 30 septembre 2022 le C.A est de 3.193.791.726.

Il y a également le risque que les provisions technique de la société absorbée soient sous provisions.

B. Difficultés sur le plan socio-culturel

La fusion fait souvent peur et les salariés considèrent le fait de travailler avec d'autres équipes aux manières de travailler différentes comme une contrainte avec risques de perdre les avantages acquis. Les difficultés sont souvent constatées au niveau de la phase d'intégration. La phase d'intégration représente l'étape la plus délicate pour l'entreprise qui absorbe. Elle consiste à harmoniser les dimensions opérationnelles, organisationnelles et culturelles de la nouvelle entité dans la perspective de créer de la valeur. Le management doit prendre en considération à la fois, les caractéristiques de l'entreprise absorbante et celles de la

société absorbée afin de comprendre les enjeux que la nouvelle entité doit relever. Cette phase est celle qui comporte le plus grand risque d'échec.

Étant donné que cette phase est très importante dans l'opération de F&A, elle entraîne de nombreux risques. Ce constat est évident car l'équilibre de l'entreprise acquéreuse ainsi que celui de la cible sera bouleversé. Les risques et leur intensité seront différents selon le type et le degré de l'intégration. Pour cette fusion absorption, il est clair que la réorganisation chamboulera la structure de l'entreprise absorbante. Les échanges avec le personnel ont laissé entrevoir de l'anxiété et de l'incertitude. Les employés sont anxieux, inquiets et ressentent un fort sentiment d'incertitude à cause de la nouvelle répartition du pouvoir et des tâches à venir. Cela entraîne des résistances aux changements parfois difficiles à gérer.

On distingue plusieurs risques entre autres : Le risque culturel, la répartition du pouvoir, la divergence des systèmes de rémunération, le problème de leadership.

« Dans une période où il ne s'agit pas seulement de s'appuyer sur la peine des hommes mais de mobiliser leur imagination et leur enthousiasme, le management doit plus que jamais se préoccuper de la légitimité des approches qu'il met en œuvre aux yeux de ceux dont il cherche à obtenir le concours »⁹.

Les différences en termes de culture d'entreprise représentent l'un des problèmes majeurs qui rend la phase d'intégration très difficile à gérer. Les deux entités réunies peuvent avoir des modes d'organisation et des méthodes de travail très différentes. Il est alors impossible de les concilier et de s'entendre sur la répartition des tâches. Ce problème ne prend pas son ampleur au début de l'opération car à ce moment-là les motivations sont souvent stratégiques et financières. Les différences culturelles ne surgissent qu'en phase d'intégration, lorsque les deux entités sont réunies et affrontent la réalité de la confrontation.

Les problèmes culturels sont dus au fait qu'il y a de la difficulté de supprimer la culture de l'entreprise acquise. Le système de croyance et le noyau de valeurs des employés proviennent de la culture de leur ancienne organisation. La culture de la société absorbée est perpétuée par ses membres qui tendent à créer un univers idéaliste.

Il y a également le départ des cadres et dirigeants de la cible, entraîne une perte de compétences et d'expérience pour la nouvelle entité et une démotivation du personnel restant qui perd ses leaders. Cette déstabilisation est causée par le fait que la nouvelle entité aura besoin d'une seule équipe dirigeante et non pas de deux. Il est très rare qu'une F&A ait lieu

⁹ (D'Iribarne, 2000)

sans heurter l'un des dirigeants. En effet, au lendemain de l'annonce de fusion absorption, plusieurs cadres de SANLAM ont démissionné.

Certains problèmes rencontrés sur le plan social peuvent être liés à la rémunération. En effet, lorsque le niveau de rémunération n'est pas le même dans les deux entités, cela peut démotiver le personnel de l'entreprise absorbée.

Paragraphe II : Propositions de solutions

Les risques sont nombreux et les solutions pour mener à bien cette fusion existent mais ils demandent avant tout de penser aux salariés et de leur offrir un nouveau projet.

Il s'agit dans ce paragraphe de faire des recommandations en tenant compte des problèmes évoqués dans le précédent paragraphe.

A. Sur le plan technique et commercial

Sur le plan technique, nous recommandons à la société absorbante de mener une étude minutieuse du portefeuille de la société absorbée, par exemple au niveau de la sinistralité et d'étudier le marché congolais afin d'adapter son tarif conformément aux réalités de ce marché. Nous lui proposons également de faire recours à la réassurance facultative juste pour satisfaire les clients mais aussi d'éviter le non-respect de la politique de souscription groupe. Cela est une façon d'accompagner les clients et intermédiaires afin de les empêcher d'aller vers la concurrence. Il s'agit d'analyser tous les contrats qui conditionnent de manière importante le potentiel de création de valeur de la cible. En particulier, il faut s'assurer d'une part que ce potentiel de création de valeur est bien garanti dans le temps et d'autre part que le changement de contrôle ne va pas remettre en cause certains contrats.

Il demeure important de recréer un marketing et une communication complète autour de la fusion des deux entreprises pour informer les clients de l'entreprise absorbée. Elle permet tout de même de repartir sur des nouvelles bases en cas d'une marque employeur en perte de visibilité.

Il est nécessaire de signer une convention avec la société absorbée pour se protéger contre une éventuelle augmentation de son passif.

B. Sur le plan socio-culturel

Sur le plan social, le changement doit être évoqué avec les salariés, pour qu'ils puissent être prévenus dès le début et se préparer à la fusion. L'important pour une fusion reste de créer une bonne entente entre les différentes équipes des deux entreprises, pour perdurer et engendrer une fusion réussie. Le travail des ressources humaines est d'une importance capitale.

Aussi, l'entreprise absorbante se doit d'unifier et harmoniser la rémunération pour éviter l'échec. En effet, il est conseillé aux dirigeants de la société absorbante de maintenir le niveau de salaire de l'équipe absorbée et même si possible les revoir à la hausse. Cela passe aussi par l'harmonisation des conditions d'affiliation des catégories du personnel, les échelons par exemple.

L'idéal serait de bien préparer la première étape afin que tout se déroule rapidement par la suite. La société absorbante doit avoir les procès de celle qu'elle absorbera. Le travail doit être fait en collaboration afin que la fusion se passe bien.

Par ailleurs, pour changer une culture d'entreprise, il faut environ deux ans selon certaines études. Il est important de laisser à l'équipe absorbée un temps d'adaptation. La communication sur les changements à venir, l'écoute des collaborateurs et le respect de leurs droits sont autant des aspects à prendre en compte pour éviter l'échec.

CONCLUSION GENERALE

Les chefs d'entreprises ambitieux, ayant une vision de croissance pérenne pour leur entreprise peuvent prendre les décisions stratégiques qui les emmèneront sur le terrain de la fusion ou de l'acquisition. Il est important avant toute prise de décision d'avoir une compréhension de ce qui rend les fusions réussies, et également de comprendre ce qui cause leurs échecs mais également. Pour mener cette analyse, nous avons choisi d'étudier le cas de fusion absorption de SANLAM par NSIA.

En effet, comprendre les motivations qui ont conduit à la fusion absorption de SANLAM Congo par NSIA ASSURANCE et les conséquences qu'elle peut entraîner. Telle a été la toile de fond de ce travail, qui a consisté à répondre aux problématiques suivantes :

- La fusion absorption est-elle conforme au cadre juridique en vigueur dans la zone CIMA ?
- Quelles sont les raisons qui la justifient ?
- Quelles sont les opérations qui l'accompagne et quelles sont ses conséquences et améliorations à apporter ?

Ceci pour vérifier les quatre hypothèses ci-après :

- La fusion absorption de SANLAM Congo par NSIA ASSURANCE est conforme à la réglementation ;
- Elle est liée à la stratégie du groupe et motivée par les objectifs fixés par le groupe NSIA et la réforme réglementaire CIMA d'avril 2016 ;
- Les intérêts des assurés ont été pris en compte et respectés ;
- Son impact au niveau de la société absorbante est positif.

Les conséquences de cette fusion absorption s'observent à différents plans, au niveau du chiffre d'affaires, gain de part de marché et sur le plan social. Les changements à accepter, le stress et l'inquiétude sur la préservation des emplois, etc., tout ceci entraîne des lourdes conséquences et peut contribuer à l'échec de l'opération.

Ayant adopté une approche prospective compte tenu du fait que la procédure conduisant à cette opération est en cours, et une méthodologie d'analyse sur la base des estimations, pour se fixer sur le poids que ces deux entités réunies pourront représenter sur le marché Congolais en termes de part de marché, du chiffre d'affaires, du nombre de cadres et surtout de la solidité de l'entreprise absorbante.

Les résultats auxquels nous sommes parvenus révèlent ce qui suit : la raison qui justifie cette opération c'est uniquement la stratégie du groupe afin de renforcer leur position

sur le marché Congolais et répondre ainsi à l'objectif visé par la CIMA lorsqu'elle a procédé à sa réforme de 2016.

Le processus en cours se fait selon le cadre juridique applicable en zone CIMA, à savoir le code CIMA et le code OHADA qui règlementent les opérations de fusion absorption.

Le projet de traité attend d'être validé par l'autorité en charge car il a été déposé au tribunal de commerce du Congo pour validation. Toutefois, une demande de transfert de portefeuille a été transmise à la CIMA pour validation. Aussi, le projet a été publié au journal officiel en septembre.

Les actions en rapport à l'intégration du personnel de la société absorbée aux valeurs de la structure absorbante sont en cours.

Toutefois, les conséquences de cette opération sont déjà perceptibles et s'observent notamment au niveau des cadres. En effet, au lendemain de l'annonce de la fusion absorption, la structure absorbée connaît déjà de nombreux départs de certains de ses cadres. Ceci ne garantit pas l'atteinte des estimations en rapport au capital humain, et laisse entrevoir le besoin de formation pour combler les postes de responsabilité vaquant.

D'autres conséquences sont également à envisager dans les différents plans, parmi lesquelles on peut citer : sur le plan financier, en terme de croissance du chiffre d'affaires attendu, sur le plan de l'intégration du personnel aux valeurs de l'entité absorbante, changements qui doivent se faire dans le temps et nécessitent de la patience sans pourtant créer des frustrations susceptibles de favoriser un climat social malsain, qui risquera d'impacter l'atteinte des estimations prévues.

Au plan humain, en terme de stress, d'inquiétude, quant à préserver ou non les emplois, à s'intégrer facilement aux changements.

Au plan psychologique avec le sentiment d'anxiété, de rejet, de mépris de la part des concurrents d'hier.

Au plan financier à retenir également, un attrait important pour les perspectives financières en termes de croissance de chiffre d'affaires est attendu avec la fusion absorption.

Par ailleurs, les estimations faites ne seront pas totalement réalisées, car le portefeuille de la structure absorbée ne reviendra pas à 100% à la structure absorbante. De nombreuses sorties d'affaires du portefeuille sont à envisager pour diverses raisons.

Toujours au plan financier, la création de la valeur va augmenter pour les actionnaires de l'entreprise cible, qui du reste dans le cas échéant sont les mêmes.

L'impact psychologique des opérations de fusion peuvent occasionner un climat d'incertitude. Elles sont porteuses non seulement d'anxiété et de stress pour bon nombre

d'entreprises. Mais aussi l'interrogation légitime sur la perte éventuelle de leur emploi ou la modification de leurs perspectives de plan de carrière.

Un fort niveau de stress entraîne un nombre important de départ, d'absentéisme, un manque d'engagement et des résistances aux changements de la part des membres de la structure absorbée. Ces départs concernent les personnes clés dans l'entreprise, où les cadres éprouvent un fort stress. Les problèmes humains sont la cause directe des échecs de ces opérations. Autant de conséquences qui sont à envisager et pourront s'observer à court, moyen terme.

Au regard de ces conséquences à envisager, nous sommes en mesure de confirmer que les deux hypothèses retenues dans ce travail sont bien vérifiées. Cependant, pour éviter l'échec, que les auteurs TETENBAUM et RAVENSCRAFT fixent le taux entre 40 et 50% des cas, il est nécessaire que soit privilégié dans ce processus les points qui suivent :

- Veiller au maintien d'un bon climat social, en garantissant notamment au personnel de la structure absorbée les mêmes avantages qu'ils avaient avant la fusion ou si possible les améliorer, sans pourtant chercher à les réduire.
- Que les avantages au niveau des salaires, des plans de carrières, les accompagnements de l'employeur soient respectés, pour mettre en confiance le personnel.
- Que le brassage des personnels des deux entités soient facilité, pour changer les points de vue qu'ils avaient avant la fusion. En considérant les uns les autres comme des concurrents sur le marché.

Pour cela, la nouvelle hiérarchie se doit de réfléchir sur les actions à mener. Loin d'être un acquis, le plus difficile reste à venir car le marché ne cesse de s'ouvrir avec les nouveaux concurrents qui l'intègrent et ciblent déjà le portefeuille de la structure absorbée.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES

- ❖ (J-L) PETRICOUL, *Guide pratique de l'assurance*, 4^{ème} édition, JLP Consultant, 2020
- ❖ Olivier Meier & Guillaume Schier, *Fusions acquisitions stratégie • finance • management*, 3e édition, DUNOD
- ❖ STEVEN M. BRAGG : *MERGERS & ACQUISITIONS A Condensed Practitioner's Guide*
- ❖ Gouali Mohamed, « *Fusions Acquisitions : les trois règles du succès* », Edition d'organisation Eyrolles, Paris, 2009, p 18.
- ❖ Georges LEGROS, *Fusions acquisitions stratégie • finance • management*, 2e édition, DUNOD

❖

II-COURS

- ❖ Cours de Contrôle de Gestion, IIA,

III- MEMOIRES

- ❖ KAOUTHER (B.), *Fusions et acquisitions : les facteurs qui influencent la performance post-opération*, mai 2016

IV- ARTICLES

- ❖ Jean-François BROYARD, *Comment mesurer la marge de solvabilité d'une compagnie d'assurance*, dans Life Insurance 360
- ❖ Atlas MAGAZINE, n° 189, mars 2022
- ❖ Malakoff Mederic, *fusions, cessions, scissions, ...impact sur les régimes de protection sociale complémentaire*
- ❖ Vanessa ETTAHAR, *Les différentes étapes clefs d'une fusion absorption en droit OHADA*

V- LEGISLATION

A- CODES

- ❖ Acte uniforme relatif au Droit des Sociétés Commerciales et Groupement d'Intérêt Économique (GIE).
- ❖ Code des assurances CIMA, 2019

B- AUTRES TEXTES

- ❖ Règlement N°0001/CIMA/PCMA/SG/2008 relatif aux règles de consolidations et de combinaison des entreprises
- ❖ Rapports annuels de la DNA Congolaise : 2017, 2018 & 2019
- ❖ Décision n°017/D/CIMA/CRCA/PDT/2015 portant approbation de la fusion absorption de LMAI vie et SUNU en Côte d'Ivoire
- ❖ Décision n°016/D/CIMA/CRCA/PDT/2016 portant approbation de la fusion absorption d'AVIE et SUNU au Benin

VI- SITES INTERNET

- ❖ [Http://www.life-insurance360.com](http://www.life-insurance360.com)
- ❖ [Https://www.dynamique-mag.com/article/envisager-fusion-entreprise.10111](https://www.dynamique-mag.com/article/envisager-fusion-entreprise.10111)
- ❖ [Http://Cocoom.Com/Communication-Externe/Fusion-Acquisition](http://Cocoom.Com/Communication-Externe/Fusion-Acquisition)
- ❖ [Http://Www.Entreprise-Sans-Fautes.Com/2017/05/Comprendre la fusion et acquisition avantages-inconvénients](http://Www.Entreprise-Sans-Fautes.Com/2017/05/Comprendre_la_fusion_et_acquisition_avantages-inconvénients)

ANNEXES

1. NOTE RELATIVE A L'AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL ET DU FONDS D'ETABLISSEMENT DES SOCIETES D'ASSURANCES
2. LES DEPECHES DE BRAZZAVILLE n° 4335 du 13/09/2022

TABLE DES MATIÈRES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTES DES FIGURES.....	v
RESUME.....	vi
ABSTRACT.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	5
CHAPITRE I : Généralités de l'activité d'assurance et la notion de fusion d'entreprise.....	7
SECTION I : Généralités de l'activité de l'assurance.....	7
Paragraphe I : Les approches définitionnelles et le cadre réglementaire des compagnies d'assurance.....	7
A. Les approches définitionnelles de l'assurance.....	7
B. Cadre réglementaire et juridique des compagnies d'assurance.....	8
Paragraphe II : Approche fonctionnelle d'une Compagnie d'assurance.....	9
A. L'approche fonctionnelle des compagnies d'assurance.....	9
1. L'Assemblée Générale :.....	9
2. Le Conseil d'administration :.....	9
B. Les modes de gestion des entreprises d'assurance.....	9
1. La gestion par répartition.....	10
2. La gestion par capitalisation.....	10
C. Statut juridique des entreprises d'assurance de la zone CIMA.....	10
SECTION II : Notion de la fusion.....	11
Paragraphe I : Définition et modalités de la fusion.....	12
A. Définition.....	12
B. Modalités de la fusion.....	12
1. Fusion-absorption.....	12
2. Fusion-réunion.....	12

C. Types des opérations de fusions et acquisitions.....	13
1. Fusion et acquisition horizontale.....	13
2. Fusion et acquisition verticale.....	13
3. Les fusions et acquisitions conglomerées.....	13
PARAGRAPHE II : Les méthodes de paiement des opérations de fusion.....	14
A. Les modes de paiement des opérations de fusion.....	14
1. Le paiement par actions.....	14
2. Le paiement par des liquidités.....	14
3. Le paiement mixte.....	14
B. Les critères de choix du mode de paiement.....	15
CHAPITRE II : PROCESSUS ET DETERMINANTS DES OPERATIONS DE FUSION.....	16
SECTION I : Le processus des opérations de fusion.....	16
PARAGRAPHE I : Les phases stratégique et de négociation.....	16
PARAGRAPHE II : Les formalités et la phase d'intégration.....	17
SECTION II : Motivations de la fusion et raisons d'échec.....	18
PARAGRAPHE I : Les raisons et les motivations d'une opération de fusion.....	18
A. Les motivations communes du vendeur et de l'acheteur.....	18
1. Les motifs communs du vendeur.....	18
2. Les motifs communs de l'acheteur.....	19
PARAGRAPHE II : Les raisons d'échec des opérations de fusion.....	19
PARTIE II : CADRE EMPIRIQUE.....	20
CHAPITRE I : Raisons de la fusion absorption.....	22
SECTION I : Présentation des parties prenantes.....	22
Paragraphe I : SANLAM CONGO.....	22
A. Statut juridique et capital social.....	22
B. Objet social et historique.....	23
Paragraphe II : NSIA CONGO.....	24
A. Statut juridique et capital social.....	24
B. Objet social et Historique.....	24
SECTION II : Les motifs de la fusion absorption.....	25
Paragraphe I : Lien juridique entre les parties et motifs de la fusion.....	25
A. Lien juridique.....	25
B. Motifs et objectifs de la fusion.....	26

Paragraphe II : Conditions de la fusion absorption.....	27
CHAPITRE II : ENJEUX DE LA FUSION ABSORPTION DE SANLAM CONGO PAR NSIA CONGO	29
SECTION I : Enjeux sur les plans techniques, financiers et sociaux.....	29
Paragraphe I : Enjeux sur les plans techniques, commerciaux et financiers	29
A. Sur le plan technique et commercial	29
B. Sur le plan financier.....	33
Paragraphe II : Enjeux socio-culturel.....	35
A. Fusion des meilleures compétences.....	35
B. Attraction des compétences	35
SECTION II : Problèmes liés à la fusion absorption de SANLAM par NSIA et suggestions	36
Paragraphe I : Difficultés rencontrées	36
A. Difficultés sur le plan technique et commercial	36
B. Difficultés sur le plan socio-culturel	37
Paragraphe II : Propositions de solutions.....	39
A. Sur le plan technique et commercial	39
B. Sur le plan socio-culturel	40
CONCLUSION GENERALE.....	41
BIBLIOGRAPHIE	a
ANNEXES.....	c
TABLE DES MATIÈRES	d

**NOTE RELATIVE A L'AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL ET DU FONDS
D'ETABLISSEMENT DES SOCIETES D'ASSURANCES**

Le Conseil des ministres des assurances a pris lors de sa réunion du 08 avril 2016 le Règlement n° 007/CIMA/PCMA/CE/2016 modifiant et complétant les articles 329-3 et 330-2 du code des assurances relatifs au capital social minimum des sociétés anonymes d'assurances et du fond d'établissement des sociétés d'assurances mutuelles.

Par cette décision, le capital social minimum des sociétés anonymes d'assurances passe d'un (01) milliard à cinq (05) milliards de CFA et le fonds d'établissement minimum des sociétés d'assurances mutuelles de huit cents (800) millions à trois (03) milliards de Francs CFA.

Pour les sociétés anonymes d'assurances en activité qui ont un capital social inférieur à ce minimum, elles disposent d'un délai de trois (3) ans pour porter leur capital social minimum à 3 milliards de Francs CFA et de cinq (5) ans pour le porter à 5 milliards de Francs CFA à compter de la date d'entrée en vigueur des présentes dispositions. En outre, leurs fonds propres ne doivent pas être inférieurs à 80% du montant minimum du capital social.

S'agissant des sociétés d'assurances mutuelles en activité qui ont un fonds d'établissement inférieur à ce minimum, elles disposent d'un délai de trois (3) ans pour porter leur fonds d'établissement à 2 milliards de Francs CFA et de cinq (5) ans pour le porter à 3 milliards de Francs CFA à compter de la date d'entrée en vigueur des présentes dispositions.

La décision vise à renforcer la solidité financière des compagnies d'assurances et à réduire leur probabilité de ruine, à opérer une consolidation du secteur des assurances, à se rapprocher des normes prudentielles du secteur bancaire, à accroître la capacité de rétention des primes d'assurance des sociétés et des marchés nationaux et à permettre aux compagnies de faire face aux frais d'établissement et d'informatisation, sans hypothéquer les ressources nécessaires à l'activité et à la solvabilité de l'entreprise.

Le Conseil des ministres a en outre instruit la Commission Régionale de Contrôle des Assurances de prendre des circulaires d'application pour éviter le double emploi de fonds propres et pour indiquer que l'augmentation du capital social se fera exclusivement par apport en numéraires.

La présente note du Secrétariat Général de la CIMA a pour objet la présentation du projet de circulaire à l'attention de la Commission.

1) Sur la date d'entrée en vigueur du Règlement

Conformément aux dispositions réglementaires, le Règlement prend effet le premier jour du mois suivant sa date de publication au Bulletin officiel de la CIMA.

Le Règlement ayant été publié au Bulletin officiel de la CIMA le 20 mai 2016, il a pris effet le 1^{er} juin 2016. Le Secrétariat Général de la CIMA propose donc que pour les dossiers de demande d'agrément transmis au niveau du Secrétariat Général ou des Directions nationales des assurances avant le 1^{er} juin soient étudiés sous l'empire des anciennes dispositions du code des assurances sur le capital social ou le fonds d'établissement. Mais ces nouvelles sociétés devront faire parvenir à la Commission, les moyens ou les mesures qu'elles comptent prendre pour respecter les nouvelles dispositions dans les délais accordés aux sociétés en activité.

Tous les dossiers de demande d'agrément transmis au Ministre en charge du secteur des assurances après le 1^{er} juin doivent comporter un capital social minimum de cinq (5) milliards de FCFA ou un fonds d'établissement de trois (3) milliards de FCFA.

2) Sur le mode d'augmentation du capital social ou du fonds d'établissement

L'augmentation du capital social d'une entreprise, quel que soit sa forme, peut se faire selon plusieurs modalités :

Par incorporation de réserves, des résultats reportés, de primes d'émissions ou du résultat de l'exercice: cette opération est assimilée à une restructuration des capitaux propres de l'entreprise par une opération comptable à l'intérieur du passif du bilan, sous la forme de transformation de réserves en capital. Cela se traduit par une augmentation du montant nominal des actions ou parts, ou bien par la création de nouvelles actions (« actions gratuites »). Il ne s'agit donc pas d'une augmentation avec de nouveaux apports, mais d'une restructuration et d'une consolidation des fonds propres.

Par apport en numéraire : les apports en numéraire sont les liquidités que les actionnaires apportent au capital lors de la constitution d'une société ou lors d'une augmentation de capital. Dans ce cas, l'entreprise peut également décider soit d'émettre de nouvelles actions au profit des apporteurs ou d'augmenter la valeur nominale des anciennes actions.

Par apport en nature : ce type d'augmentation de capital, sous forme de biens mobiliers ou immobiliers, corporels ou incorporels. Les apports en nature doivent faire l'objet d'une évaluation par un ou plusieurs commissaires aux apports.

Par une compensation des créances exigibles et liquides sur la société : Cette augmentation se fait notamment dans le cas de la conversion des fonds en compte courant d'un créancier dans le capital de la société. En échange, l'entreprise accorde des titres à ce créancier. Cette opération se fait par une transformation des droits de créances en actions en contrepartie d'une remise de droits sociaux.

Par l'apport d'actions d'une autre entreprise : ce cas correspond à une opération de fusion par absorption dans laquelle la société absorbante procède à l'augmentation de son capital pour rémunérer la participation de la société absorbée.

Au regard de ce qui précède, et conformément à l'instruction du Conseil des ministres des assurances et des articles 41 et 44 de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE, le Secrétariat Général propose que les augmentations de capital au titre du Règlement n° 007/CIMA/PCMA/CE/2016 du 08 avril 2016 se fasse exclusivement par apport en numéraire c'est-à-dire par apport d'une somme d'argent ou par compensation de créances certaines, liquides et exigibles. L'augmentation de capital par compensation de créances ne sera acceptée que si la société présente une situation financière conforme à la réglementation c'est-à-dire qu'elle dispose d'un excédent de couverture des engagements réglementés et de la marge

de solvabilité. Elle doit en outre avoir une situation de trésorerie égale au moins à 10% des engagements réglementés.

Les sociétés d'assurances peuvent toujours procéder aux autres modes d'augmentation de capital mais elles ne seront pas retenues au titre du règlement précité.

Article 41 de l'OHADA

Les apports en numéraire sont réalisés par le transfert à la société de la propriété des sommes d'argent que l'associé s'est engagé à lui apporter.

Article 44 de l'OHADA

A moins que les statuts ne l'interdisent, les apports en numéraire réalisés à l'occasion d'une augmentation de capital de la société peuvent être réalisés par compensation avec une créance certaine, liquide et exigible sur la société.

Article 562 de l'OHADA

Le capital social est augmenté, soit par émission d'actions ordinaires ou d'actions de préférence, soit par majoration du montant nominal des actions existantes. Les actions nouvelles sont libérées, soit en espèces, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles sur la société, soit par incorporation de réserves, bénéfiques ou de primes d'apports, d'émission ou de fusion, soit par apport en nature.

L'augmentation de capital par majoration du montant nominal des actions n'est décidée qu'avec le consentement unanime des actionnaires, à moins qu'elle ne soit réalisée par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'apports, d'émission ou de fusion.

Le capital peut également être augmenté par l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières dormant accès au capital, dans les conditions prévues aux articles 822-1 et suivants ci-après.

3) Sur les prises de participations croisées et le double ou multiple emplois des fonds propres

En plus d'avoir instruit la Commission pour que l'opération d'augmentation du capital se fasse en numéraire, le Conseil des ministres a également demandé que les circulaires à prendre permettent d'éviter les doubles emplois de fonds propres.

Le double emploi de fonds propres peut se faire à travers des prises de participations croisées ou par emploi successif du même capital par plusieurs sociétés.

Une participation croisée désigne la situation où une entreprise A prend une partie du capital d'une entreprise B, qui détient elle-même une part du capital de l'entreprise A. Elle est limitée à 10% par l'article 177 de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE qui stipule que « Une société anonyme ou une société à responsabilité limitée ne peut posséder d'actions ou de parts sociales d'une autre société si celle-ci détient une fraction de son capital supérieure à dix pour cent ».

Par emploi successif du même capital, on entend une prise de participation de A dans B, de B dans C, etc.

Le Secrétariat Général de la CIMA propose que toute prise de participations croisées quel que soit leur montant ou toute prise de participations entre les filiales d'un même groupe d'assurance soit soumise à l'autorisation préalable de la Commission.

4) Sur la fusion de deux ou de plusieurs sociétés

L'un des objectifs visés par le Règlement relatif au capital social minimum est d'avoir des sociétés de grande taille. En effet, les sociétés de la CIMA sont souvent de petite taille. Malgré plusieurs années d'activité, le chiffre d'affaires reste marginal et les primes collectées n'arrivent même pas à faire face aux frais généraux. Elles sont donc incapables de respecter leurs engagements vis-à-vis des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurances. L'une des solutions pour les sociétés d'assurances qui n'arriveraient pas à procéder à l'augmentation du capital par apport en numéraire est de fusionner leurs activités.

La fusion est l'opération par laquelle deux ou plusieurs sociétés se réunissent pour n'en former qu'une, soit par création d'une société nouvelle (fusion-réunion) soit par l'absorption de l'une ou de plusieurs par une autre (fusion-absorption).

Le Secrétariat Général propose que ces sociétés fassent parvenir avant sa réalisation, le projet de fusion à la Commission en vue d'obtenir son autorisation préalable.

Le conseil d'administration, l'administrateur général, le ou les gérants de chacune des sociétés participant à l'opération doivent tenir à la disposition de la Commission les éléments suivants contenus dans le projet de fusion conformément aux dispositions de l'article 193 de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE :

- 1°) la forme, la dénomination et le siège social de toutes les sociétés participantes ;
- 2°) les motifs et les conditions de la fusion ;
- 3°) la désignation et l'évaluation de l'actif et du passif dont la transmission aux sociétés absorbantes ou nouvelles est prévue
- 4°) les modalités de remise des parts ou actions et la date à partir de laquelle ces parts ou actions donnent droit aux bénéficiaires, ainsi que toute modalité particulière relative à ce droit, et la date à partir de laquelle les opérations de la société absorbée ou scindée seront du point de vue comptable, considérées comme accomplies par la ou les sociétés bénéficiaires des apports
- 5°) les dates auxquelles ont été arrêtés les comptes des sociétés intéressées utilisés pour établir les conditions de l'opération ;
- 6°) le rapport d'échange des droits sociaux et, le cas échéant, le montant de la soulte ;
- 7°) le montant prévu de la prime de fusion ou de scission ;
- 8°) les droits accordés aux associés ayant des droits spéciaux et aux porteurs de titres autres que des actions ainsi que le cas échéant tous avantages particuliers.

En outre, ils doivent transmettre le rapport du commissaire à la fusion prévu à l'article 672 de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE

Ils doivent par ailleurs joindre au projet de fusion les états statistiques et les documents suivants de la société fusionnée :

- L'état C4 : montant des engagements réglementés et de leur couverture ;
- L'état C5 : Liste détaillée des placements ;
- L'état C11 : marge de solvabilité ;
- Le programme d'activité prévisionnelle sur trois ans ;
- Les comptes prévisionnels sur trois ans.

Au regard de tout ce qui précède, le Secrétariat Général de la CIMA propose à la Commission, sauf meilleur avis le projet de circulaire suivant :

CIRCULAIRE N° _____/CIMA/CRCA/PDT/2016 relative à l'application Règlement n° 007/CIMA/PCMA/CE/2016 du 08 avril 2016 modifiant et complétant les articles 329-3 et 330-2 du code des assurances relatifs au capital social minimum des sociétés anonymes d'assurances et du fond d'établissement des sociétés d'assurances mutuelles.

La Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA) réunie en sa 84^{ème} session ordinaire du 18 au 23 juillet 2016 à DOUALA (République du Cameroun) informe les sociétés anonymes d'assurances et les sociétés d'assurances mutuelles des mesures ci-après de mise en application du Règlement n° 007/CIMA/PCMA/CE/2016 du 08 avril 2016 modifiant et complétant les articles 329-3 et 330-2 du code des assurances relatifs au capital social minimum des sociétés anonymes d'assurances pris par le Conseil des Ministres Assurances de la CIMA lors de sa réunion d'avril 2016 à YAOUNDE (République du Cameroun).

Ces mesures visent à renforcer la solidité financière des compagnies d'assurances, à éviter les multiples emplois de fonds propres, à opérer une consolidation du secteur des assurances, à se rapprocher des normes prudentielles du secteur bancaire, à accroître la capacité de rétention des primes d'assurance des sociétés et des marchés nationaux et à permettre aux compagnies de faire face aux frais d'établissement et d'informatisation, sans hypothéquer les ressources nécessaires à l'activité et à la solvabilité de l'entreprise.

- 1) Le Règlement suscité a pris effet le 1^{er} juin 2016. Tous les dossiers de demande d'agrément transmis au niveau du Secrétariat Général ou des Directions nationales des assurances avant le 1^{er} juin seront traités suivant les dispositions des anciens articles 329-3 et 330-2 du code des assurances. Cependant, ces nouvelles sociétés devront faire parvenir à la Commission, les moyens ou les mesures qu'elles comptent prendre pour respecter les nouvelles dispositions dans les délais transitoires accordés aux sociétés en activité.

Tous les dossiers de demande d'agrément transmis au Ministre en charge du secteur des assurances après le 1^{er} juin doivent comporter un capital social minimum de cinq (5) milliards de FCFA pour les sociétés anonymes d'assurances ou un fonds d'établissement de trois (3) milliards de Francs CFA pour les sociétés mutuelles d'assurances.

- 2) Les augmentations de capital au titre du Règlement n° 007/CIMA/PCMA/CE/2016 du 08 avril 2016 se feront exclusivement par apport en numéraire c'est-à-dire d'argent frais ou par compensation de créances certaines, liquides et exigibles. L'augmentation de capital par compensation de créances ne sera acceptée que si la société présente une situation financière conforme à la réglementation c'est-à-dire qu'elle dispose d'un excédent de couverture des engagements réglementés et de la marge de solvabilité. Elle doit en outre avoir une situation de trésorerie égale au moins à 10% des engagements réglementés.

Les sociétés d'assurances peuvent toujours procéder aux autres modes d'augmentation de capital mais elles ne seront pas retenues au titre du règlement précité.

- 3) Toute prise de participations croisées quel que soit son montant, nonobstant les dispositions de l'article 177 de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique ou toute prise de participations entre les filiales d'un même groupe d'assurance doit être soumise à l'autorisation préalable de la Commission.

act. 5 : Reglet n° 000.1 / 2016
octobre 2016

En cas de fusion de sociétés, et préalablement à sa réalisation, le conseil d'administration, l'administrateur général, le ou les gérants de chacune des sociétés participant à l'opération doivent tenir à la disposition de la Commission les éléments suivants contenus dans le projet de fusion conformément aux dispositions de l'article 193 de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE :

- 1°) la forme, la dénomination et le siège social de toutes les sociétés participantes ;
- 2°) les motifs et les conditions de la fusion ainsi que le pacte d'actionnaires le cas échéant;
- 3°) la désignation et l'évaluation de l'actif et du passif dont la transmission aux sociétés absorbantes ou nouvelles est prévue
- 4°) les modalités de remise des parts ou actions et la date à partir de laquelle ces parts ou actions donnent droit aux bénéficiaires, ainsi que toute modalité particulière relative à ce droit, et la date à partir de laquelle les opérations de la société absorbée ou scindée seront du point de vue comptable, considérées comme accomplies par la ou les sociétés bénéficiaires des apports
- 5°) les dates auxquelles ont été arrêtés les comptes des sociétés intéressées utilisés pour établir les conditions de l'opération ;
- 6°) le rapport d'échange des droits sociaux et, le cas échéant, le montant de la soulte ;
- 7°) le montant prévu de la prime de fusion ou de scission ;
- 8°) les droits accordés aux associés ayant des droits spéciaux et aux porteurs de titres autres que des actions ainsi que le cas échéant tous avantages particuliers ;

En outre, ils doivent transmettre le rapport du commissaire à la fusion prévu à l'article 672 de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE

Ils doivent par ailleurs joindre au projet de fusion les états statistiques et les documents suivants de la société fusionnée :

- L'état C4 : montant des engagements réglementés et de leur couverture ;
- L'état C5 : Liste détaillée des placements ;
- L'état C11 : marge de solvabilité ;
- Le programme d'activité prévisionnelle sur trois ans ;
- Les comptes prévisionnels sur trois ans.

Fait à DOUALA le 23 juillet 2016

BEDI Gnagne

Fait à Libreville le 12 juillet 2016

Le Secrétariat Général de la CIMA

ANNONCE LEGALE D'AVIS CONJOINT DU PROJET DE FUSION PAR VOIE D'ABSORPTION DE LA SOCIÉTÉ SANLAM ASSURANCE CONGO PAR LA SOCIÉTÉ

NSIA ASSURANCES

LE CABINET DE MAÎTRE BINGOUBI BENOÎT

Avocat à la Cour

538 rue Sounda, Plateau des 15 ans Brazzaville, croisement des avenues des 16^e et Loutassi, Brazzaville
Tél. 05 52841 35 - / - Email : bingoubibenoi65@gmail.com

Fait savoir à tous ceux à qui il appar-
tiendra :

Que suivant acte sous seing privé éta-
bli à Brazzaville le 06 septembre 2022,
les sociétés :

- NSIA ASSURANCES, société Anon-
yme avec conseil d'administration,
au capital de 5 500 450 000 FCFA, dont
le siège social est sis à Brazzaville - Ré-
publique du Congo, avenue Foch, angle
rue du sergent Malamine, Brazzaville,
immatriculée au Registre du Com-
merce et du Crédit Mobilier (RCCM)
de Brazzaville sous le n° 04-M-676,

Et

- SANLAM ASSURANCE CONGO,
société Anonyme avec conseil d'ad-
ministration, au capital de 4 510 000
000 FCFA, dont le siège social est sis
au Rond-Point City Center, avenue du
Camp, Immeuble CNSS, Brazzaville,
République du Congo, immatriculée
au Registre du Commerce et du Crédit
Mobilier (RCCM) de Brazzaville sous
le n° 079/MEFB99.

Ont établi un projet de traité d'apport
fusion par voie d'absorption de la
société SANLAM ASSURANCE

CONGO par la société NSIA ASSU-
RANCES aux termes duquel, la pre-
mière ferait apport à la seconde de la
totalité de son actif évalué à seize mil-
liards huit cent cinq millions quatre
cent cinquante mille neuf cent trente-
six (16.805.450.936) FCFA, à charge
pour la société NSIA Assurances de
prendre en charge la totalité du passif
de la société SANLAM ASSURANCE
CONGO, lequel est évalué à quatorze
milliards cent quatre-vingt-dix-sept
millions six cent un mille cinq cent
quatre-vingt-six (14.197.601.586)
FCFA, soit un apport net de deux mil-
liards six cent sept millions huit cent
quarante-neuf mille trois cent cin-
quante (2.607.849.350) FCFA;

Le rapport d'échange des droits
sociaux s'établit à zéro virgule cin-
quante-huit (0,58) actions NSIA ASSU-
RANCES pour une (01) action SANLAM
ASSURANCE CONGO, ce qui condui-
rait en principe à :

- L'émission de deux cent soixante mille
sept cent quatre-vingt-cinq (260 785)
actions nouvelles d'un montant de dix
mille (10.000) FCFA de valeur nominale
chacune de NSIA ASSURANCES,
société absorbante, à remettre aux

actionnaires de la société SANLAM
ASSURANCE CONGO, société absor-
bée;

- Une augmentation du capital de NSIA
ASSURANCES d'un montant de deux
milliards six cent sept millions huit cent
cinquante mille (2.607.850.000) FCFA
par création de deux cent soixante
mille sept cent quatre-vingt-cinq
(260.785) actions d'une valeur nomi-
nale de dix mille (10.000) FCFA cha-
cune.

Le capital de la société NSIA ASSU-
RANCES serait ainsi porté de cinq mil-
liards cinq cent millions quatre cent
cinquante mille (5.500.450.000) FCFA
à huit milliards cent huit millions trois
cent mille (8.108.300.000) FCFA

Il a été stipulé dans le projet de fusion
que le patrimoine de la société absor-
bée doit être dévolu dans l'état où il se
trouve à la date de réalisation de la
fusion et que toutes les opérations réa-
lisées par la société SANLAM ASSU-
RANCE CONGO à compter du 1^{er} jan-
vier 2022 et jusqu'à la réalisation

définitive de la fusion seront considé-
rées de plein droit comme étant faites
pour le compte de la société absor-
bante, qui supportera exclusivement
les résultats actifs ou passifs de l'ex-
ploitation des biens apportés;

Les créanciers des sociétés partici-
pantes dont la créance est antérieure
au présent avis pourront former oppo-
sition au projet de fusion dans un délai
de trente (30) jours à compter de la
présente publicité, conformément aux
dispositions de l'article 679 de l'Acte
Uniforme relatif au droit des sociétés
commerciales et du groupement d'in-
térêt économique;

Le traité de fusion a fait l'objet de dépôt
au greffe du Tribunal de Commerce de
Brazzaville le 09 septembre 2022, pour
chacune des sociétés participantes
respectivement sous les numéros
CG-BZV-01-2022-D-00398 et
CG-BZV-01-2022-D-00399.

Pour Avis

Maître Benoit BINGOUBI