

**INSTITUT
INTERNATIONAL DES
ASSURANCES
B.P. 1575 YAOUNDE
REPUBLIQUE DU CAMEROUN**

**CYCLE SUPERIEUR
14^{EME} PROMOTION
1998-2000**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**THEME :
EXECUTION DU PLAN DE
FINANCEMENT A COURT TERME
D'UNE SOCIETE EN DIFFICULTE:
CAS DE LA SNAR LEYMA**

**POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES
SPECIALISEES EN ASSURANCES
D.E.S.S.-A**

**PRESENTE ET SOUTENU PAR :
ELHADJI SANI MAHAMIDOU**

**SOUS LA DIRECTION DE :
MONSIEUR YAHAYA MAHAMAN NASSER
DIPLOME DE L'IIA (DESS-A)
CHEF DE SERVICE COMMERCIAL DE LA
SNAR-LEYMA**

**INSTITUT
INTERNATIONAL DES
ASSURANCES**
B.P. 1575 YAOUNDE
REPUBLIQUE DU CAMEROUN

**CYCLE SUPERIEUR
14^{EME} PROMOTION
1998-2000**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**THEME :
EXECUTION DU PLAN DE
FINANCEMENT A COURT TERME
D'UNE SOCIETE EN DIFFICULTE
CAS DE LA SNAR LEYMA**

**POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES
SPECIALISEES EN ASSURANCES
D.E.S.S.-A**

**PRESENTE ET SOUTENU PAR :
ELHADJI SANI MAHAMIDOU**

**SOUS LA DIRECTION DE :
MONSIEUR YAHAYA MAHAMAN NASSER
DIPLOME DE L'IIA (DESS-A)
CHEF DE SERVICE COMMERCIAL DE LA
SNAR-LEYMA**

TOUS LES CHIFFRES SONT TIRES DES ETATS STATISTIQUES
ANNUELS DE LA SNAR-LEYMA

DEDICACE

A ma femme et mon enfant qui avaient enduré l'absence de mon affection en raison du séjour à l'Institut International des Assurances (IIA) de Yaoundé (Cameroun),

Je dédie ce modeste travail.

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos remerciements à toutes les personnes qui ont d'une manière ou d'une autre bien voulu apporter leurs concours pour la bonne réalisation de ce mémoire, en particulier nos remerciements vont :

- Au chef du Service Commercial de la SNAR-LEYMA, Monsieur YAHAYA MAHAMAN NASSER, qui a accepté de diriger ce travail, malgré son emploi de temps déjà très chargé; ses avis et conseils nous ont été très précieux ;
- A la Directrice et l'ensemble du personnel de la Direction des Assurances du Niger pour leur soutien moral et matériel ;
- A la famille HAROUNA MOUSSA, OAPI Yaoundé pour le soutien moral et matériel qu'il nous ont apporté tout au long de notre séjour au Cameroun ;
- A Monsieur HABI MAHAMADOU SALISSOU, Député National pour le soutien matériel dont il n'a cessé de nous apporter ;
- Au personnel et aux cadres de la SNAR LEYMA pour la compréhension qu'ils nous ont témoigné ;
- A toute la Communauté des nigériens résidant à Yaoundé et à Douala ;

Enfin, nos remerciements s'adressent aux membres du Jury pour l'honneur que vous nous faites en acceptant d'examiner ce travail.

ABREVIATIONS

SNAR-LEYMA :	Société Nigérienne d'Assurances et de Réassurances
UGAN :	Union Générale des Assurances du Niger
CAREN :	Compagnie d'Assurances et de Réassurances du Niger
PSAP :	Provisions pour Sinistres à payer
PREC :	Provisions pour Risques en Cours
PM :	Provisions Mathématiques
SMP :	Sinistre Maximum Probable
BDRN :	Banque de Développement de la République du Niger
R C :	Responsabilité Civile
D R :	Défense Recours

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : LES CAUSES DES DIFFICULTES.....	6
CHAPITRE I : LES CAUSES INTERNES	8
Section I : L'activité de la Société	8
Section 2 : LA GESTION DE LA SOCIETE	11
Section 3 : LES PROVISIONS TECHNIQUES	19
CHAPITRE 2 : LES CAUSES EXTERNES.....	23
SECTION I : LES DIFFICULTES LIEES A L'ENVIRONNEMENT	23
SECTION II : LE GEL DES AVOIRS DE LA SOCIETE AU NIVEAU DE LA BDRN.....	27
DEUXIEME PARTIE : ELABORATION ET EXECUTION DU PLAN DE FINANCEMENT À TRAVERS LES MESURES DE REDRESSEMENT	29
CHAPITRE I : ELABORATION DU PLAN DE FINANCEMENT.....	31
SECTION I : LA SITUATION FINANCIERE DE LA SOCIETE.....	31
SECTION II : LES MESURES ENTREPRISES	35
SECTION III : LE PLAN DE FINANCEMENT	38
CHAPITRE 2 : EXECUTION DU PLAN DE FINANCEMENT	40
SECTION I : EXECUTION DES MESURES CONTENUES DANS LE PLAN DE REDRESSEMENT.....	40
SECTION II : LES ACTIONS MENEES POUR LA RECAPITALISATION ET LEURS EFFETS :	45
RECOMMANDATIONS	48
CONCLUSION	50

INTRODUCTION

A l'instar des êtres humains, les sociétés d'assurances naissent, croissent et connaissent parfois le déclin.

En effet, l'activité d'assurance consiste pour l'assureur (personne morale) à s'engager vis à vis de l'assuré (personne physique ou morale) à lui verser une indemnité (prestation) en cas de réalisation d'un événement (sinistre) précisé à l'avance, moyennant le paiement d'une cotisation ou prime.

Le contrat d'assurance est ainsi basé essentiellement sur l'incertitude, sur l'aléa. L'événement garanti peut ou peut ne pas survenir. De là résultent toute la complexité et la singularité du mécanisme d'assurances. En effet, comment encaisser la prime alors même qu'on ne connaît pas le coût du sinistre? Autrement dit, par quelle alchimie l'assureur arrive-t-il à équilibrer ses comptes, à réaliser des gains dans une opération où rien n'est connu à l'avance ?

Pour expliquer cette opération, les assureurs font recours à la notion d'inversion du cycle de production. Le prix de vente est fixé alors que le coût de revient reste inconnu. Ainsi, seules des règles de statistique très complexes faisant parfois appel à des tables de mortalité permettent à l'assureur de calculer la prime en estimant à l'avance le coût des sinistres.

Pour être sûr de ne pas se tromper, la prudence doit être de mise. La prime doit suffire à régler le sinistre plus les frais annexes car le respect des engagements pris constitue la règle d'or chez l'assureur.

Pour amener l'assureur au respect de cette règle, le législateur a instauré un système de contrôle des activités des sociétés d'assurances.

Jadis la CICA¹ organisait et effectuait ce contrôle. Aujourd'hui, un système communautaire a été mis en place sous l'égide de la CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances). Le traité instituant cette organisation regroupe les douze (12) Etats africains de la zone « franc » plus les Comores et la Guinée Equatoriale et dispose en annexe d'un code communautaire d'assurance. Il a entre autres objectifs de :

- 1) Renforcer la coopération dans le domaine des assurances, entre les Etats membres ;
- 2) Faciliter les conditions d'un développement et d'un assainissement des entreprises d'assurance et accroître les rétentions des primes d'assurances au plan national et sous- régional ;
- 3) Favoriser l'investissement local, dans les conditions les meilleures au profit de l'économie des pays ou de la sous-région, par le biais des provisions techniques et mathématiques générées par les opérations d'assurances ;
- 4) Poursuivre la politique d'harmonisation et d'unification des dispositions législatives et réglementaires relatives aux opérations techniques d'assurance et de réassurance ainsi qu'au contrôle des entreprises d'assurance ;
- 5) Poursuivre la formation des cadres et techniciens en assurance pour les besoins des entreprises et administrations dans les Etats membres.

¹ CICA : Conférence Internationale des Contrôles d'Assurances

La législation en matière d'assurance oblige les entreprises d'assurances à constituer des provisions techniques, pour respecter leurs engagements. Ces provisions techniques sont en fait des dettes de la société à l'égard des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurances. Mais cette obligation inscrite au passif du bilan ne constituerait qu'une garantie fictive si elle n'avait pas de contre partie à l'actif. C'est d'ailleurs pourquoi les provisions techniques sont représentées à l'actif du bilan des sociétés d'assurances par des valeurs sûres : placements (valeurs mobilières et immobilières), espèces en caisse et en banque.

Il apparaît ainsi que l'assureur ne conserve pas dans sa caisse le montant total des fonds collectés. Il les place pour les fructifier afin de pouvoir honorer ses engagements le moment venu ; c'est ainsi qu'à tout moment, les assureurs doivent justifier :

- de provisions techniques suffisantes pour le règlement intégral des engagements souscrits à l'égard des assurés ;
- d'un volume correspondant d'actifs admis en représentation des engagements réglementés correctement répartis et correctement dispersés conformément au catalogue défini à l'article 335-1 du code CIMA.

La législation impose de surcroît aux assureurs de justifier à tout moment d'un niveau de fonds propres atteignant au moins le niveau réglementaire de la marge de solvabilité, cela au cas où une insuffisance de provisionnement des risques et/ou une insuffisance de représentation des engagements réglementés n'auraient pu être décelées à temps.

Le plan de financement est l'une des mesures que la Commission de Contrôle des assurances exige d'une société contrôlée qui ne respecte pas la réglementation des assurances en ce qui concerne l'art 337 du code CIMA, relatif au non-respect de la marge de solvabilité minimale fixée par la réglementation.

Le plan de financement à court terme vise à restaurer l'équilibre financier et en même temps à satisfaire aux exigences de la réglementation des assurances, notamment la couverture des engagements réglementés et la marge de solvabilité.

La société qui fait l'objet de notre étude a connu à ses débuts une forte expansion de ses activités en réalisant régulièrement des bénéfices jusqu'en 1989. C'est en effet, à partir de cette date que les fonds propres de la société sont devenus négatifs et la couverture des engagements réglementés déficitaire.

Face à cette situation, plusieurs actions de redressement ont été menées afin de rétablir une situation financière respectant les normes fixées par la réglementation des Assurances.

Outre le plan de redressement élaboré par la société, un plan de financement à court terme a été demandé à la société par la CRCA², après un contrôle sur place effectué par les Commissaires Contrôleurs de la CIMA en 1997.

Notre travail portera sur l'exécution de ce plan de financement élaboré par la LEYMA.³

² CRCA : Commission Régionale de Contrôle d'Assurances

³ LEYMA : signifie parapluie dans certaines langues du Niger

Toutefois, pour mieux cerner la problématique, nous tenterons au préalable de procéder à un diagnostic des causes des difficultés de la société.

Ensuite, dans une deuxième partie, après avoir identifié les réalisations contenues dans les objectifs fixés par le plan de financement, des recommandations seront faites dans le but d'apporter une contribution dans l'exécution de ce plan.

PREMIERE PARTIE
LES CAUSES DES DIFFICULTES

L'activité d'assurance se caractérisant par un cycle de production inversé, les sociétés d'assurances n'ont que très rarement des problèmes d'insuffisance de trésorerie ; elles connaissent plutôt le plus souvent des problèmes d'excédent de trésorerie.

Cette règle qui paraît cardinale dans la gestion de ces entreprises, souffre cependant d'exceptions qu'il est important de souligner.

En effet, il n'est pas rare, sinon fréquent de rencontrer dans les pays africains en général et de la zone CIMA en particulier, des sociétés d'assurances butées à d'énormes problèmes de trésorerie.

Ces problèmes sont non seulement liés à la gestion interne de la société tels que le non-respect de la réglementation des assurances (règles de solvabilité) et les malversations, mais aussi à l'influence de facteurs externes.

CHAPITRE I : LES CAUSES INTERNES

Section I : L'activité de la Société

I. La production

L'activité de toute société s'apprécie par rapport à son chiffre d'affaires, c'est-à-dire dans le cas d'une société d'assurances, au montant des primes émises.

I.1 : L'évolution du chiffre d'affaires

Le taux de croissance global du chiffre d'affaires est une clé d'appréciation prospective de la solvabilité d'une société puisqu'en période de croissance, la marge de solvabilité minimale réglementaire doit croître au même rythme que le chiffre d'affaires.

La société qui fait l'objet de notre étude a connu à ses débuts, une forte expansion de ses activités en réalisant régulièrement des bénéfices jusqu'en 1989. En effet, le chiffre d'affaires de 418 millions F CFA au premier exercice (1978) est passé en 1981 à 2 Milliards de F CFA. Mais depuis, la progression est en dents de scie et le niveau moyen du chiffre d'affaires est resté à 2 milliards de F CFA.

Le tableau 1 : Evolution du chiffre d'affaires des trois derniers exercices par branche (en millions).

Exercices	1997			1998			1999		
	Montant	%	Evolution %	Montant	%	Evolution	Montant	%	Evolution
Automobile	1463	60,10	+2,30	1417	58,85	-3,14	1770	65,85	+24,31
IARD	100	4,10	+23,25	128	5,32	+28,00	97	3,61	-24,21
Incendie	210	8,63	+0,96	314	13,03	+49,52	223	8,29	-28,98
Risques spéciaux	18	0,74	-0,25	38	1,58	+111,11	40	1,48	+5,26
Transports	248	10,19	+13,76	196	8,14	-20,96	236	8,78	+20,40
Aviation	195	8,02	-6,69	142	5,90	-27,17	243	0,19	+71,12
Multirisques	105	4,32	+20,68	19	0,79	-81,90	5	9,05	-73,68
Vie	53	2,17	+231,25	21	0,87	-60,37	21	0,78	0
Epargne	3	0,12	-40,00	3	0,13	0	2	0,08	-33,33
Acceptations	39	1,61	-68,03	130	5,39	+233,33	51	1,89	-60,76
TOTAL	2434	100	+1,40	2408	100	-1,06	2688	100	+11,62

Il ressort de l'analyse du tableau n° 1 que le portefeuille de la société est largement dominé par la branche automobile qui représente un peu plus de 60 % des émissions.

En ce qui concerne les autres branches, aucune n'atteint plus de 10 % du chiffre d'affaires.

L'abandon de la commercialisation des produits "vie" par la société en 1998 a rendu presque nulle leur part dans le chiffre d'affaires des exercices 1998 et 1999.

L'augmentation du chiffre d'affaires comme on peut le constater, est due essentiellement à la branche automobile.

1.2 Les Insuffisances

Parmi les différentes causes des difficultés de la société, certaines sont imputables à la politique de production notamment :

- les réductions systématiques accordées à hauteur de 30 % pour les assurances flottes sans qu'aucune statistique de la sinistralité ne soit jointe au dossier ;
- Le calcul manuel des primes au niveau de la flotte ;
- Un manque de rigueur dans la sélection des risques, ce qui d'ailleurs explique la prédominance de la branche automobile dans le portefeuille de la société ;
- un résultat technique catastrophique des garanties obligatoires (RC et DR) bien que génératrices de primes importantes.

II. La gestion des sinistres

La gestion des sinistres constitue dans une entreprise d'assurances une fonction très importante car c'est celle qui met en quelque sorte à l'épreuve la valeur des promesses contenues dans le contrat d'assurance. Elle exige des agents qui en ont la charge outre un minimum de connaissances techniques, des qualités particulières : diligence, célérité, sincérité.

Un bon service sinistre n'est-il pas dans une certaine mesure le gage de la fidélité des clients de la société et par conséquent une des conditions de son succès ?

II .1. Examen de la charge de sinistres

Parmi les obligations de l'assureur, la plus importante est bien évidemment le règlement rapide et honnête des sinistres lorsqu'ils surviennent. C'est d'ailleurs ce qui justifie la souscription du contrat d'assurance et le paiement par l'assuré de sa cotisation.

Au niveau d'une société d'assurances, plusieurs indicateurs permettent de mieux apprécier la sinistralité sur un portefeuille.

Parmi ces indicateurs nous avons :

- l'analyse de fréquence moyenne ;
- l'analyse du coût moyen des sinistres net de recours ;
- l'analyse du taux de sinistres à primes.

Le troisième indicateur de sinistralité sur une longue période renseigne sur l'adéquation du tarif à la sinistralité, mais à court terme il reflète les fluctuations de la sinistralité réelle par rapport à la sinistralité théorique.

Le tableau n° 2 : Taux de sinistres à primes des 3 derniers exercices (en millions)

	97	98	99
Charge de sinistres (S)	994	490	1190
Primes acquises (P)	2361	2718	2646
S/P	42,10 %	18,02 %	44,97 %

Le tableau n° 2 montre que les différents taux de sinistres à primes affichés par la société sur les trois (3) derniers exercices sont très bons comparés au taux théorique. Seulement, ces résultats peuvent cacher d'autres problèmes notamment une sous-

estimation des provisions pour sinistres à payer surtout pour l'exercice 98 où le S/P est considérablement très bas.

II.2. Les insuffisances

Au niveau de la gestion des sinistres, les insuffisances relevées sont les suivantes :

- la société n'a pas encore commencé à appliquer les règles relatives à la procédure d'offre d'indemnités. Elle attend comme par le passé que les victimes se présentent pour prendre les dispositions nécessaires au règlement des indemnités. Cela s'explique certainement par les difficultés de trésorerie que connaît la société ;
- un mauvais usage du personnel. En effet, les tâches ne sont pas équitablement réparties entre les agents.
- la non-application par les Tribunaux des dispositions relatives à la barémisation prévues par le code CIMA.

Section 2 : LA GESTION DE LA SOCIETE

I. LA GESTION ADMINISTRATIVE

I.1. La qualité de la Gestion

Avec un effectif de 117 personnes, la société est structurée en Direction Générale dont dépendent le Département Production, le Département Sinistres et Contentieux, le Département Administratif et du Personnel, le Département Comptable et Financier et enfin des services rattachés directement à la Direction Générale, notamment le Service Réassurances, le Service Commercial, le Service Recouvrement, le Service Informatique et le Service Inspection et Contrôle de Gestion (voir annexe n° 1).

La masse salariale s'élève en 1999 à 388 millions de F CFA représentant ainsi 14% des émissions globales.

Le chiffre d'affaires est réalisé par le bureau de souscription du siège, huit (8) agences directes ou bureaux de souscription dont cinq (5) opérant à l'intérieur du pays, un agent général, cinq (5) apporteurs libres et trois (3) courtiers.

La gestion administrative et du personnel se caractérise durant l'exercice 1999 par la poursuite de l'exécution des mesures prises dans le cadre du plan de redressement de 1997 et notamment de celui du plan de financement de 1999.

1.2. Les frais généraux et les commissions

Le critère de performance d'une gestion est fonction du taux de coût de gestion composé des frais généraux et des commissions sur le chiffre d'affaires étant entendu que la sinistralité est le risque du métier.

Pour mieux apprécier la qualité de la gestion, nous allons dans un premier temps faire ressortir le taux de croissance des frais généraux et commissions, ensuite évaluer le poids des frais généraux ainsi que ses composantes en rapportant les frais aux primes émises.

Tableau n° 3 : Taux de croissance des frais de gestion des trois derniers exercices (en millions)

	1997	1998	1999
Frais de gestion	1059	1380	1132
Taux de croissance	+7,84 %	+30,31 %	-17,97 %

Le tableau ci-dessus nous indique que :

- les frais de gestion ont considérablement augmenté en 1998, malgré les mesures préconisées dans le plan de redressement élaboré par la société en 1997,

La hausse constatée en 1998 est due d'une part à une augmentation du poste des frais divers de gestion qui est passé de 88 millions en 1997 à 146 millions

en 1998 et d'autre part le poste des dotations aux provisions a aussi considérablement augmenté (89 millions en 1997 contre 342 millions en 1998).

- En 1999, les frais de gestion ont connu une baisse très significative due au poste de dotations aux provisions. En effet, elles étaient de 342 millions en 1998 contre 61 millions en 1999.

Afin de mieux apprécier le poids des frais de gestion, nous allons étudier quelques ratios significatifs de gestion.

Tableau n°4 : Ratios significatifs de gestion

	1997	1998	1999
Frais de Gestion + commissions / CA	43,78 %	40,75 %	42,11 %
Commissions / CA	7,28 %	10,40 %	7,62 %
Frais de Gestion / CA	31,47 %	30,30 %	34,49 %
Frais du personnel / CA	16,83 %	15,40 %	14,43 %
Frais du personnel / Frais de Gestion	55,34 %	50,95 %	34,27 %

CA : Chiffre d'Affaires

Rappelons que la norme théorique du taux de coût de gestion composé des frais généraux et des commissions sur le chiffre d'affaires, se situe à 28 % (20 % pour les commissions et 8 % pour les frais généraux).

L'analyse du tableau ci-dessus fait ressortir des taux de gestion très élevés par rapport à la norme théorique.

Si les commissions sont contenues dans des proportions raisonnables, les frais généraux demeurent par contre excessifs sur les exercices considérés.

I.3. les insuffisances

Au niveau de la gestion administrative, les principales défaillances constatées sont les suivantes :

- Le manque de manuel de procédure ;
- Des coûts de frais généraux très élevés.

II. LA GESTION FINANCIERE

II.1 Les Produits Financiers

La gestion financière d'une société d'assurances génère des produits financiers mais aussi des charges de placements.

Les revenus financiers peuvent représenter dans une société bien gérée une recette d'appoint d'environ 10 % des primes. D'où l'importance d'une gestion financière efficace.

L'importance et l'évolution des produits financiers des 3 derniers exercices sont données dans le tableau n° 5 ci-dessous :

Tableau n° 5 : Evolution des produits financiers

	1997	1998	1999
Produits Financiers bruts (en millions)	36	46	42
Charge de placements (en millions)	26	28	21
Produits Financiers nets (en millions)	10	18	21
Ratio : Produits Financiers bruts /primes émises	1,47 %	1,91 %	1,56 %

A partir du tableau n°5, il ressort que le niveau des produits financiers est très bas par rapport à celui d'une société bien gérée, ce qui dénote une fragilité de leur source.

Les placements sont essentiellement composés de l'immobilier, des dépôts bancaires à termes, des valeurs d'Etat et des titres des organismes financiers internationaux.

Parmi les difficultés liées à la croissance des produits financiers, on peut noter :

- la chute drastique des taux d'intérêts servis par les institutions financières, ce qui réduit d'autant les possibilités d'accroissement des produits financiers ;
- le problème de trésorerie.

II.2. Le recouvrement des créances

L'évolution des créances que la société détient sur des tierces personnes constitue une indication sur le dynamisme de la gestion financière de la société et en particulier sa capacité à faire rentrer l'argent.

Au 31/12/1999, les créances sur les assurés et agents généraux s'élèvent à 1.654 millions de F CFA dont 593 millions pour la seule agence générale que compte la société.

En ce qui concerne la société LEYMA, l'efficacité du service recouvrement est réduite par :

- Le manque de coordination avec les autres services ;
- la non maîtrise des impayés ;
- l'absence d'une balance par âge des impayés ;
- l'insuffisance de la logistique (notamment l'informatisation)

III. LA REASSURANCE

Malgré toutes les "précautions" prises par les assureurs (homogénéité, dispersion, division de risque) et l'exploitation scientifique des statistiques pour le calcul des primes , la mutualité des assurés peut être menacée.

Tout d'abord, les lois fondamentales de l'assurance ne sont pas toujours faciles à respecter. En particulier, la règle de dispersion est parfois écartée et cela conduit à des cumuls de risques.

En second lieu, les statistiques à la base de l'assurance concernent le passé, la réalité des sinistres peut donc différer. Il peut y avoir ce que les assureurs appellent des séries noires, c'est-à-dire des sinistres répétitifs ou dont l'ampleur (le coût) est exceptionnelle.

Ces deux aspects justifient pleinement la mise en œuvre d'une sécurité supplémentaire : la réassurance, qui est une autre forme de répartition des risques.

Pour vérifier l'impact de la réassurance sur le résultat de l'entreprise, nous allons étudier les taux de cession, les commissions et les résultats de réassurance.

III.1. Le taux de cession de réassurance

Deux indicateurs permettent à priori d'apprécier le degré de couverture d'une société : le taux de cession des primes et le taux de cession des sinistres.

L'enjeu des analyses est particulièrement important. En effet une réassurance insuffisante met en danger la solvabilité de l'entreprise. En outre une diminution du taux global de cession des sinistres conduit à une augmentation de la marge minimale réglementaire.

Pour mieux analyser le degré de couverture de la société, nous allons examiner le taux de cession des primes et le taux de cession des sinistres par branches.

Tableau n° 6 : Taux de cession des primes /branches

	1997	1998	1999
Auto (RC)	7,75 %	-	9,56 %
Incendie	92,09 %	23,38 %	57,12 %
Aviation	100 %	98,99 %	99,00 %
Transports	30,00 %	33,80 %	37,33 %
Vie	11,15	11,14 %	25,11 %
TOTAL	24,65 %	12,40 %	22,40 %

L'analyse du tableau n° 6 nous indique que :

- la société fait du fronting en aviation ;
- le taux de cession des primes en incendie était très élevé en 1997, ensuite il a connu une baisse significative en 1998 (cela est due à une révision du plan de réassurance).

Pour la branche auto (RC) le taux de cession des primes est très bas (moins de 10 % des primes).

Tableau n°7 : Taux de cession des sinistres /branches

	1997	1998	1999
Auto (RC)	7,05 %	5,24 %	6,10 %
Incendie	97,24 %	0	21,05 %
Aviation	0	0	0
Transports	6,87 %	36,82 %	35,04 %
Vie	18,59 %	18,59 %	38,51 %
TOTAL	19,41 %	6,75 %	9,47 %

Dans l'ensemble, on remarque que les taux de cession des sinistres comparés à ceux de cession des primes sont sensiblement raisonnables. Toutefois, on constate que la branche "Aviation" n'a pas enregistré de sinistre sur les exercices étudiés.

III. 2. Les commissions de réassurance

L'assureur paie à ses apporteurs (courtiers et agents généraux) des commissions ; de même les réassureurs versent aux cédantes des commissions de réassurance. Celles-ci ont pour objet de rembourser aux cédantes les frais exposés pour acquérir et gérer les contrats.

Si le taux des commissions reçues est supérieur à celui des frais d'acquisition et de gestion exposés par la société, alors on aura un bénéfice sur les commissions, s'il est inférieur on aura un sinistre de commission.

Afin d'apprécier le niveau des commissions de réassurance, nous allons à partir des états C1 des trois (3) derniers exercices renseigner le tableau suivant :

Tableau n° 8 : Les Commissions

	Taux de Commission reçues			Taux des frais de gestion			Incidence sur le résultat		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Auto (RC)	-	-	-	54,71 %	62,89 %	56,23 %	-	-	-
Incendie	44,99 %	54,05 %	45,27 %	14,3 %	55,59 %	20,77 %	+30,69 %	-1,54 %	+24,5 %
Aviation	20,79 %	17,20 %	17,08 %	4,06 %	8,89 %	1,69 %	+16,72 %	+8,31 %	+15,39 %
Transport	42,49 %	49,23 %	27,05 %	24,58 %	53,11 %	19,70 %	+17,54 %	-3,88 %	+7,35 %
Vie	23,49 %	32,50 %	23,49 %	51,91 %	50,44 %	34,68 %	-28,42 %	-17,94 %	-11,19 %
TOTAL	31,73 %	47,29 %	24,53 %	43,78 %	40,75 %	42,11 %	-12,05 %	+6,54 %	-17,58 %

On constate, d'une manière générale, que les commissions reçues des réassureurs ne permettent pas à la société de couvrir les frais exposés pour l'acquisition et la gestion des contrats qui ont fait l'objet d'une cession.

III. 3. Les résultats de réassurance

Le résultat de réassurance désigne le résultat d'exploitation des réassureurs sur les affaires cédées par la société d'assurances. C'est la différence entre les primes cédées (acquises à l'exercice) et la somme des commissions de réassurance et des sinistres cédés (afférents à l'exercice).

La réassurance ayant pour objet de diminuer la variance des résultats d'exploitation de la société cédante, il est normal que les résultats de réassurance fluctuent de façon notable. En effet, il n'est pas normal d'observer des résultats de réassurance durablement de même signe et élevés (par rapport au montant des primes cédées). Un taux de résultat de réassurance chroniquement positif et élevé signifie qu'une partie importante des bénéfices d'exploitation de la société d'assurance est ponctionnée par ses réassureurs. Inversement, un taux de résultat de réassurance chroniquement négatif et élevé signifie

que la société risque de rencontrer à l'avenir des difficultés pour se réassurer, les réassureurs refusant de perdre continuellement de l'argent sur une même affaire.

Tableau n°9 : Résultat de réassurance (en millions)

	1997	1998	1999
Primes cédées	596	299	617
Commissions reçues des réassureurs	189	155	154
Sinistres à la charge des réassureurs	214	68	100
Résultat de réassurance	-193	-76	-363

Il ressort de l'analyse du tableau n°9 que les résultats de la réassurance sont en faveur des réassureurs.

III.4. Les insuffisances

Parmi les insuffisances constatées au niveau de la réassurance, on peut d'une manière générale dire que le plan de réassurance de la SNAR LEYMA n'est pas bien adapté au contexte actuel de la société. En effet, presque tous les soldes de réassurance sont en faveur des réassureurs.

SECTION III : LES PROVISIONS TECHNIQUES

Les provisions techniques des entreprises d'assurances sont destinées à permettre le règlement intégral des engagements vis-à-vis des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurances. Elles sont liées à la technique de l'assurance et sont imposées par la législation des assurances. Elles résultent d'évaluations et d'estimations faites avec une grande attention.

Les provisions techniques représentent entre 60 % à 80 % du total du passif du bilan des sociétés d'assurances. Il importe qu'une attention particulière leur soit accordée parce que c'est d'elle que dépend en fin de compte la solvabilité de l'entreprise. Si les provisions sont insuffisantes, cela produira à long terme une insolvabilité de l'assureur,

tandis que si elles sont trop importantes, la situation recèle des bénéfices occultes qui se manifesteront sous forme de boni de liquidation.

Ceci étant, nous allons examiner les provisions « les plus importantes » constituées par la société sur les trois (3) derniers exercices.

I. Les Provisions pour risques en cours

La provision pour risques en cours est destinée à couvrir les risques et les frais généraux afférents, pour chacun des contrats à primes payables d'avance à la période comprise entre la date de l'inventaire et la prochaine échéance de prime ou à défaut le terme fixé par le contrat (art 334-9 du code CIMA).

L'article 334-10 du code CIMA prévoit une méthode minimale de calcul dite de 36 % valable sous trois conditions :

- le tarif doit être suffisant et conforme à l'hypothèse théorique, c'est-à-dire la sinistralité égale à 66 %, les frais de gestion courant pendant la durée du contrat de 6 % et les frais immédiatement exposés de 28 %.
- la répartition des échéances au long de l'année doit être homogène ;
- la sinistralité, c'est-à-dire le rapport sinistres sur primes acquises, doit être constante tout au long de la période de garantie.

Pour vérifier si la société évalue bien ses provisions pour risques en cours nous allons renseigner le tableau suivant :

Tableau n° 10 : Le ratio Provisions pour Risques en Cours (PREC)/ Primes Emises

	1997	1998	1999
Provisions pour risques en cours (en millions)	839	504	523
Ratio : Provisions pour Risques en Cours /primes émises	35,52 %	21,15 %	19,62 %

Le tableau ci-dessus montre que les PREC pour l'exercice 1997 sont acceptables ; par contre la société a sous-évalué ses provisions pour les exercices 1998 et 1999. En effet, la norme est inférieure à 36 % mais supérieure à 25 % des primes émises.

II. Les provisions pour sinistres à payer

Elles constituent la valeur estimative des dettes de la société envers les assurés et bénéficiaires de contrat au titre des sinistres survenus et non encore payés ou même déclarés antérieurement à la date d'inventaire de l'exercice. Cette provision pour sinistres à payer est calculée dossier par dossier conformément à la réglementation.

Cette méthode consiste à évaluer le coût de chaque sinistre en tenant compte des renseignements contenus dans le dossier, avec des correctifs ayant trait à l'évolution des conditions économiques (inflation par exemple) et à l'expérience qu'on a tiré des règlements antérieurs.

Il existe d'autres méthodes statistiques pour obtenir la provision pour sinistres à payer :

- la méthode de la cadence des règlements ;
- la méthode du coût moyen ;
- la méthode forfaitaire dite de blocage de primes.

A partir du tableau D de l'état C10b nous allons vérifier si la société évalue bien ses provisions pour sinistres à payer.

Tableau n° 11 : sinistres, paiements et provisions (en millions de F CFA)

	1995	1996	1997	1998	Exercice inventorié	TOTAL
Paiements de l'exercice	56	74	104	289	356	879
Provisions au 31 décembre	260	295	465	518	745	2283
TOTAL	316	369	569	807	1101	3162
Provisions au 31/12 Précédent	374	455	529	673	-	2031
Boni(+) Mali (-)	+58	+86	-40	-134	-	-1131

L'analyse du tableau ci-dessus dénote une sous-évaluation énorme des provisions pour sinistres à payer. En effet, sur les trois (3) derniers exercices des malis de liquidation très élevés ont été observés.

III. Les Provisions Mathématiques

On retrouve les provisions mathématiques dans les assurances vie et capitalisation.

La provision mathématique est la différence entre les engagements respectifs de l'assureur et de l'assuré. Dans le bilan d'une société vie, les provisions mathématiques représentent par rapport au chiffre d'affaires une proportion beaucoup plus importante que celle des PREC et des PSAP par rapport au chiffre d'affaires des sociétés IARD.

Pour analyser les provisions mathématiques, nous allons déterminer le ratio PM/Primes Emises à travers le tableau suivant :

Tableau n° 12 : Ratio Provisions Mathématiques / Primes Emises

	1997	1998	1999
Montant des Provisions Mathématiques (en millions)	153	98	116
Primes Emises(en millions)	57	24	23
<i>Provisions Mathématiques / Primes Emises</i>	2,68	4,08	5,04

Dans l'ensemble, les provisions mathématiques sont dans les normes, bien que celles de 1997 sont insuffisantes.

IV. *Les insuffisances*

Au niveau des provisions techniques, les problèmes majeurs constatés sont essentiellement des sous-évaluations des provisions notamment les provisions pour sinistres à payer.

CHAPITRE 2 : LES CAUSES EXTERNES

En dehors des causes internes liées à la gestion technique, les difficultés de solvabilité que rencontrent certaines de nos compagnies d'assurances peuvent être dues à des facteurs externes notamment l'influence de l'environnement dans lequel les compagnies évoluent.

SECTION I : LES DIFFICULTES LIEES A L'ENVIRONNEMENT

Comme toute entreprise, l'entreprise d'assurance évolue dans un environnement avec lequel elle entretient des rapports d'intensité variable selon la nature de ses activités, son poids économique et les conditions dans lesquelles elle opère.

Afin de mieux apprécier les difficultés liées à l'environnement, nous allons prendre quelques aspects et voir leurs impacts sur la croissance de la société.

I. La LEYMA et les pouvoirs publics

A ce niveau on doit noter que l'Etat et ses démembrements (les offices et sociétés d'économie mixtes où l'Etat détient une participation) sont majoritaires dans le capital social de la SNAR LEYMA.

Cette position donne à l'Etat le pouvoir de nommer le Directeur Général de la SNAR LEYMA. Depuis sa création, plusieurs Directeurs Généraux (nommés par l'Etat) se sont succédés à la tête de la société, certains sont de la profession, d'autres ne le sont pas ; ce qui peut dans une certaine mesure être source de problèmes de gestion de la société.

Il faut aussi relever le rôle déterminant des pouvoirs judiciaires en matière de règlement des sinistres (corporels). En effet, avant l'entrée en vigueur effective du code unique des assurances (CIMA), les compagnies d'assurances ont rencontré d'énormes difficultés dans les règlements des différents sinistres (corporels) en déboursant

d'importantes sommes d'argent pour indemniser les victimes. Cette situation mettait mal à l'aise les sociétés d'assurances et les conduit à commettre des erreurs dans l'évaluation des dossiers sinistres "corporels" et par conséquent sur les Provisions pour Sinistres à Payer (PSAP).

II. La SNAR LEYMA et la concurrence

Au début de ses activités, la SNAR LEYMA a bénéficié d'une protection des pouvoirs publics. En effet, plusieurs mesures législatives et réglementaires destinées à conférer à la jeune société une assise suffisamment solide sur le marché notamment l'ordonnance de cession légale qui obligeait les compagnies d'assurances opérant sur le marché nigérien à céder à la société nationale sans contrepartie, un pourcentage des affaires placées auprès d'elles par les offices et société où l'Etat détient une participation. Ce pourcentage est de 40% au moins pour les affaires des offices et sociétés d'économies mixtes actionnaires de la SNAR LEYMA et de 20% pour les autres.

Mais depuis la création d'autres sociétés d'assurances de droit national, "UGAN" en 1984 et la "CAREN" en 1987, la SNAR LEYMA doit faire face à une concurrence normalement saine et loyale.

Le marché nigérien est essentiellement dominé par la branche automobile, les autres risques présentant des bons résultats (incendie, Risques divers, risques spéciaux, transports, etc..) sont partagés entre les trois (3) sociétés opérant sur le marché, notamment :

- la Société Nigérienne d'Assurances et de Réassurances (SNAR LEYMA) ;
- la Compagnie d'Assurances et de Réassurances du Niger (CAREN) ;
- l'Union Générale des Assurances du Niger (UGAN).

II.1. La répartition du chiffre d'affaires sur le marché

La répartition du chiffre d'affaires sur le marché pour les trois (3) derniers exercices se présente comme suit :

	1997		1 998		1 999	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
SNAR LEYMA	2 434	36,91%	2 406	34,00%	2 688	41,12%
UGAN	2 639	40,02%	2 992	42,28%	2 708	41,43%
CAREN	1 522	23,08%	1 678	23,71%	1 141	17,45%
TOTAL	6 595	100,00%	7 076	100,00%	6 537	100,00%

On constate que le marché est dominé par la SNAR LEYMA et l'UGAN, avec une légère avance de l'UGAN sur la SNAR LEYMA.

II.2. La place de l'automobile sur le Marché

La part de la branche automobile dans le chiffre d'affaires du marché est donnée dans le tableau qui suit :

Tableau n° 13 : Part de la branche automobile

	1997	1998	1999
Primes émises de l'automobile (en millions)	3 245	3 386	3 484
Primes émises du marché (en millions)	6 595	7 076	6 537
Part de l'automobile	49,2%	47,9%	53,3%

Le tableau n° 13, indique bien la prédominance de la branche automobile sur les autres branches. La branche automobile représente à elle seule près de la moitié du chiffre d'affaires de l'ensemble du marché. Cette prédominance s'explique par le fait d'une part que la branche automobile (RC) est obligatoire et d'autre part, les autres branches ne sont pas assez développées.

Sur tout un autre plan, on constate que la branche automobile progresse légèrement de 7% sur les trois exercices (1997 à 1999) considérés. En effet, de 1997 à

1998, on a une évolution de +4,34% et de 1998 à 1999 on a enregistré une évolution de + 2,89%.

II.3. Les primes émises par catégorie et par compagnie

L'analyse des primes émises par catégorie et par compagnie nous permettra de voir la répartition des branches autres que l'automobile entre les compagnies opérant sur le marché.

Tableau n° 14 : Primes émises par catégorie et par compagnie (en millions)

	CAREN			LEYMA			UGAN			TOTAL		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Accidents corporels et maladies	464	546	386	105	19	5	266	426	375	835	991	766
Automobile	628	728	483	1 462	1 417	1 770	1 155	1 441	1 231	3 245	3 586	3 484
Incendie	208	176	168	210	314	224	309	340	303	727	830	695
RCG	14	12	9	99	128	97	98	79	66	211	219	172
Transports	92	149	94	444	338	480	310	347	247	846	834	821
Autres Risques	11	10	1	18	36	41	83	79	75	112	125	117
Acceptations	0	0	0	39	130	51	1	0	0	40	130	51
Vie et capitalisation	105	57	0	57	25	23	417	480	411	579	562	434
TOTAL	1 522	1 678	1 141	2 434	2 407	2 691	2 639	3 192	2 708	6 595	7 277	6 540

Le tableau ci-dessus nous montre bien que les branches autres que l'automobile présentant de très bons résultats, font l'objet d'une concurrence entre les trois (3) compagnies. En effet, les branches comme l'incendie et le transport, bien que représentant sensiblement chacune 10% des primes émises sont partagées d'une manière équitable entre les trois (3) compagnies.

Au niveau de la branche Accidents corporels et maladie, la SNAR LEYMA est de loin derrière les deux autres compagnies.

N.B. : Les chiffres sont extraits du rapport annuel sur le marché, élaboré par la Direction du contrôle.

III. La SNAR LEYMA et le marché financier

L'environnement financier de la SNAR LEYMA est essentiellement composé de l'immobilier, des dépôts bancaires à terme, des valeurs d'Etat et des titres des organismes financiers internationaux.

Cet environnement financier est caractérisé par la faiblesse des produits financiers. En effet, le taux de rémunération des produits bancaires n'a pas connu un relèvement significatif depuis la chute des années 90 et les obligations proposées par la Société de Gestion et d'Intermédiation (S.G.I.) étaient hors de portée de la SNAR-LEYMA à cause des problèmes de trésorerie qu'elle traverse.

En ce qui concerne l'immobilier, il est constitué de l'immeuble de Siège pour l'essentiel et de peu d'immeubles de placement.

IV. LA SNAR LEYMA ET L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

La baisse des activités économiques due à la crise économique que traverse le pays a contribué à la chute du chiffre d'affaires notamment en transport (baisse des importations et des exportations), en incendie (fermeture de plusieurs entreprises), en risques spéciaux (absence quasi totale de chantiers), etc.

SECTION II : LE GEL DES AVOIRS DE LA SOCIETE AU NIVEAU DE LA BDRN

La SNAR LEYMA a connu à ses débuts une forte expansion de ses activités en réalisant régulièrement des bénéfices jusqu'en 1989.

En effet, c'est à cette période que l'autorité politique avait fait obligation aux sociétés publiques et parapubliques de placer leurs fonds auprès de l'ex-BDRN afin de l'aider à résoudre la situation difficile qu'elle traversait.

C'est dans ce cadre que la SNAR LEYMA a déposé auprès de cette banque un milliard huit cent soixante six millions (1.866.000.000) Francs CFA, somme représentant une partie des provisions techniques ; propriété des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurances.

Mais la crise économique des années 1980 a abouti à la liquidation de la BDRN.

Depuis cette liquidation qui a fait perdre à la SNAR LEYMA environ deux milliards Francs CFA les fonds propres de la société sont négatifs.

En conclusion, Le diagnostic des causes de difficultés de la Société Nigérienne d'Assurances et de Réassurances (SNAR LEYMA) montre bien que ces difficultés sont dues non seulement à la gestion interne de la société mais aussi et surtout à l'influence des facteurs externes notamment l'intervention abusive des pouvoirs publics.

Afin de trouver des solutions aux problèmes qu'elle rencontre, un état de lieu sur la situation financière s'impose.

C'est dans cette optique que nous allons dans la deuxième partie de ce document, analyser la situation financière de la SNAR LEYMA dans un premier temps, ensuite nous verrons les mesures entreprises et leurs exécutions.

DEUXIEME PARTIE

ELABORATION ET EXECUTION DU PLAN DE FINANCEMENT A TRAVERS LES MESURES DE REDRESSEMENT

Les entreprises d'assurances peuvent avoir recours aux procédés classiques de financement des entreprises de droit commun.

En effet, leur recherche de financement peut se situer dans le contexte de l'exploitation normale de leurs activités ou viser le financement d'un plan de redressement.

Elles peuvent en particulier :

- procéder à une augmentation de leur capital social. Cette augmentation peut se réaliser par voie d'une émission d'actions cotées en bourse ;
- emprunter auprès de leurs associés ;
- émettre des emprunts obligataires ;
- emprunter à court, moyen ou long terme auprès des établissements de crédit, etc.

Outre les procédés de financement classiques, les entreprises d'assurances mutuelles peuvent souscrire les emprunts pour fonds social complémentaire.

En ce qui concerne la société qui fait l'objet de notre étude, le plan de financement qu'elle a élaboré repose essentiellement sur la reconstitution des fonds propres et la recapitalisation.

Dans cette deuxième partie, nous allons dans un premier temps voir sur quelle base la société a élaboré son plan de financement et dans un second temps, nous appesantir sur l'exécution du plan de financement et enfin faire quelques recommandations.

CHAPITRE I : ELABORATION DU PLAN DE FINANCEMENT

SECTION I : LA SITUATION FINANCIERE DE LA SOCIETE

La situation financière de la société sera appréciée à travers l'analyse de la couverture des engagements réglementés et de la marge de solvabilité.

I. LA COUVERTURE DES ENGAGEMENTS REGLEMENTES.

Les principaux éléments du passif d'une entreprise d'assurances sont les engagements envers les assurés et bénéficiaires de contrats, dont l'évaluation constitue la difficulté principale du métier d'assureur, en raison surtout du long espace de temps qui s'écoule entre l'inscription au passif d'une dette et son paiement effectif avec des éléments d'actif.

Si toute sous-évaluation de ces engagements risque d'avoir les conséquences les plus fâcheuses, en particulier lorsqu'elle est constatée trop tard pour que des redressements efficaces soient possibles, un passif sincère ne suffit pas toutefois, pour garantir la solvabilité d'une entreprise d'assurance. Il faut encore que la société dispose en contrepartie d'un actif réel suffisant. En d'autres termes, l'estimation correcte des provisions techniques n'apporte pas en soi de garantie, c'est leur représentation permanente par des éléments d'actifs réels, d'une valeur au moins égale qui procure à une société les moyens de tenir ses engagements envers ses assurés.

L'actif du bilan est l'état des avoirs d'une société constituant la contrepartie de ses engagements ou représentant des investissements nécessaires à son activité (siège social, matériel, immobilier,...). Cet actif est constitué par des placements, des espèces et des créances.

En s'intéressant à l'actif des entreprises d'assurances les pouvoirs publics se sont efforcés :

- d'une part de donner des garanties suffisantes aux assurés et aux autres bénéficiaires des contrats ;
- d'autre part d'orienter l'épargne des sociétés vers des investissements utiles à la collectivité ; à ce titre les entreprises d'assurances jouent le rôle d'investisseurs institutionnels.

Les placements admis doivent respecter certaines règles ; ils doivent notamment répondre à des critères de sécurité, de liquidité et de rentabilité.

La couverture des engagements réglementés est un critère de viabilité d'une société d'assurances selon le code CIMA. En effet, un déficit de couverture constitue une grave entorse à la réglementation des assurances.

Au niveau de la SNAR-LEYMA, la couverture des engagements réglementés se présente comme suit :

Tableau n° 13 : les engagements réglementés et les actifs représentatifs admis
(en millions F CFA).

LIBELLES	1997	1998	1999
1) Engagements Réglementés :			
- Provision pour risques en cours.....	839	504	523
- Provision pour sinistres à payer	3 531	3 072	3 214
- Provision Mathématiques.....	153	98	116
- Autres engagements réglementés	409	64	121
TOTAL	4 932	3 738	3 974
2) Actifs Admis			
- Immeubles	1 286	1 122	1 547
- Valeurs financières admises	362	349	373
- Arriérés de primes IARD.....	214	120	142
- Arriérés de primes VIE.....	20	-	-
- Arriérés Transports.....	44	36	29
- Banques, CCP, caisse.....	587	556	619
TOTAL	2 513	2 183	2 710
INSUFFISANCE DE COUVERTURE	2 419	1 555	1 264
EXCEDENT DE COUVERTURE			
TAUX DE COUVERTURE	50,95 %	58,40 %	68,19 %

On constate que la société accuse une insuffisance de couverture sur les trois exercices étudiés malgré une amélioration progressive constatée.

Cette situation n'est pas conforme à la réglementation des assurances, elle traduit la situation difficile d'insolvabilité que traverse la société et qui mérite d'être redressée.

II. LA MARGE DE SOLVABILITE

En règle générale, le montant des dettes envers les assurés n'est pas connu avec précision mais il fait l'objet d'estimations ou d'évaluation, qui peuvent comporter des erreurs.

De tels aléas n'ont pas à être supportés par les assurés mais par ceux qui entendent tirer profit de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle les pouvoirs publics exigent des entreprises d'assurances de disposer d'une richesse propre proportionnelle à leur activité : l'idée, en l'espèce est qu'une société qui se développe court des risques accrus et doit donc avoir davantage de capitaux propres pour y faire face. Tel est l'objet de la marge de solvabilité dont doit justifier chaque entreprise d'assurances.

Cette marge de solvabilité correspond en fait aux fonds propres de l'entreprise lesquels sont formés entre autres :

- du capital social
- des réserves
- du report à nouveau
- des plus ou moins values latentes.

Cette marge de solvabilité est un calcul qui permet de vérifier la solvabilité de la société d'assurance, c'est-à-dire qu'il indique si la société dispose d'un niveau de fonds propres suffisant par rapport à un montant de marge minimale réglementaire calculé par rapport à l'activité de la société d'assurances (primes et sinistres dans une société IARD).

Pour les sociétés IARD la référence de calcul est soit le chiffre d'affaires brut, soit la charge moyenne de sinistres brute des trois derniers exercices, cette référence étant multipliée par le rapport entre la charge de sinistres nette et la charge de sinistres brute au cours du dernier exercice (cf. art 337-2).

Pour les sociétés Vie, la référence de calcul est le montant des provisions mathématiques (cf. article 337-3).

Tableau n° 14 : Situation de la marge de solvabilité de la SNAR-LEYMA

(en millions)

	1997	1998	1999
1) MARGE CONSTITUEE			
- Capital social	345	345	345
- 50% de la fraction non versée du capital social	-		
- Réserves			
- Report à nouveau	478	497	515
- Bénéfices	-2276	-2172	-1741
- Les +/- values de sous-estimation d'actifs	104	431	449
MARGE DISPONIBLE	-1349	-899	-432
2) MARGE MINIMALE			
IARD			
Rapport sinistre nets de réassurance sur sinistres bruts de réassurance (≥ 50%)	88.73%	113.79%	86.97%
Marge = 20% charge sinistres X rapport	422	542	464
Marge = 25% charge sinistres × rapport / 3	201	250	194
MARGE MINIMALE IARD	422	542	464
VIE			
Rapport PM nettes de réassurance sur PM brutes de réassurance (≥ 85%)	85%	85%	85%
Marge = 5% des PM × rapport	6	4	5
MARGE MINIMALE VIE	6	4	5
MARGE MINIMALE TOTALE	428	546	469
3) COUVERTURE			
Marge minimale exigée	428	546	469
Marge disponible	-1349	-899	-432
EXCEDENT DE MARGE			
DEFICIT DE MARGE	1777	1445	901

Il ressort de l'analyse de la marge de solvabilité que la société accuse un déficit énorme de la marge. Cette situation financière de la SNAR- LEYMA traduit une entorse grave à la réglementation des assurances notamment, le non-respect par la société des dispositions de l'article 337 du code CIMA.

Dans cette situation, et conformément aux dispositions de l'article 321 -1 (modifié par décision du conseil des Ministres du 22 Avril 1999 à DAKAR) Il a été demandé à la société de présenter à la CRCA un plan de financement à court terme apte à rétablir la marge de solvabilité minimale fixée par la réglementation.

SECTION II : LES MESURES ENTREPRISES

Face à la situation financière désastreuse que traverse la SNAR-LEYMA, des mesures de redressement ont été entreprises par la société afin de rétablir l'équilibre financier et assurer sa survie.

Parmi ces mesures on peut citer :

- l'assainissement de la gestion à travers le plan de redressement ;
- la reconnaissance de dette par l'Etat.

I. Assainissement de la gestion à travers le plan de redressement

Les fonds propres, qui étaient de 162 millions F CFA au 31-12-1978, ont atteint 758 millions F CFA en 1989. En 1991, ils ne sont plus que de 40 millions et négatifs de 1469 Millions F CFA au 31-12-1996. A la même date la société a enregistré en outre un déficit de marge de solvabilité de 1975 millions F CFA et un déficit de couverture des engagements réglementés de 61 % soit 2960 millions F CFA.

Face aux exigences du code CIMA, la situation financière de la SNAR -LEYMA semble suffisamment préoccupante. D'où l'impérieuse nécessité pour la société d'élaborer un plan de redressement pour redonner à l'entreprise son équilibre financier.

C'est ainsi qu'il a été élaboré un plan de redressement par la société adopté par le Conseil d'Administration extraordinaire du 22 juillet 1997.

Ce plan de redressement sur 5 ans (1997-2001) donne en fin de période, c'est-à-dire au 31-12-2001 la situation suivante :

- fonds propres = 1434 millions F CFA
- un surplus de marge de solvabilité = 888 millions
- un déficit de couverture des engagements = 782 millions F CFA.

Cela suppose qu'en fin de période, la SNAR-LEYMA aura un besoin de financement de 782 millions F CFA même si par ailleurs l'Etat accède à sa requête à savoir la reconnaissance de dette.

Plusieurs mesures sont contenues dans le plan de sauvetage de la SNAR-LEYMA, notamment sur le plan technique, administratif et financier.

1-1 au plan technique

Sur le plan technique l'entreprise a envisagé dans le plan de redressement des mesures visant notamment :

- * Une amélioration de la politique de production avec beaucoup plus de rigueur dans la sélection des risques, une tarification très stricte notamment par la suppression des réductions non justifiées et dans le souci d'accroître les recettes, une proposition d'autres garanties qui doit être faite aux clients ;
- * Une amélioration de la qualité de gestion des sinistres à travers un redéploiement du personnel, une mise en place d'une cellule d'évaluation des sinistres à payer en fin d'année, un développement d'une politique de prévention d'un commun accord avec les partenaires.

- * Un service informatique plus performant et répondant à la mission qui lui est assignée.
- * Une mise à la disposition du service commercial des moyens appropriés le rendant ainsi fonctionnel et dynamique.
- * Une attention particulière est accordée au service recouvrement pour qu'il puisse accomplir la mission qui lui est dévolue.

I-2 au plan administratif

A ce niveau il a été question de l'élaboration d'un organigramme fonctionnel adéquat et mieux adapté au contexte du moment, un plan de formation professionnelle et de recyclage et enfin un manuel de procédure qui définira les tâches incombant à chaque niveau de responsabilité des agents.

I-3 au plan financier

Malgré la recherche de l'équilibre de la société par le transfert de créances sur l'Etat et l'effort interne au niveau des charges, les dirigeants de la société estiment qu'une ouverture de capital permettrait d'améliorer les fonds propres et le taux de couverture des engagements réglementés.

De même, devant la situation grave que traverse la société, le plan de redressement a prévu non seulement une réduction des frais du personnel dont l'incidence chiffrée de ces mesures représente un montant de 75 millions F CFA, soit un taux de 18.50% de l'ensemble des frais du personnel annuel (voir annexe n°2), mais aussi une réduction des frais généraux de l'ordre de 20 % au niveau des chapitres suivants : T.F.S.E. (Travaux Fourniture Service Extérieur), Transport et Déplacement, Frais divers de gestion.

II. La reconnaissance de dette par l'Etat

Le plan de redressement de la LEYMA repose essentiellement sur ce deuxième point. En effet, les difficultés de la société ont pour cause principale le gel de ses avoirs à l'ex BDRN (1864 millions) et que l'Etat est responsable de cette situation d'où l'impérieuse nécessité que l'Etat reconnaisse au profit de la SNAR -LEYMA une dette à hauteur des fonds perdus à l'ex-BDRN.

SECTION III : LE PLAN DE FINANCEMENT

Le plan de financement qui a été élaboré par la SNAR LEYMA est basé essentiellement sur une augmentation du capital social. En effet, les mesures contenues dans le plan de redressement doivent selon les prévisions faites permettre une amélioration de la situation financière de la société en ramenant au 31-12-1999 le déficit de marge de solvabilité à 805 millions de F CFA qui seront absorbés grâce à une augmentation du capital social.

La stratégie du plan de financement se résume donc à une augmentation du capital social à hauteur de 805 millions de F CFA soit une augmentation de 70.000 actions nouvelles.

Etant donné que la situation nette de la société est négative, la valeur mathématique de l'action est alors nulle d'où il a été décidé que l'augmentation soit faite sans primes d'émissions sur la valeur nominale de 11.500 F CFA l'action.

Trois hypothèses sont envisagées :

- 1) Les anciens actionnaires acceptent de souscrire chacun aux nouvelles actions à hauteur de leur part initiale dans le capital (soit 30.000 actions) et le reste ira à de nouveaux partenaires nationaux et/ou étrangers à hauteur de 40.000 actions.
- 2) Les anciens actionnaires acceptent de souscrire chacun aux nouvelles actions à hauteur de la moitié de leur part initial dans le capital (soit 15.000 actions) et le reste ira à de nouveaux partenaires nationaux et/ou étrangers à hauteur de 55.000 actions.
- 3) Les anciens actionnaires ne souhaitent pas souscrire aux nouvelles actions, alors la totalité des 70.000 actions seront souscrites par de nouveaux partenaires nationaux et/ou étrangers.

Chapitre 2 : EXECUTION DU PLAN DE FINANCEMENT

Le plan de financement tel que présenté par la SNAR- LEYMA à été conçu sur deux volets essentiels:

- Les actions déjà entreprises et leurs effets induits;
- La résorbtion du déficit à travers la recapitalisation.

Dans ce chapitre, nous allons mesurer d'abord l'exécution des mesures contenues dans le plan de redressement, ensuite nous verrons les actions menées et leurs effets dans le cadre de l'augmentation du capital social.

SECTION I : EXECUTION DES MESURES CONTENUES DANS LE PLAN DE REDRESSEMENT.

Comme nous l'avons dit plus haut, le plan de redressement à été élaboré et adopté le 22 juillet 1997, donc avant qu'il ne soit demandé à la société par la Commission Régionale de Contrôle des Assurances la présentation d'un plan de financement à court terme qui permettra le rétablissement d'une situation financière respectant les normes fixées par la réglementation des assurances à savoir, la couverture du déficit de ses engagements réglementés et de l'insuffisance de la marge de solvabilité.

Le plan de redressement contenait plusieurs mesures dont l'exécution sur cinq (5) ans permettrait à la société de restaurer la marge de solvabilité en l'an 2000. En ce qui concerne la couverture des engagements, la LEYMA ne parviendra pas à résorber son déficit à la fin du plan de redressement en l'an 2001. L'insuffisance accusée par la société à cette date sera d'au moins 805 millions Fcfa.

Nous allons donc faire le bilan de l'exécution des différentes mesures prises dans le plan de redressement.

I. AU PLAN TECHNIQUE

I-1: La production

Les mesures contenues dans le plan ont permis de maintenir le chiffre d'affaires à 2408 millions Fcfa en 1998, et en 1999, on a enregistré une augmentation significative de l'ordre de 11,62% soit un chiffre d'affaires de 2688 millions Fcfa.

Si l'accroissement du chiffre d'affaires est une réalité, la sélection des risques par contre n'est pas toujours garantie dans la mesure où l'augmentation constatée est due essentiellement à la branche automobile, les autres branches sont toujours mal exploitées.

En outre, malgré que le plan prévoit un abandon des réductions systématiques en automobile (flotte), on assiste toujours à la poursuite de cette pratique.

I-2 LES SINISTRES

Une maîtrise des charges de sinistres s'est instaurée par rapport aux exercices antérieurs et ce conformément aux mesures contenues dans le plan et aux exigences du Code CIMA.

La société a malgré sa situation financière difficile payée 1005 millions Fcfa en 1998 et en 1999 les sinistres payés s'élèvent à 1059 millions Fcfa.

Quant aux sinistres en suspens au 31 Décembre 1998, ils ont été évalués dossier par dossier. Ce travail a permis d'arrêter les SAP à 3032 millions (contre 3512 millions au 31/12/1997 et 3552 millions au 31/12/1996), les SAP au 31/12/1999 s'élèvent à 3175 millions.

Compte tenu des problèmes de trésorerie, la SNAR-LEYMA n'arrive pas toujours à appliquer les règles relatives à la procédure d'offre d'indemnités.

D'une manière générale, les ratios S/P demeurent toujours très bons.

II. Au plan administratif

II 1 La qualité de gestion

Malgré quelques tentatives d'application des mesures contenues dans le plan de redressement, notamment l'élaboration d'un projet de manuel de procédures, la qualité de gestion administrative reste toujours sans grand changement. En effet, la société travaille toujours avec le même nombre des agences directes et une seule agence générale.

II-2 Les frais généraux

L'application des mesures contenues dans le plan a permis une diminution des charges du personnel due aux sacrifices consentis par ces derniers. Les frais du personnel ont passé de 409 millions Fcfa en 1997 à 370 millions 1998 et 388 millions en 1999.

Malgré la diminution des charges du personnel, les frais généraux demeurent néanmoins très élevés par rapport à la normale.

L'exécution des mesures relatives aux chapitres suivants: T.F.S.E, Transport et déplacement, frais divers de gestion n'ont pas été respectés. En effet, le plan prévoit une réduction de l'ordre 20% au niveau de ces chapitres; malheureusement au lieu de baisser, ces chapitres ont connus une hausse: Le poste TFSE qui était de 102 millions en 1996 a atteint 124 millions en 1999, aussi le poste Transport et déplacement a connu une augmentation. Il est passé de 17 millions en 1996 à 20 millions en 1999. De même, le poste frais divers de gestion qui était de 73 millions en 1996, a presque doublé en 1999 soit 137 millions.

II-3 Le recouvrement des arriérés

Au niveau des arriérés de primes, on dénote une amélioration qui a d'ailleurs permis la ventilation des arriérés par années d'émission comme suit:

- Ceux de moins d'un an (1999) qui s'élèvent à cinq cent quatre vingt deux millions (582 millions FCFA);
- Ceux de un an et plus qui s'élèvent à quatre cent trente quatre millions (434 millions).

En ce qui concerne le recouvrement de ces créances, une brigade de recouvrement a été créée conformément aux mesures contenues dans le plan. Cette brigade dans l'exécution de sa mission, a déclenché une opération coup de poing qui a permis de recouvrer en 1998 un montant de quatre cent quatre vingt treize millions (493 millions Fcfa) et en 1999 un montant de trois cent quatre vingt douze millions (392 millions Fcfa).

Malgré ces résultats, le service recouvrement souffre toujours d'un manque de logistique (informatique).

III : APPUI DE L'ETAT AU PLAN DE REDRESSEMENT

Comme nous l'avons déjà expliqué plus haut, parmi les causes des difficultés de la SNAR LEYMA, l'Etat a une très grande part de responsabilité, dans la mesure où les difficultés de la SNAR LEYMA sont pour l'essentiel dus au gel de ses avoirs au niveau de la Banque de Développement de la République du Niger (B D R N).

En effet, en 1988 les autorités de l'époque obligeaient les sociétés publiques et parapubliques à placer leur fonds auprès de la BDRN qui connaissait une sérieuse tension de trésorerie (voir annexe 3). Afin de répondre à cette obligation, la SNAR -LEYMA a déposé auprès de cette banque une somme d'un Milliard huit cent soixante six millions

SECTION II : LES ACTIONS MENEES POUR LA RECAPITALISATION ET LEURS EFFETS.

Le plan de financement qui a été présenté par la SNAR-LEYMA à la Commission Régionale de Contrôle des Assurances est basé sur une augmentation du capital social.

C'est dans ce sens que le 28 décembre 1999, les actionnaires de la société ont tenu une assemblée générale extraordinaire qui a décidé de porter le capital social de 345 millions Fcfa à 1 milliard 150 Millions Fcfa par apport en numéraire de 805 millions Fcfa.

On doit noter au passage que les trois (3) hypothèses envisagées dans le plan pour une augmentation du capital n'ont pas trouvé l'agrément de l'ensemble des actionnaires de la société. Ce qui a entraîné l'ouverture du capital à des investisseurs nationaux et internationaux.

Depuis cette ouverture du capital social à des investisseurs nationaux et ^{étrangers} internationaux, des actions ont été menées par la Direction Générale au niveau national et au niveau international.

I. AU NIVEAU NATIONAL

Les actions menées au niveau national ont permis à trois (3) opérateurs économiques nigériens de notifier leur intention d'une prise de participation dans le capital social de la société.

Parmi ces opérateurs, un (1) possède des actions dans le capital initial et les deux autres sont des nouveaux actionnaires.

En ce qui concerne les nouveaux actionnaires le nombre de parts qu'ils souhaitent souscrire est de 30.000 actions correspondant à un montant de 345 millions FCFA.

Le troisième actionnaire intervient à travers un groupe professionnel de Référence (voir niveau international).

En plus des opérateurs économiques, le personnel de la société a aussi manifesté son intention de souscrire au nouveau capital social pour un montant de 40.250.000.000 F CFA soit 3.500 actions (annexe 4).

II. AU NIVEAU INTERNATIONAL

Au niveau international, il a été recensé deux demandes d'intention d'une prise de participation dans le capital. Il s'agit :

- De la société d'Assurances et de Réassurances étrangère (Africaine) possédant 3000 actions dans l'ancien capital et qui désire souscrire pour un montant de 80,5 millions Fcfa correspondant à 7000 actions supplémentaires.
- du **Groupe d'Actionnaires Professionnels de Référence**. Ce groupe est constitué d'un ancien actionnaire (Nigérien) de la SNAR-LEYMA et chef de file d'actionnaires potentiels privés et d'une société de financement et de réassurances (étrangère).

Suite aux conclusions d'un audit diligenté d'un commun accord avec la SNAR-LEYMA, le groupe a formulé des propositions et des conditions dans un document intitulé " Projet d'augmentation de capital de la SNAR LEYMA".

Parmi les différentes propositions et conditions fixées par le groupe, on retient essentiellement :

- son engagement à hauteur de 800 millions Fcfa dans le nouveau capital ;
- une participation majoritaire dans le capital de l'ordre de 55% du capital.

Après examen de toutes les propositions par le conseil d'Administration tenu le 28 septembre 2000, il a été décidé de privilégier les partenaires nationaux dans la recapitalisation et c'est seulement si les nationaux n'arrivent pas à souscrire la totalité des actions nouvelles qu'il sera permis aux partenaires étrangers de participer dans la recapitalisation de la société (annexe 4).

RECOMMANDATIONS

1. Sur le plan de la gestion, la SNAR-LEYMA doit poursuivre les mesures de réduction des charges de gestion, principalement les frais généraux très élevés.
2. Un redéploiement s'impose pour une utilisation rationnelle du personnel et une meilleure rentabilité. En effet, on rencontre des agents restés pendant plus d'une dizaine années au même poste de travail.
3. Nous pensons qu'il serait plus bénéfique pour la société de transformer ses agents directs en des agents généraux. Ainsi, en ce qui concerne l'agent général, la société doit revoir son traité de nomination (ou même retirer son agrément) dans la mesure où l'agent, à part les malversations décelées suite au contrôle effectué par la Direction des Assurances, accuse des arriérés de primes très importants.
4. Au niveau de la réassurance, la société doit revoir son plan de réassurance afin de voir si elle peut augmenter ses capacités de conservation dans certaines branches (exemple : en incendie, la société peut dans certains cas utiliser la notion du SMP).
5. La société doit promouvoir une politique de formation des agents afin d'avoir un personnel qualifié et compétitif.
6. Compte tenu de l'arrivée sur le marché d'une nouvelle société, dénommée "La Nigérienne Internationale d'Assurances" qui a débuté ses activités en 2000, la SNAR-LEYMA doit fournir beaucoup plus d'efforts dans le sens de préserver et d'améliorer son portefeuille.
7. En ce qui concerne la recapitalisation, il est bien souhaitable qu'il soit donné la priorité aux investisseurs nationaux mais, il y a maintenant deux (2) ans que le capital de la société a été ouvert et à ce stade deux (2) opérateurs économiques nationaux seulement ont manifesté leurs intentions de souscrire à cette

augmentation du capital. Face aux exigences de la CRCA, la société doit tout d'abord considérer l'intérêt des assurés et des bénéficiaires des contrats, de ce fait la proposition du groupe doit être traitée avec beaucoup plus de diligences.

CONCLUSION

L'examen du plan de financement élaboré par la SNAR - LEYMA soulève de notre part quelques commentaires :

Tout d'abord, le plan de financement a été élaboré sur la base des mesures contenues dans le plan de redressement que la société avait mis en place en 1997. En effet, l'exécution des mesures prises dans le plan de redressement devrait permettre à la société de rétablir le déficit de sa marge de solvabilité avant la fin du plan et de réduire très considérablement le déficit de couverture de ses engagements réglementés à la fin du plan (les prévisions contenues dans le plan de redressement donnent un déficit de couverture de 782 millions Fcfa en l'an 2001, contre un déficit de couverture de 2113 millions enregistré en 1997).

C'est donc le déficit de la couverture des engagements réglementés qui restera à couvrir à la fin du plan de redressement qui a été maintenu dans le plan de financement.

La démarche suivie par la société pour résorber ce déficit consiste à une augmentation du capital social à travers son ouverture aux investisseurs nationaux et internationaux.

Seulement, on peut se demander si d'une part, la démarche suivie pour la recapitalisation était la meilleure et si, d'autre part, l'accomplissement de la recapitalisation constitue une garantie pour la survie définitive de la société ?

Face aux difficultés que traverse la SNAR - LEYMA, un besoin urgent de liquidité est plus que nécessaire. Par conséquent, la société n'a pas intérêt à se laisser entraîner dans une polémique sur le choix des partenaires, mais plutôt à se conformer aux exigences de la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (C.R.C.A.) dans le délai imparti.

La recapitalisation, à elle seule n'est pas suffisante à notre avis, la société a aussi besoin d'une gestion beaucoup plus moderne lui permettant de faire face à la concurrence.

On doit signaler que depuis le 15 février 1995 (date d'entrée en vigueur du Code des Assurances de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA) pour les pays signataires), à qui est confiée la surveillance des entreprises d'assurances et le contrôle de leur capacité à tenir leurs engagements envers les assurés, a eu à prendre de lourdes sanctions à l'endroit des sociétés qui n'ont pas respecté leurs engagements et ces sanctions peuvent aller jusqu'au retrait d'agrément.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- Jérôme Yeatman, Manuel International de l'Assurance, Edition 1998;
- A. ROSA, connaître, comprendre et organiser les assurances de l'entreprise, 9^{ème} édition;
J. Delmas et Cie.

COURS :

- M. BATHILY MAMADOU RACINE, "Gestion financière des sociétés d'assurances"
- M YIGBEDECK ZAKARIE , "Gestion financière des sociétés d'assurances"

MEMOIRES - RAPPORTS DE STAGE :

- MALAM MAMADOU MALAM, "Les problèmes posés par les placements des provisions techniques sur le marché des assurances du Niger", 1986.
- Mme HASSANE SALMOU, "Analyse des ressources et des emplois des entreprises d'assurances au Niger", octobre 1998.

DIVERS :

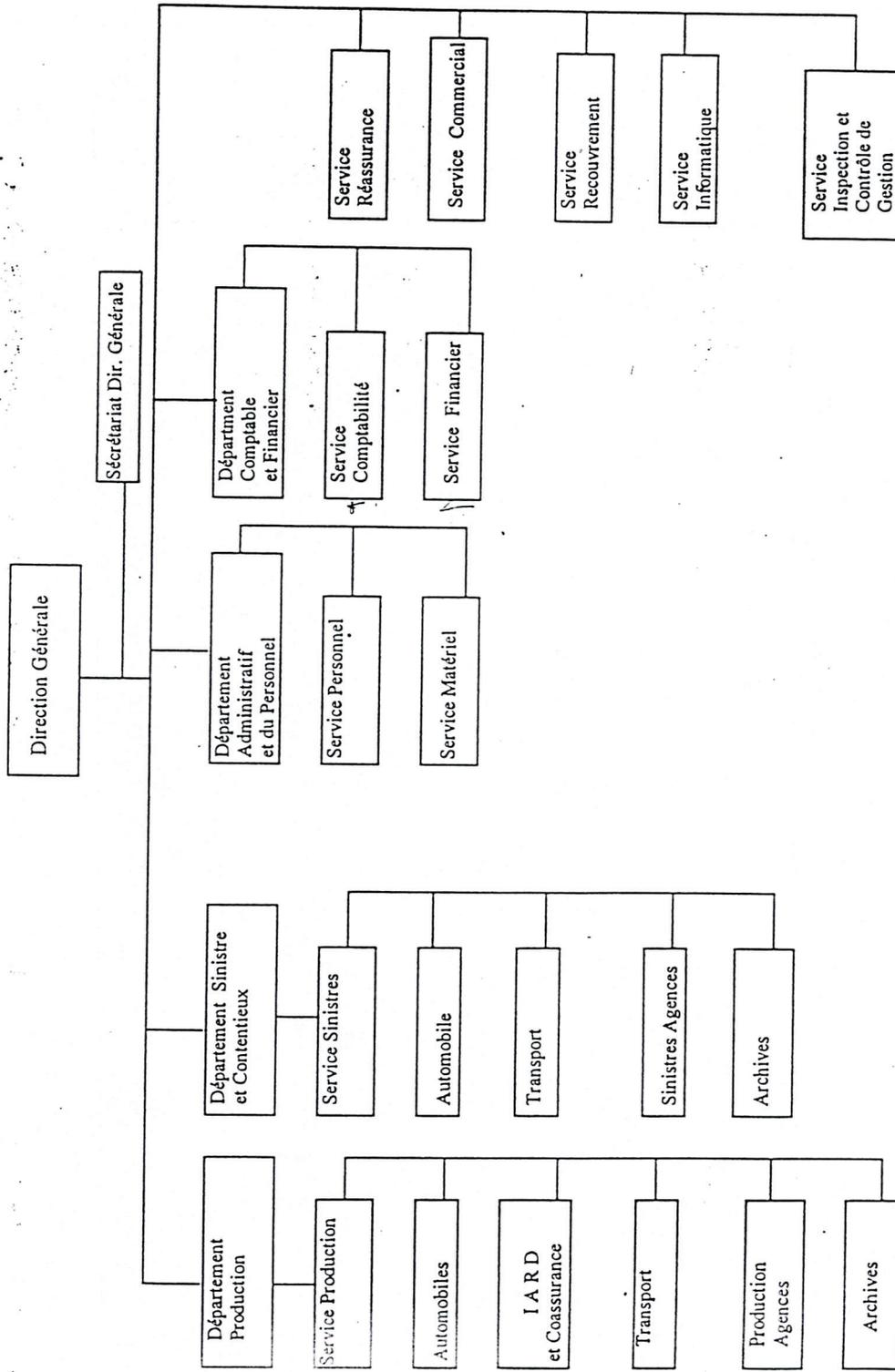
- Plan de Redressement de la SNAR-LEYMA(22 juillet 1997).
- Plan de Financement de la SNAR-LEYMA 1999-2000 (septembre 1999).
- Code des Assurances des Etats Membres de la CIMA (1986).
- Les Etats Statistiques annuels de la SNAR-LEYMA.

ANNEXES :

ANNEXE1
(ORGANIGRAMME)

ORGANIGRAMME SNAR-LEYMA

(15 Novembre 1999)



ANNEXE2
(MESURES CONCERNANT LES FRAIS DE PERSONNEL)

Tableau des mesures concernant les frais de personnel

DESIGNATION	CHARGE INITIALE PAR AN	SACRIFICE CONSENTI	
		TAUX (%)	MONTANT
Réduction des salaires de base	243.346.908	5	12.167.345
Réduction des indemnités d'ancienneté liées aux salaires de base	32.243.604	5	1.612.180
Réduction des indemnités diverses	37.800.000	25	9.450.000
Suppression des congés payés	2.000.000	100	2.000.000
Suppression des heures supplémentaires	3.000.000	100	3.000.000
Suppression du 13ème mois	25.853.544	100	25.853.544
Incidence CNSS sur suppression du 13ème mois (taux : 15,4%)	3.981.445	100	3.981.445
	Sous/total		58.064.514
Gel des avancements soit 6,33% du salaire de base (taux moyen pondéré)	16.675.982	100	16.675.982
	Totaux	18,50	74.740.496

L'ensemble de ces mesures représente un montant de 74.740.496 FCFA soit un taux de 18,50% de l'ensemble des Frais de Personnel annuel prévu au budget 97.

ANNEXE3
(CREANCES SUR EX-BDRN)

Niamey, le 11 Novembre 1988

LE PREMIER MINISTRE

A

Messieurs les Directeurs et
Directeurs Généraux des
Etablissements Publics,
Sociétés d'Etat et Sociétés
d'Economie Mixte

N I A M E Y

N° 1349 /PM

O B J E T : Dépôts bancaires auprès
de la B.D.R.N.

REFERENCE : Réunion du 4/11/88
présidée par le Chef
de l'Etat.

J'ai l'honneur d'appeler votre attention sur la stricte application des directives que le Président du Conseil Militaire Suprême, Chef de l'Etat, a bien voulu vous donner relativement à la question portée en objet.

Vous le savez, l'habitude prise par les établissements et sociétés du secteur para-public de diriger leurs fonds vers des banques autres que la Banque de Développement de la République du Niger (B.D.R.N.) a causé un énorme préjudice à celle-ci.

L'intérêt que le Chef de l'Etat lui-même accorde à cette situation est à la mesure des difficultés que traverse notre banque de développement dont le rôle, au sein de notre économie, est irremplaçable. En effet, la B.D.R.N. a aidé à la création des sociétés et organismes qui, aujourd'hui, constituent le tissu industriel et commercial de notre secteur moderne. De plus, vous ne l'ignorez point, elle tient une place prédominante dans la collecte de l'épargne et l'octroi des

.../...

crédits à l'économie. Enfin, elle a toujours eu à répondre à vos besoins de financement tant en ce qui concerne l'exploitation de vos entreprises que les investissements nécessaires à leur croissance et/ou leur modernisation.

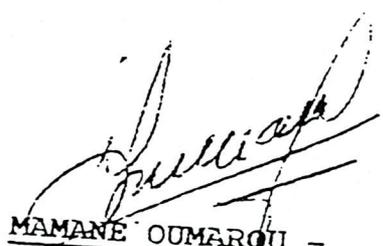
C'est pourquoi, conformément aux instructions du Chef de l'Etat, je vous demande de bien vouloir prendre, dans les meilleurs délais, toutes dispositions utiles afin que 50 % des avoirs de vos établissements respectifs, actuellement déposés auprès des autres institutions bancaires, soient placés dans les comptes de la B.D.R.N. Vous veillerez, en outre, à ce qu'à l'avenir la majeure partie de vos disponibilités financières soit confiée à cette banque sous forme de dépôts à vue ou à terme, de façon à ne conserver auprès des autres institutions que le minimum nécessaire à satisfaire vos besoins de trésorerie.

J'attache le plus grand prix à la prompte et correcte exécution de ces directives./.

pliations :

CMS : ATCR

IS. AUTRES MINISTRES


- MAMANE OUMAROU -

ANNEXE4
(INTENTION DE SOUSCRIPTION D'ACTIONNAIRES AU CAPITAL SOCIAL DE
LA SNAR-LEYMA)

Monsieur Mounkaila GARBA
BP 10 322 NIAMEY
TEL : 73.43.11

Niamey, le 31 Août 2000

A

Monsieur le Président du Conseil
D'Administration de la SNAR-LEYMA

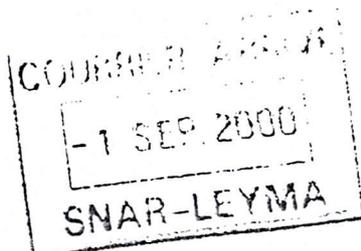
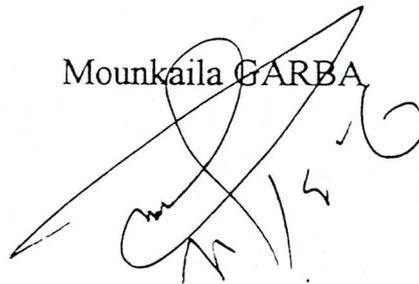
Objet : Souscription au capital

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de notifier à votre attention ma souscription à l'augmentation du Capital de la LEYMA pour 115 Millions correspondant à 10 000 actions.

Veillez agréer Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Mounkaila GARBA



ERRATA

PAGES	PARAGRAPHES	LIGNES	LIRE	AU LIEU DE
2	3)	2è, Par le biais des.....Par le biais des...
34	Tableau n°14 2) Marge minimale	IARD	Marge = 20% des primes..... Marge = 25% de charge des sinistres.....	Marge = 20% charge Sinistres..... Marge = 25% charge Sinistres.....
39	2)	2ède leur part initiale.....	... de leur part initial.....
42	II-2 , 3 ^e	4è	..., ces chapitres ont connu.....	..., ces chapitres ont connus.....
43	III, 1 ^{er}	3èsont pour l'essentiel dues...sont pour l'essentiel dus.....
44	1 ^{er}	1 ^{ère}, représentant une.....	..., représentent une.....
46	II, 1 ^{er} tiré	1 ^{ère} et de Réassurances « étrangère »..... et de Réassurances étrangère...

GROUPE SOULEY

BP 10 322 NIAMEY

TEL : 73.22.24

Niamey, le 02 Septembre 2000

A

Monsieur le Président du Conseil
D'Administration de la SNAR-LEYMA

Objet : Souscription au Capital

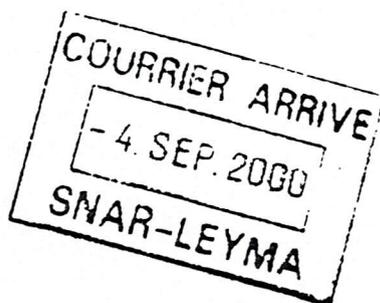
Monsieur le Président,

Nous avons l'honneur de notifier à votre attention notre souscription à l'augmentation du Capital de la LEYMA pour 230 Millions correspondant à 20.000 actions.

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de notre considération distinguée.

PDG

Amadou HIMA SOULEY



P.O.
[Handwritten signature]
A.H.S.

Niamey, le 15/09/2000

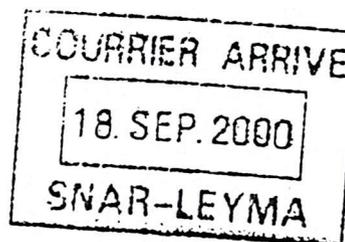
*Vid. le 18.09.00
Le PCA - AS
A verser au dossier
du conseil.
[Signature]*

**Le Représentant du Personnel Actionnaire
de la SNAR LEYMA**

A

**Monsieur le Président du Conseil d'Administration de la
SNAR LEYMA**

OBJET : Recapitalisation de la SNAR LEYMA.



Monsieur le Président,

Nous accusons réception de votre lettre N° AS/AJ/0010/2000 du 03/01/2000 relative à l'augmentation du capital social de notre société.

Nous vous informons que le personnel est disposé à souscrire à hauteur de 5% de 805 millions FCFA soit 40 250 000 FCFA.

Veillez, agréer Monsieur le Président, l'expression de notre haute considération.

POUR LE PERSONNEL ACTIONNAIRE



HAMADOU SEYDOU

الشركة التونسية للتأمين وإعادة التأمين

Société Tunisienne d'Assurances et de Réassurances

SOCIETE NIGERIEENNE D'ASSURANCES ET DE
REASSURANCES SNAR LEYMA
Avenue de la Mairie Niamey
BP 426

Tunis le 21 Août 2000

Objet : Augmentation du capital SNAR LEYMA.

Réf : Notre courrier du 28 janvier 2000.

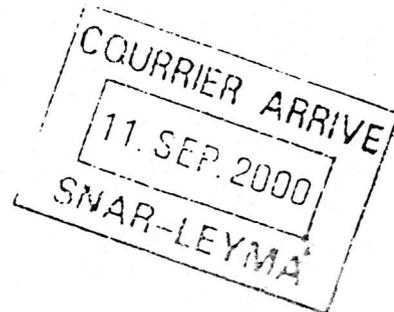
Messieurs,

Suite à l'accord de notre conseil d'administration de participer à l'augmentation de capital de la SNAR LEYMA à concurrence de l'exercice de notre droit préférentiel de souscription et ce pour un montant de 80 500 000 FCFA.

Nous vous prions de bien vouloir nous communiquer les bulletins de souscription pour la concrétisation de notre participation.

Dans l'attente, veuillez agréer, Messieurs, nos meilleures salutations.

DIRECTION FINANCIERE
DEPARTEMENT ETUDES ET INVESTISSEMENTS



MAT 45

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	
REMERCIEMENTS	
ABREVIATIONS	
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : LES CAUSES DES DIFFICULTES.....	6
CHAPITRE I : LES CAUSES INTERNES	8
Section I : L'activité de la Société	8
I. La production.....	8
I.1 : L'évolution du chiffre d'affaires	8
I.2 Les Insuffisances.....	9
II. La gestion des sinistres	9
II .1. Examen de la charge de sinistres	10
II.2. Les insuffisances.....	11
Section 2 : LA GESTION DE LA SOCIETE	11
I. LA GESTION ADMINISTRATIVE	11
I.1. La qualité de la Gestion	11
I.2. Les frais généraux et les commissions.....	12
I.3. les insuffisances.....	14
II. LA GESTION FINANCIERE.....	14
II.1 Les Produits Financiers	14
II.2. Le recouvrement des créances	15
III. LA REASSURANCE.....	15
III.1. Le taux de cession de réassurance.....	16
III. 2. Les commissions de réassurance.....	17
III. 3. Les résultats de réassurance.....	18
III.4. Les insuffisances	19
SECTION III : LES PROVISIONS TECHNIQUES	19
I. Les Provisions pour risques en cours	20
II. Les provisions pour sinistres à payer	21
III. Les Provisions Mathématiques	22
IV. Les insuffisances	22
CHAPITRE 2 : LES CAUSES EXTERNES.....	23
SECTION I : LES DIFFICULTES LIEES A L'ENVIRONNEMENT	23
I. La LEYMA et les pouvoirs publics.....	23
II. La SNAR LEYMA et la concurrence	24
II.1. La répartition du chiffre d'affaires sur le marché.....	25
II.3. Les primes émises par catégorie et par compagnie	26
III. La SNAR LEYMA et le marché financier.....	27
IV. LA SNAR LEYMA ET L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE.....	27
SECTION II : LE GEL DES AVOIRS DE LA SOCIETE AU NIVEAU DE LA BDRN...	27
DEUXIEME PARTIE : ELABORATION ET EXECUTION DU PLAN DE FINANCEMENT	
À TRAVERS LES MESURES DE REDRESSEMENT	29
CHAPITRE I : ELABORATION DU PLAN DE FINANCEMENT	31
SECTION I : LA SITUATION FINANCIERE DE LA SOCIETE	31

I. LA COUVERTURE DES ENGAGEMENTS REGLEMENTES.....	31
II. LA MARGE DE SOLVABILITE.....	33
SECTION II : LES MESURES ENTREPRISES	35
I. Assainissement de la gestion à travers le plan de redressement.....	35
I-1 au plan technique.....	36
I-2 au plan administratif.....	37
I-3 au plan financier.....	37
II. La reconnaissance de dette par l'Etat.....	38
SECTION III : LE PLAN DE FINANCEMENT	38
Chapitre 2 : EXECUTION DU PLAN DE FINANCEMENT	40
SECTION I : EXECUTION DES MESURES CONTENUES DANS LE PLAN DE REDRESSEMENT.....	40
I. AU PLAN TECHNIQUE	41
I-1: La production.....	41
I-2 LES SINISTRES.....	41
II. Au plan administratif.....	42
II 1 La qualité de gestion.....	42
II-2 Les frais généraux.....	42
II-3 Le recouvrement des arriérés.....	43
SECTION II : LES ACTIONS MENEES POUR LA RECAPITALISATION ET LEURS EFFETS	
I. AU NIVEAU NATIONAL.....	45
II. AU NIVEAU INTERNATIONAL.....	46
RECOMMANDATIONS	48
CONCLUSION	50

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

