

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES
D'ASSURANCE (C.I.M.A)

Institut International des Assurances (IIA)

CYCLE SUPERIEUR

12^e PROMOTION 1994 - 1996

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION
POUR L'OBTENTION

DU DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES D'ASSURANCE (DESA)

Sujet: La Fusion des Sociétés IARD du
Groupe UAP sur le marché Gabonais :
Enjeux et perspectives

Présenté et soutenu à Yaoundé par
OLIVIER MINKO M'EVOUNA

Sous la Direction de :

Mr. César EKOMIE AFENE
Directeur Général de l'Union
des Assurances du Gabon
Professeur à l'IIA

et de

Richard CASTINEL
Directeur Tehnique et Commercial
de l'Union des Assurances du Gabon

Novembre 1996

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- Feu Julien Jean CODJOVI pour l'ensemble de son oeuvre ;
- tous mes ancêtres, dont certains m'ont trop tôt quitté, notamment Marie NZAME NZOUGHE et Sarah ADA N'NA ;
- mon père David EVOUNA N'NA pour tous les efforts consentis et toute la générosité affichée ;
- ma mère Cécile MEKAME ESSOUA, pour tous les sacrifices, toute l'affection manifestée à mon égard ;
- mes deux autres mamans JEANNE et EUGENIE, dont le concours aura été important pour mon épanouissement ;
- ma fiancée DORINE, pour tout cet amour, cette tendresse, cet attachement infaillible qui en ont presque fait ma raison essentielle d'espérer et de vivre ;
- mon fils ROLAND CHRISTOPHER, dont la naissance a généré, tant de nouvelles obligations que de nouvelles satisfactions.
- mes frères et soeurs, DANIEL, GISELE, BEATRICE, HERMINE, BERTRAND, ARMAND, CHRISTELLE, RENE-PIERRE, TOUSSAINT, ALAIN-CLERC, MIREILLE, dont la présence autour de moi a contribué à la présente réussite ;
- mon homonyme JEAN PIERRE MINKO, pour toute la protection visible et invisible, ainsi qu'à l'ensemble de ses épouses pour toute cette chaleur humaine
- mes oncles et tantes de Ntsengkélé, d'Adoué et ailleurs, en qui je trouvais, par leurs encouragements, une énergie toujours nouvelle ;
- mes cousins et cousines, neveux et nièces, grand-parents, pour l'enthousiasme manifestée en permanence ;
- OGAN'S, pour toute cette amitié, source de joie.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a vu le jour grâce aux efforts conjugués de plusieurs personnes que je tiens à remercier. Il s'agit de :

- Monsieur César EKOMIE AFENE, pour avoir bien voulu superviser ce travail ;
- Monsieur Richard CASTINEL, pour avoir pratiquement assuré la codirection. Sa disponibilité aura, de manière exceptionnelle, été déterminante dans l'achèvement de ce travail ;
- Monsieur Jacques BARDOUX, Directeur Général de l'UAP - Gabon, pour ses conseils ;
- Monsieur Claude MULLER, pour tous les encouragements et les précieuses recommandations sur les conditions de forme du travail de mémoire ;
- Monsieur Appolinaire EVA ESSANGONE, pour toute l'assistance technique et matérielle ;
- Mlle Patricia Chavihot, pour toutes les conditions d'accueil et de travail ;
- l'ensemble du personnel d'UAP GABON, pour leur accueil, plus particulièrement Béatrice MALONDA, dans la partie stage, qui m'aura permis de m'exprimer valablement ;
- Mlle Sylvie BOUCAVEL, pour l'intense travail de secrétariat ;
- l'ensemble du personnel d'UAG, pour toute la contribution au travail et la courtoisie manifestée à mon endroit dans mes passages épisodiques ;
- l'ensemble du corps professoral et administratif de l'IIA à Yaoundé , plus particulièrement Messieurs SARA DIOP, MBOKO et KWADZO ;
- Tous mes camarades de promotion pour l'ambiance qui a régné durant toute notre formation.

AVANT PROPOS

Grâce aux exigences de la formation donnée par l'Institut International des Assurances (I.I.A) de Yaoundé, l'opportunité m'a été offerte d'effectuer de Mai à Octobre 1996 un stage pratique avec l'obligation simultanée de rédiger un mémoire de fin d'études.

Ce stage avait une particularité en ce que je l'ai effectué au sein de deux entreprises : l'une, l'UNION DES ASSURANCES POUR LA GABON (U.A.P.G) dans laquelle j'étais installé en permanence ; l'autre, l'UNION DES ASSURANCES DU GABON (U.A.G) qui, pour des raisons de réfection du Siège et d'exiguïté des locaux, ne me donnait que l'occasion d'effectuer des séances de travail périodiques avec les différents responsables techniques et la Direction Générale.

Stage et mémoire n'étant pas forcément liés, l'idéal fut toutefois de déceler dans les préoccupations des dirigeants des deux sociétés, un sujet commun suffisamment important pour faire l'objet d'une étude approfondie.

Ce fut le cas parfait avec la décision prise par les instances dirigeantes de l'U.A.P INTERNATIONAL de fusionner les deux filiales Gabonaises du Groupe que sont justement... l'U.A.P.G et l'U.A.G.

Cette opération, envisagée déjà depuis quelques années, devra voir le jour probablement au début de l'année 1997.

Dans un marché où les deux entreprises font presque la moitié du chiffre d'affaires global, l'importance de la décision et l'envergure de l'opération m'ont paru susciter un intérêt majeur qui justifie valablement la présente étude.

En analysant les enjeux et perspectives de cette fusion, l'objectif recherché est de permettre aux dirigeants d'entreprise de disposer d'un outil de référence qui les aide à évaluer les dispositions à prendre face aux contraintes et opportunités présentées par l'environnement, aussi bien juridique, économique que politique, des deux sociétés.

De plus, une approche globale et diversifiée des problèmes de fonctionnement des compagnies d'assurance telle que peut en susciter une opération de fusion , m'aura donné l'occasion de parfaire ma formation biennale subie à l'I.I.A, laquelle , dans un processus de complémentarité entre la théorie et la pratique, vise l'opérationnalité.

Puisse cette oeuvre révéler véritablement son utilité dans les mois ou années à venir.

SOMMAIRE

AVANT - PROPOS

DEDICACES

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION GENERALE

A) Notion de fusion	01
B) Présentation des sociétés concernées	02
C) Motifs et buts de la fusion	05
D) Conditions juridiques et fiscales	06
I) Les contraintes de la fusion	11
A) Les contraintes environnementales	11
1 - Les données économiques	11
a - Structure du marché national	11
b - Perspective de marché régional	17
c - Type de clientèle	19
2 - Les données juridiques et politiques	21
a - La convention CIMA	21
b - Le contrôle national des assurances	23
3 - La stratégie du groupe UAP	25
a - Contraintes organisationnelles et de rentabilité	26
b - Politique africaine du groupe	28
B) Une contrainte interne : la fusion des outils	30
1 - Les ressources humaines	30
2 - L'outil informatique	33
3 - Les structures de distribution	34

II - La fusion en action	36
A) L'activité technique	36
1 - L'Organisation de la souscription	37
2 - Les entités de contrôle technique	43
a - Suivi des arriérées	43
b - Surveillance de portefeuille	45
c - Contrôle de gestion	46
3 - La gestion des sinistres	47
4 - La réassurance	49
B) L'activité financière	51
1 - La Structure des placements	53
2 - La marge de solvabilité	64
3 - La politique d'investissement	66

CONCLUSION

ANNEXES

INTRODUCTION GENERALE

A) Notion de fusion

Le terme fusion désigne la réunion d'au moins deux sociétés préexistantes, soit que l'une absorbe l'autre, soit que l'une et l'autre se confondent pour constituer une société unique.

Il existe, donc, deux types de fusion. Dans notre cas, il sera probablement question d'une fusion-absorption. Les informations actuelles en notre possession ne nous permettent cependant pas d'être catégorique sur la question.

Pour une meilleure approche de la notion de fusion, il y a lieu de parler de fusion proprement dite, à côté d'institutions voisines dont l'assimilation à la fusion a souvent généré, dans la pratique, des confusions subtiles.

Il en est ainsi de l'opération dite « fusion partielle », qui est l'apport par une société, de certains de ses biens ou de certaines branches de son activité, à une autre société, sans que pour autant, son existence juridique en soit affectée.

Mais c'est là, en réalité, un apport d'actif pur et simple.

C'est aussi le cas de la scission, laquelle n'est assimilée à la fusion que du point de vue fiscal. Sinon, elle consiste en l'apport simultané de tous les biens et de toutes les dettes d'une société à deux ou plusieurs sociétés préexistantes ou non.

Egalement à ne pas confondre, l'opération d'annexion par achat de toutes les actions. Ce procédé consiste, pour une société, en l'acquisition successive de toutes les actions d'une autre société, entraînant la disparition de cette dernière. De ce fait, la société acquéreuse se retrouve propriétaire de tous les biens de l'autre société à charge de payer ses dettes. Mais dès lors qu'il manque à cette opération, une des caractéristiques essentielles de la fusion à savoir, l'attribution des actions de la société absorbante aux actionnaires de la société absorbée, elle est plutôt qualifiée d'acquisition.

Enfin, nous évoquerons la notion, plus proche, de transformation, laquelle consiste en la reprise d'une partie de l'actif d'une société ancienne par une société nouvelle, formée en vue de cette reprise. Cette opération, au demeurant litigieuse, ne réalise pas une fusion véritable.

Toutes ces distinctions clairement faites, nous pouvons situer la fusion à travers ses trois éléments principaux : l'accord de volonté, la disparition obligatoire d'au moins une personne morale et l'échange de titres.

L'analyse de ces trois éléments s'intègre dans des considérations juridiques que nous exposerons dans une partie y consacrée.

Pour l'heure, faisons la connaissance des entités concernées par la fusion.

B - Présentation des sociétés concernées

1) Renseignements généraux

a - Dénomination, siège social

UNION DES ASSURANCES
POUR LE GABON (UAPG)

B.P 4047 Libreville
République du Gabon

UNION DES ASSURANCES DU GABON
(UAG)

B.P. 2141 Libreville
République du Gabon

b - Siège social

UAPG : Boulevard de l'indépendance
Libreville

UAG : Avenue du Colonel Parant
Libreville

c - Date de constitution et durée de la société

UAPG : Constituée en 1989
pour une durée de 99 ans

UAG : Constituée le 1er janvier 1976
pour une durée de 99 ans

d - Forme juridique et législation relative

Les deux sociétés ont la forme anonyme et sont régies par la loi gabonaise du 22 mai 1962.

e - Objet social

Effectuer des opérations d'assurance dans les branches non-vie

f - Numéro d'inscription au registre de commerce

UAPG : RC Libreville N°3091 B

UAG : RC Libreville N°936 B

g - Dirigeants d'entreprise

UAG - Monsieur A. ALEWINA CHAVIHOT: Président du Conseil d'Administration

Monsieur César EKOMIE AFENE : Administrateur , Directeur Général

UAPG -Monsieur Gaston Félicien OLOUNA:Président du Conseil d'Administration

Monsieur Jacques BARDOUX : Administrateur, Directeur Général

2) Renseignements de caractère général concernant le capital

a - Montant du capital souscrit et valeur nominale de l'action

UAG - capital 280.500.000 ; valeur nominale de l'action : 10.000

UAPG - capital : 6.000.000.000 ; valeur nominale de l'action : 10.000

b - Répartition du capital

UAPG - UAP : 95% ; Etat et privés gabonais : 5%

UAG - UAP : 74,93% ; Etat gabonais : 10% ; Privés gabonais : 15,07%

3) Renseignements relatifs à l'activité

a - Principales branches pratiquées

(les mêmes pour les deux compagnies)

Dommages corporels

Incendie

Dommages aux biens

Automobile

Transports - Aviation

Responsabilité civile

Maladie et Assistance

b - Montant du chiffre d'affaires des trois dernières années

UAPG - 1993 : 7.000.000.000	UAG - 1993 : 3.240.343.842
1994 : 9.748.000.000	1994 : 4.563.816.653
1995 : 10.022.000.000	1995 : 5.178.857.818

4) Renseignements relatifs au personnel

a - Evolution des effectifs

UAPG - Exercice de création : 60 personnes

Exercice actuel : 64 personnes

UAG - Exercice de création : 20 personnes

Exercice actuel : 40 personnes

b - Masse salariale des trois dernières années

UAPG - 1993 : 397.877.680	UAG - 1993 : 355.124.412
1994 : 440.099.446	1994 : 346.282.377
1995 : 529.365.859	1995 : 460.336.176

5) Renseignements financiers

a - Résultat au bilan

UAPG - 1993 : + 68.442.870	UAG - 1993 : + 12.647.492
1994 : + 379.982.460	1994 : + 51.353.506
1995 : + 484.106.558	1995 : + 43.974.790

b - Résultat d'exploitation

UAPG - 1993 : + 98.608.40	UAG - 1993 : + 52.109.726
1994 : + 648.257.900	1994 : - 81.275.206
1995 : + 901.205.839	1995 : + 58.352.410

c - Résultat hors exploitation

UAPG - 1993 : + 68.442.870	UAG - 1993 : + 12.647.492
1994 : + 379.982.460	1994 : + 51.353.50
1995 : + 484.106.558	1995 : + 43.974.790

C) MOTIFS ET BUTS DE LA FUSION

Disons d'entrée que l'origine de cette fusion découle des liens particuliers qui unissent les deux entreprises.

En effet , nous sommes en face , non pas d'une fusion quelconque, mais de celle entre deux sociétés appartenant au même groupe , deux filiales d'une même maison - mère , en l'occurrence l'Union des Assurances de Paris (UAP) . Ce rapport de filiation , au demeurant , confère à cette opération l'image d'une simple mesure de réorganisation interne au Groupe UAP.

Mais les motifs profonds de cette fusion font appel à une rétrospective des grandes étapes qui ont émaillé l'évolution de ces deux sociétés . En fait , la fusion , aujourd'hui , peut se justifier à partir de l'historique des activités du groupe UAP au Gabon.

En voici les grandes lignes .

Comme vous avez pu le constater (dans la présentation des sociétés) , au commencement , notamment depuis 1976 , était l'UAG (l'Union des Assurances du Gabon) , première société filiale du groupe UAP créée sur le marché gabonais. Auparavant , existait déjà , depuis 1975 , une société nationale dénommée SONAGAR (Société Nationale Gabonaise d'Assurance et de Réassurance). En 1987 , la SONAGAR , en proie à de graves difficultés est liquidée et son portefeuille IARD est racheté par l'UAP.

L'UAP , qui possédait déjà une filiale au Gabon , aurait pu , à ce moment , inclure ce nouveau portefeuille dans celui détenu par l'UAG mais un protocole d'accord , initié par l'Etat , fut conclu afin que ce transfert de portefeuille soit retardé pendant trois ans , ce pour des raisons politico-sociales.

L'UAP fut donc obligé dans un premier temps , d'installer une succursale puis , deux années plus tard , la transformer en société filiale.

Les trois années de délai étant largement écoulées , la fusion se présente aujourd'hui comme la réalisation d'une situation pendante, une remise en état d'un dispositif provisoire qui a cependant assez largement duré.

Le maintien sur un même marché, de surcroît ayant assez peu de sociétés, de deux filiales exerçant en toute concurrence , pourrait paraître comme la preuve de l'acquisition d'un volume de marché considérable mais n'en constitue pas moins une dispersion d'efforts et de compétences, certainement préjudiciable à la cohésion requise pour asseoir la rentabilité des participations du Groupe UAP au Gabon.

Ainsi retracée la genèse de la fusion, déterminons les buts.

Ceux-ci se résument en deux points:

- Regrouper les compétences afin d'améliorer les performances.
- Faire face aux contraintes de la réglementation CIMA.

En somme, cette fusion s'inscrit dans le cadre d'un ensemble d'opérations de restructuration à l'intérieur du Groupe, notamment par une rationalisation des modalités de gestion par la compagnie UAP de ses participations internationales.

D) CONDITIONS JURIDIQUES ET FISCALES

Pour une large et minutieuse présentation de l'opération en présence , nous allons d'abord donner un aperçu du régime des fusions des sociétés en général, avant de voir celui propre aux sociétés d'assurance

S'agissant des sociétés anonymes en général, rappelez-vous que pour introduire notre propos nous avons défini la fusion et avons distingué les deux types.

Nous allons raisonner ici dans le contexte du procédé le plus couramment utilisé c'est-à-dire la fusion-absorption, étant entendu que cette hypothèse semble la plus envisagée par les décideurs, sous réserve des résultats de l'étude technique initiée à cet effet, et dont les conclusions sont toujours en attente.

D'entrée, disons que la fusion-absorption se caractérise par le maintien de la personnalité morale de la société absorbante. Elle n'entraîne donc pas les risques de perte de clientèle inhérente à une cessation d'entreprise. Elle peut également bénéficier d'un régime fiscal assez avantageux, notamment en ce qui concerne les plus-values dégagées par la fusion dans la société absorbée et le régime des amortissements des biens apportés à la société absorbante.

Outre ces éléments sommaires, la fusion obéit d'une manière générale à des conditions juridiques qui se situent à un double niveau :

- la préparation de l'opération ;
- sa réalisation .

Dans la phase de préparation, les dirigeants de nos deux entreprises auront essentiellement à satisfaire à deux exigences: l'une découlant de la conséquence immédiate de la fusion-absorption à savoir la réception par les actionnaires de la société dissoute des actions de la société absorbante.

Ainsi, les dirigeants doivent donc calculer aussi objectivement que possible le rapport d'échange des actions des sociétés fusionnantes, par exemple 10 actions de la société absorbée contre 1 de la société absorbante. Ce rapport suppose que l'on connaisse la valeur économique des deux sociétés.

Nous n'entrerons pas dans le détail de cette question extrêmement complexe et qui est d'ailleurs plus technique que juridique.

L'autre exigence consiste pour les deux Conseils d'Administration à arrêter un « projet de fusion » dit encore parfois « traité de fusion ». Cet acte énumère les éléments fondamentaux de l'opération, mais n'est conclu que sous réserve de son approbation par les Assemblées extraordinaires des deux sociétés.

Ses principales énonciations sont les suivantes :

- les motifs, buts et conditions de la fusion, envisagés du point de vue des deux sociétés ;
- la date de l'arrêté des comptes des sociétés, puisque la fusion produira rétroactivement effet à dater de celle-ci. Habituellement on choisit la date de clôture du dernier exercice afin de pouvoir utiliser les inventaires et les bilans qui ont déjà été établis. Le cas échéant, il pourrait être opportun d'indiquer la date à partir de laquelle les opérations de la société absorbée sont considérés comme accomplis pour le compte de la société absorbante ;
- la désignation et l'évaluation de l'actif et du passif de la société absorbée ;
- le rapport d'échange des actions, en précisant les méthodes d'évaluation utilisées et les motifs du choix effectué.

Le traité de fusion doit être déposé au greffe du tribunal et publié dans un journal d'annonces légales. Cette formalité a un double utilité : elle assure les actionnaires qu'aucune modification ne sera apportée subrepticement à cet acte; elle renseigne les créanciers sociaux, notamment ceux de la société absorbée qui sont intéressés par une opération qui va avoir pour conséquence la disparition de la société débitrice.

Le traité signé et publié, on peut passer à la réalisation de la fusion elle-même. L'impératif essentiel est alors d'assurer l'information des actionnaires.

Dans cette phase de réalisation, de multiples consentements sont requis au niveau de la société absorbée, dès lors que la fusion équivaut pour elle à une dissolution anticipée.

Le principal consentement est celui des actionnaires. Il est donné par l'Assemblée Extraordinaire, statuant sur un rapport du Conseil d'administration et un autre du Commissaire aux comptes.

En outre, les créanciers, dont le titre est antérieur à la publicité donnée au projet de fusion peuvent former opposition à cette opération dans un délai de trente jours à compter de cette publicité. En effet, la fusion réalise un changement de débiteur qui ne saurait être imposé au créancier notamment si la solvabilité de la société absorbante est moins grande que celle de la société absorbée (ce qui pourrait être le cas pour nos deux sociétés gabonaises si néanmoins, l'hypothèse de l'absorption de l'UAG par l'UAPG se confirme).

Pour la société absorbante, la fusion équivaut à une augmentation de capital par apport en nature du capital de la société absorbée.

Pour terminer, ajoutons que la fusion emporte quelques effets dont voici les plus importants.

A l'égard de la société absorbée, elle entraîne sa dissolution. Cette disparition s'opère après qu'elle eut transmis l'universalité de ses biens à la société absorbante.

A l'égard de la société absorbante, l'effet principal est justement la transmission du patrimoine de la société absorbée à la société absorbante, dans l'état où il se trouve au jour de la fusion, laquelle transmission s'opère à titre universel, c'est-à-dire actif et passif globalement compris.

A propos de l'autre type de fusion par laquelle deux ou plusieurs sociétés se réunissent afin de constituer une société nouvelle qui les remplacera, cette opération se caractérise par le fait que les sociétés fusionnantes disparaissent toutes, ce qui distingue cette fusion à la fois de l'absorption et de la constitution d'une filiale commune qui viendrait s'ajouter aux sociétés anciennes.

Par conséquent les sociétés qui fusionnent sont dissoutes, sans liquidation, et transfèrent à la nouvelle société l'ensemble de leur patrimoine, activement et passivement, moyennant l'attribution à leurs actionnaires d'actions de la nouvelle société.

Mais en fait, la fusion par création d'une société nouvelle est peu pratiquée car elle est assez onéreuse du point de vue fiscal et risque d'entraîner des pertes de clientèle, comme chaque fois qu'il y a dissolution.

Voilà dans l'ensemble, sur le plan juridique, les règles qui régissent la fusion des sociétés anonymes en général, émanant de la législation française et applicable au Gabon.

S'agissant maintenant du régime juridique applicable aux sociétés d'assurance, le texte de référence devrait être le Code CIMA mais celui-ci ne contient guère de dispositions spécifiques aux fusions. Néanmoins il consacre une section de son livre III au « Transfert de portefeuille » (dont la fusion est l'une des causes). Le Code, dans son article 323, énonce la procédure à suivre pour la réalisation de cette opération.

Il y a lieu de retenir de cette disposition, l'information nécessaire des créanciers par le biais d'un journal d'annonces légales, les observations éventuelles de ces derniers au Ministre en charge des Assurances de l'Etat concerné et enfin , après en avoir été informée, l'approbation de la Commission de Contrôle des Assurances, si l'opération envisagée est conforme aux intérêts des créanciers et des assurés.

S'agissant maintenant des questions fiscales, compte tenu de leur grande complexité et malgré leur importance, nous n'allons en faire qu'un aperçu.

Il faut retenir que la loi fiscale, pour faciliter les regroupements d'entreprises, prévoit, en faveur des fusions de sociétés, un régime spéciale comportant des avantages en matière d'impôt sur les sociétés et de droit d'enregistrement. Si les sociétés fusionnées remplissent certaines conditions, elles peuvent, en effet, bénéficier d'un régime dit de faveur, opposé au régime de droit commun.

Les caractéristiques les plus importantes de ce régime de faveur sont, du point de vue de la société absorbée, l'exonération des plus-values nettes sur l'ensemble des éléments d'actifs apportés ; et du point de vue de la société absorbante, la réintégration des plus-values sur éléments amortissables reçus dans ses bénéfices imposables au taux de droit commun., par parts égales, ou de manière anticipée ; l'exonération des plus-values sur éléments non amortissables de l'actif jusqu'à la cession ; l'exonération des plus-values sur éléments non amortissables de l'actif circulant jusqu'à la cession.

I) LES CONTRAINTES DE LA FUSION

Avant le lancement même de l'opération, les dirigeants et autres décideurs doivent faire face à une double contrainte, externe et interne.

La contrainte externe concerne l'environnement actuel de cette fusion tant institutionnel que structurel.

La contrainte interne, quant à elle, consiste à regrouper les ressources stratégiques qui concourent principalement au fonctionnement des entreprises concernées.

A) Les contraintes environnementales

Nous allons les subdiviser en trois groupes :

- celles issues des préoccupations d'ordre économique ;
- celles relatives au cadre législatif et à la tutelle administrative ;
- celles découlant de la volonté du principal actionnaire ;

En somme l'environnement de la fusion nous amène à regarder dans trois directions : le marché, la réglementation en vigueur et l'autorité de contrôle, enfin, la stratégie du groupe UAP

-I) Les données économiques

a - Structure du marché national

Il est intéressant à priori d'évaluer les poids respectifs actuels de nos deux entreprises sur le marché gabonais et en faire la comparaison avec celui que pourrait avoir l'entité issue de la fusion sur le même marché.

Nous Observerons en annexe les tableaux traçant leur évolution dans le marché gabonais.

Déjà, nous pouvons dire que les deux entreprises, à elles seules, occupent près de la moitié du chiffre d'affaires global du marché national.

Si l'UAPG détient incontestablement la place de leader, l'UAG, par contre ne vient qu'en troisième place, entre elles s'intercalant la société OGAR du groupe ATHENA.

Nous avons donc affaire à deux sociétés de dimensions différentes.

Analysons maintenant le cadre dans lequel elles évoluent.

De l'observation que nous avons fait du marché d'assurance gabonais, il résulte les traits caractéristiques suivants :

- c'est un marché assez étroit;
- c'est un marché qui alterne entre la stagnation et la croissance ;
- le nombre d'intervenants est assez réduit en sociétés et élevé en intermédiaires;
- les courtiers y occupent une position ascendante (de par leur cumul statutaire avec le rôle d'agents généraux) ;
- c'est un marché quelque peu extraverti (prééminence des capitaux étrangers) ;
- c'est un marché dont la vitalité dépend du secteur industriel.

Au regard des caractéristiques ci-dessus énoncées, la fusion présente t-elle plus d'avantages que d'inconvénients ou vice-versa ?

Evidemment, des éléments plaident pour l'une ou l'autre réponse.

Parmi les aspects favorables à l'opération, on peut retenir ceux découlant de l'étroitesse du marché et qui posent la nécessité absolue de le décongestionner.

En effet, il était à se demander si une telle quantité dans la demande d'assurance pouvait justifier autant d'opérateurs étant entendu, d'une part, que l'activité d'assurance dans son essence, nécessite une grande concentration de clientèle (pour faire jouer la mutualité), d'autre part, qu'il est observé une grande pratique de la coassurance du fait de la capacité de souscription assz limitée des entreprises locales. A titre d'exemple, presque toutes les moyennes et grosses affaires souscrites par l'UAPG sont coassurées par les deux filiales.

Tous ces facteurs nous amènent à penser qu'il est illusoire d'entretenir légalement une concurrence quasi-artificielle, qui n'existe que très relativement dans les faits. Par conséquent, la fusion trouve là toute sa justification et son principal avantage.

En revanche, au nombre des aspects qui vont en défaveur de la fusion, dans le cadre bien défini de l'organisation du marché, il y a le fait que cette opération va diminuer le nombre d'opérateurs et restreindre par conséquent l'offre d'assurance. Pour mieux comprendre cette assertion, il faut retenir qu'en matière de capacité de souscription des contrats d'assurance, un et un ne font pas deux. Selon toute probabilité, la fusion devrait donner l'égalité suivante : $1 + 1 = 1,5$.

Ce qui veut dire qu'il y aura inévitablement une perte de potentiel aussi bien du point de vue de l'offre que celui de la demande, respectivement due à des facteurs techniques (en relation avec la nouvelle répartition des affaires en coassurance et la définition des nouveaux pleins de souscription en accord avec les réassureurs), et à des facteurs psychologiques et sociaux (problèmes de confiance, liberté de choix par le client, rapports de fidélité ... etc).

A travers ce développement fait plus haut, il est aisé d'imaginer comment la concurrence va appréhender cette fusion. Il est à prévoir que ce soit de manière favorable car d'un côté, elle pourra prétendre à des parts importantes dans les affaires souscrites ou détenues par la nouvelle entité, de l'autre, elle va bénéficier de l'éventuelle perte de clientèle pour les motifs déjà évoqués.

Outre tous ces éléments ci-dessus analysés, il y a lieu de se pencher sur l'enjeu principal que suscite toute opération de restructuration se déroulant à l'intérieur d'un marché d'assurance : c'est la cessation des maux antérieurs et la recherche de la croissance. Une question s'impose donc : la fusion entre l'UAG et l'UAPG contribuera-t-elle à mettre le marché d'assurance gabonais sur le chemin de la croissance ?

Pour y répondre, il nous faut préalablement apporter un éclairage sur le sens du mot « croissance ». Terme économique, il désigne un processus cumulatif d'augmentation de la production et du potentiel de production avec des conséquences positives telles que des résultats annuels bénéficiaires, l'enrichissement des entreprises, l'élaboration des projets d'investissements, mieux-être des personnels...etc.

Les entreprises d'assurance offrent des prestations essentiellement pécuniaires et un facteur les distingue d'autres types de production : c'est l'inversion du cycle économique. Celle-ci consiste en la détermination du prix de vente de l'assurance avant celle du prix de revient, en raison de la promesse rémunérée d'une prestation aléatoire (dans sa réalisation et dans son montant). Cette particularité peut faire apparaître en fin d'exercice une augmentation brutale des charges (sinistres) et annihiler tout effort d'augmentation de production entrepris.

Pour surmonter une telle difficulté, les entreprises doivent, à tout moment, faire preuve de dynamisme. Or, celui-ci n'est possible que par le concours conjoint de facteurs structurels et de facteurs conjoncturels.

Les facteurs structurels regroupent les ressources humaines et les ressources matérielles. D'un côté, il faut des producteurs ayant un esprit d'entreprise, des travailleurs qualifiés mais aussi des consommateurs permanents, de l'autre, il faut des équipements informatiques modernes, du matériel de fonctionnement performant, des placements sûrs et rentables etc.

Quant aux facteurs conjoncturels, ils concernent tout ce qui est propre à un instant donné et par conséquent susceptible de modification à court terme (prix, salaires, parité monétaire ... etc).

Par rapport à notre question de départ, nous n'avons jusqu'ici que déblayé le terrain propice à la réponse.

Nous pouvons maintenant, au vu de cette approche, opérer une reformulation dans les termes ci-après : la fusion donnera t-elle au marché un regain de dynamisme et par conséquent lui faire entamer une phase de croissance?

A l'évidence, nous pouvons d'entrée répondre par la négative dès lors, comme nous l'avons déjà démontré, que la fusion va entraîner une diminution de la capacité de souscription.

Nous ne reviendrons pas là-dessus.

Un autre facteur renforce cette vue pessimiste.

Si l'on considère que la motivation est source de dynamisme et que la concurrence est le terrain privilégié de la motivation, il est aisé de comprendre pourquoi la fusion risque de ne pas être bénéfique pour le marché.

En effet, l'une des conséquences que nous avons déjà relevé, c'est la diminution du nombre d'intervenants qui va entraîner une baisse de la concurrence .

La concurrence est la compétition qui oppose les entreprises qui sont dans la situation de produire et de vendre le même bien ou fournir le même service aux conditions qu'elles jugent opportunes.

C'est l'une des caractéristiques de l'économie de marché et du capitalisme . Elle s'oppose au monopole qui est du domaine de l'intervention étatique.

L'assurance, nous le savons, est le champ, par excellence, d'injection de capitaux privés et donc l'un des meilleurs terrains d'expression de la concurrence.

Le rôle majeur de la concurrence, c'est de réguler l'activité économique en la stimulant, en limitant la hausse des prix. En outre, elle assainit le marché en éliminant les entreprises marginales, c'est-à-dire qui ne sont plus compétitives.

En somme, à cause de la fusion, le choix du consommateur va être réduit.

Dans notre cas précis, même s'il est établi que la concurrence entre l'UAPG et l'UAG n'était que modérée, était faite de compromis, d'ententes, de concessions, en raison de leur filiation commune, que les objectifs et stratégies, outils de travail étaient pratiquement les mêmes parce qu'émanant de la maison-mère, que des échanges de personnel étaient effectués entre les deux entreprises, il n'en demeure pas moins qu'il y avait quand même concurrence dès lors :

- que le leadership du marché était en jeu;
- que les dirigeants respectifs devaient faire valoir leurs capacités de gestion;
- que les personnels devaient mettre en oeuvre leurs différences dans la qualité des prestations offertes;

- qu'il existait un contentieux sinistres opposant les deux entreprises, pas toujours d'accord dans l'appréciation des dossiers;
- qu'à la fin, elles étaient jugées à travers leurs résultats annuels respectifs.

Autant de paramètres qui maintenaient la différence, et qui vont, à l'occasion de la fusion, disparaître au détriment, peut-être, de la croissance d'un marché dont on ne sait pas très bien s'il y a lieu de dire qu'il stagne ou qu'il est stable.

En dépit de ce qui précède, une approche contraire mérite d'être tentée, visant à montrer le côté positif de la fusion, toujours dans la perspective de la croissance du marché.

Cette approche repose d'une part, sur la valorisation des ressources humaines, d'autre part, sur celle des actifs financiers regroupés en vue du respect des normes de représentation édictées par le code CIMA .

Par rapport aux ressources humaines, la fusion va permettre un cumul avantageux d'expériences acquises et un regroupement des compétences. Ce sera l'occasion d'instaurer une organisation efficace fondée sur la complémentarité des éléments quantitatifs et qualitatifs des structures préexistantes.

Au niveau , par exemple du personnel, un panachage adéquat pourra être effectué pour mettre en place un appareil productif performant. Les connaissances, méthodes, systèmes, vont être regroupés, réactualisés, complétés, uniformisés afin que l'ensemble constitue une force inébranlable, qui heureusement, va entraîner dans son sillage (coassurance oblige) les autres intervenants vers la croissance.

Compte tenu du poids qu'aura la nouvelle entité sur le marché (près de la moitié du potentiel de production), son élan de dynamisme ne pourra qu'emporter l'ensemble et surtout, obliger les concurrents à s'accrocher, au risque de se laisser définitivement distancer.

Enfin, le dynamisme du marché suppose que les entreprises sont solvables. Cette solvabilité passe ,en outre, par une bonne gestion financière qui sert d'appoint à la gestion technique de base.

Selon toute vraisemblance, l'une des plus grandes opportunités qu'offre la fusion, c'est d'adapter la politique de placement aux nouvelles exigences incluses dans la réglementation en vigueur (Code CIMA) et relatives à la représentation des engagements techniques. Sans nous étendre davantage sur ces notions qui feront l'objet d'une partie distincte de notre étude, remarquons seulement que le cumul des éléments d'actifs des deux sociétés permettra de combler les insuffisances de placement et renforcer la solvabilité.

b - Perspective de marché régional

Nous savons que le 10 juillet 1992, a été signé, par 14 pays africains, un traité instituant une organisation intégrée de l'industrie de l'assurance.

Ces Etats ont estimé que, pour rationaliser leurs marchés nationaux, il fallait les ouvrir dans le vaste cadre d'une région.

A la base de cette élargissement, la création d'une organisation commune, dotée de compétences et d'organes propres, dénommée la CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance)

Stopper l'endettement excessif des Etats et susciter un courant favorable à l'épargne, tels sont les principaux facteurs qui ont engendré la nécessité de réformer les marchés nationaux, jugés trop exigus, dans le sens d'une organisation régionalisée, d'autant plus ces marchés disposaient d'atouts favorables :

- même langue;
- même monnaie;
- mêmes problèmes à résoudre.

A l'instar d'autres institutions au monde, ces pays ont mis à profit ces facteurs qui militaient en faveur d'une procédure d'intégration dans le cadre d'un marché commun.

Les instruments devant faire aboutir ce projet de marché commun ont été mis en place. Le traité CIMA a été ratifié par la quasi-totalité des Etats signataires, par conséquent le Code qui y est annexé est en phase d'application immédiate, la Commission Régionale de Contrôle a été constituée et à son actif, plusieurs réunions déjà, le Conseil des Ministres a déjà siégé...etc.

Tout cet appareil politico-juridique vise à renforcer toutes les chances de voir véritablement fonctionner ce marché régional tant attendu c'est à dire:

- un marché dans lequel les entreprises d'assurance ont la liberté de souscrire des risques situés dans le territoire de n'importe quel Etat de la zone CIMA;
- un marché où les entreprises ont des actifs représentatifs des provisions techniques localisés dans des Etats de la zone CIMA autres que ceux dans lesquels les risques sont souscrits (délocalisation des placements).

En somme, le marché étant le lieu de rencontre entre l'offre et la demande, la zone CIMA est ici pour nous, le cadre géographique à l'intérieur duquel cette rencontre va s'effectuer librement.

Néanmoins si cette possibilité existe dans les textes, la réalité n'a pas encore vu le jour d'où le constat selon lequel le marché régional demeure pour l'instant une perspective.

Les disparités économiques entre les Etats membres vont toutefois constituer un élément de dysfonctionnement du système dans le sens du développement intégral de la région, dès lors que les choix, en matière de placements par exemple, ne vont être effectués qu'en direction des Etats qui garantissent les meilleurs revenus, au détriment de ceux qui sont en proie à la récession économique.

Il se posera à court terme un problème de compétitivité des marchés nationaux d'assurance lesquels ne peuvent malheureusement se démarquer de l'état des économies nationales dans l'ensemble.

Qu'à cela ne tienne, dans la perspective des opérations d'assurance à effectuer dans n'importe quel pays de la zone, l'ouverture offre des opportunités assez intéressantes dès lors que vont être intégrés des marchés depuis longtemps atomisés (Cote d'Ivoire, Sénégal, Gabon) et parfois même saturés, (Cameroun) et d'autres qui sortent à peine d'une situation de monopole (Congo, Bénin).

Que peut attendre la société fusionnée de ce nouveau paysage économique?

Nous pensons que la filiale gabonaise de l'UAP issue de la fusion, compte tenu de l'importance des capitaux concentrés, des ressources humaines regroupées, de la situation économique et sociale du Gabon, devrait avoir un double challenge:

- être l'un des centres d'intérêt des participations du Groupe en Afrique;
- occuper le leadership du marché régional;

Tous ces aspects ne sont toutefois que la vision globale que devraient avoir les dirigeants de l'entreprise du devenir de celle-ci à très long terme.

La démarche, pour y arriver, passe par l'atteinte systématique des quatre finalités suivantes: croissance, pérennité, sécurité, autonomie.

La croissance sera perçue à travers l'augmentation de la taille de l'entreprise, le développement du nombre de ses activités et la qualité de ses résultats.

La pérennité sera le fait de subsister à l'épreuve du temps.

La sécurité signifiera que l'entreprise est protégée contre les conséquences de tous aléas (politiques, économiques, sociaux, gros sinistres...etc).

Enfin, l'autonomie sera le fait d'être en mesure de décider et d'agir librement, en dépendant aussi peu que possible d'influences ou contraintes externes.

Ce sont les buts généraux vers lesquels la société fusionnée devra tendre, grâce à l'organisation de tous ses moyens.

S'agissant une fois de plus du marché financier, qui intéresse au plus haut point les sociétés d'assurance, la création d'une bourse des valeurs à l'échelle de la CIMA, serait une opportunité de croissance très importante à saisir.

La société fusionnée pourrait ainsi étendre sa politique d'investissement et contribuer au développement économique de la zone.

c- Types de clientèle

Pour compléter l'approche descriptive et prospective du marché que nous avons initié, il convient maintenant de cerner les opportunités qui s'offriront à la société fusionnée en terme de types de clientèle disponibles et accessibles.

Cela revient, en fait, à opérer une segmentation de la demande d'assurance. Celle-ci donne les entités suivantes :

ETAT	ENTREPRISES	PARTICULIERS	ASSOCIATIONS
------	-------------	--------------	--------------

Si l'on observe attentivement les portefeuilles respectifs de nos deux sociétés, on peut noter certaines particularités. D'abord, dans le volet Entreprises, il y a une nette distinction dans la structure des deux portefeuilles entre l'UAPG, qui détient

la plupart des grosses entreprises de la place, et l'UAG, qui est plutôt orienté vers les P.M.E (Petites et Moyennes Entreprises).

La fusion donnera donc l'opportunité d'une complémentarité dans la composition du portefeuille.

Il en est de même dans la distinction particuliers - groupes.

Par exemple, le portefeuille automobile de l'UAPG contient un grand nombre de flottes importantes, tandis que l'UAG absorbe davantage de polices mono-véhicule.

En définitive, selon les résultats relevés par branches et d'après la vulnérabilité des risques exposés par les différents types de clientèle, il s'offre autant de perspectives de complémentarité que de substituabilité dans la recherche de l'équilibre maximal.

Encore faut-il compter avec les résultats de la « toilette » du portefeuille qui devra être initiée sur la base des données fournies par les services « Surveillance du portefeuille » et « Contentieux primes ».

Cependant, les dirigeants d'entreprise ne peuvent pas se contenter d'un simple remue-ménage à l'intérieur des portefeuilles existants ou se limiter à une prise en compte de la clientèle dite captive. Le marché étant désormais régional, il y a lieu d'envisager une ouverture vers les secteurs de l'économie qui demeurent inexplorés par la couverture d'assurance.

Tel est par exemple le cas du secteur agricole qui symbolise encore pour la plupart des Etats africains, l'avenir de leurs économies.

Le secteur de l'habitat social, en pleine expansion en Afrique, offre également aux assureurs, un vaste champ d'intervention.

Le développement des Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E.) et du commerce d'exportation avec les exigences de financement qui s'y rattachent font que la pratique du crédit bancaire s'est considérablement accentuée d'où une vaste clientèle disponible dans le domaine de l'assurance-crédit.

Enfin, la défaillance affichée par certains organismes nationaux de sécurité sociale doit inciter les assureurs privés à envisager désormais la substitution d'un régime général de couverture des travailleurs au régime complémentaire retraite et maladie existant.

Ce ne sont là que des exemples, parmi tant d'autres, des types de clientèle qui doivent, à l'occasion de cette fusion, susciter l'attention particulière des dirigeants.

2) Les données juridiques et politiques

a) La Convention CIMA

Nous avons déjà énoncé, dans nos précédents développements, le nouveau cadre juridique dans lequel vont désormais évoluer les entreprises d'assurance: il s'agit du traité CIMA et de son annexe, le Code des assurances.

Ce code, sans régir de manière parfaite, l'ensemble du domaine des assurances, n'en couvre pas moins, au détail près, les principaux aspects.

Composé de cinq livres, ses principales innovations sont les suivantes :

- réforme de l'assurance Automobile avec libéralisation des tarifs et instauration d'un barème impératif des indemnisations des préjudices corporels ;
- réforme de la réglementation des placements ;
- limitation de la représentation des créances sur assurés ;
- instauration de règles au niveau de la gestion ;
- réforme de la réglementation VIE ;
- spécialisation des activités IARD - VIE ;
- uniformisation des règles comptables ;
- création d'une commission régionale unique de contrôle dotée de pouvoirs supranationaux et forts, notamment dans le domaine des sanctions (retrait d'agrément, suspension des dirigeants) ;

Autant dire que la fusion intervient dans un contexte de mutation profonde de l'environnement juridique.

En terme d'opportunité, nous pouvons, sans risque, affirmer que cette fusion vient à point nommé car le principal objectif du législateur CIMA, c'est d'assainir nos marchés à travers des exigences contraignantes de fonctionnement, en vue de renforcer la protection des assurés, bénéficiaires de contrats et victimes de dommages. Or, qui dit assainissement dit redressement, restructuration, et comme plusieurs entreprises prises séparément ne pourront survivre aux mesures drastiques d'application des textes, la fusion de sociétés se présente donc comme la meilleure solution possible.

La société issue de la fusion étant évidemment une société de droit national donc, soumise à l'ordonnancement juridique en République Gabonaise, le problème qui se pose est celui de savoir si le Traité CIMA est à l'heure actuelle, applicable au Gabon.

Nous savons dorénavant qu'il est entré en vigueur le 15 Février 1995 selon la procédure édictée par son article 59 alinéa 2.

S'agissant d'un traité, il n'est pas superflu de rappeler que son application dans un des Etats signataires, passe par la ratification par les organes compétents et selon les formes prévues. L'article 59 al.1 du traité dispose d'ailleurs que celui-ci « sera ratifié par les Hautes Parties Contractantes en conformité avec leurs règles constitutionnelles respectives »

Nous avons pu vérifier que la procédure de ratification était bel et bien suivie, mais le Code demeure inappliqué au motif qu'il n'est pas encore publié.

En dépit des efforts accomplis par la Direction Nationale des Assurances (D.N.A) et la Fédération Gabonaise des Sociétés d'Assurance (FEGASA) pour faire aboutir tout ce processus, il est regrettable que le Gabon, qui abrite pourtant le siège de la CIMA, soit à l'arrière-plan des Etats qui se conforment à la volonté communautaire, ce qui laisse se perpétuer des situations préjudiciables à la bonne santé du marché et de l'industrie des assurances, en général.

La Convention CIMA, bien qu'instrument juridique, n'est pas, dans son application, sans avoir des implications politiques.

Elle pose, à titre principal, un problème de souveraineté des Etats, dans la mesure où l'organisme CIMA (personne morale de droit international public) s'est vu investie de prérogatives normatives et de contrôle à l'échelle régionale au-dessus des actes législatifs et réglementaires des autorités nationales.

Les Etats ont bien consenti volontairement à céder une partie de leur souveraineté dans l'acte de signature du traité, mais cette volonté d'intégration survivra t-elle aux mesures draconiennes qui vont s'abattre sur certains marchés en véritable décadence à l'image de l'économie de ces pays?

Nous espérons que oui.

S'agissant du fonctionnement proprement dit, la CIMA comptera sur l'efficacité et la clairvoyance de deux nouveaux organes: le Conseil des Ministres et la Commission Générale de contrôle. Cette dernière a d'ailleurs déjà rendu certaines décisions dans le sens de la rigueur souhaitée.

b- Le contrôle national des assurances

Bien que le traité CIMA ait institué, comme nous l'avons vu, un contrôle régional, il n'a pas pour autant fait disparaître le contrôle national. Celui ci est exercé depuis la création de la CICA (Conférence Interafricaine des Contrôles d'assurance) dans chaque pays par le Ministre en charge du secteur des Assurances.

Généralement, dans la plupart de ces Etats, ces Ministres ont sous leur tutelle, une Direction des Assurances.

Or, parmi les objectifs assignés à la CIMA, il y a l'harmonisation des méthodes des Directions Nationales des Assurances, lesquelles se sont vu consacrer l'annexe II du traité.

Par rapport à la fusion, nous constatons que certaines des missions attribuées aux Directions Nationales des Assurances par le traité, confèrent à cette institution, le devoir d'en surveiller le déroulement, au regard des nombreux intérêts en jeu : ceux des créanciers, des assurés, des actionnaires, des personnels employés, de l'Etat...etc.

Nous relèverons d'abord la mission de surveillance générale du marché qui implique la nécessité de veiller à son bon fonctionnement, au respect de la réglementation en vigueur, à son équilibre.

Par rapport, ensuite, à son rôle de promotion du secteur des assurances, l'autorité nationale de contrôle doit pouvoir encadrer toute opération qui s'inscrit dans la logique de la croissance du marché. A ce titre, sous la tutelle du Ministre en charge du secteur des assurances (qui est au Gabon le Ministre de l'Economie et des Finances), la Direction Nationale doit constituer une cellule de réflexion sur les problèmes de développement de l'assurance, qui puisse définir une politique d'ensemble vers laquelle doit s'orienter l'action des compagnies permettant et favorisant la gestation d'une législation nationale favorable au développement des branches d'assurance jusque-là insuffisamment exploitées.

Ce rôle peut être rendu possible grâce aux données, études, statistiques, bilans et enquêtes qu'elles collectent sur le marché.

Nous avons déjà exposé les aspects de la fusion entre l'UAG et l'UAPG qui peuvent générer la croissance du marché. Il reste au Contrôle national d'apprécier la portée de l'opération et de faire les recommandations nécessaires à son bon déroulement.

Toujours dans les termes du traité, la D.N.A doit suivre, le déroulement des litiges nés sur le marché entre assureurs d'une part et entre assureurs, assurés et bénéficiaires de contrats, d'autre part.

Il n'est pas exclu que la fusion se réalise sans occasionner des différends, notamment avec les assurés, compte tenu des mesures qui pourront être prises pour assainir le portefeuille (en raison de la persistance des arriérés, par exemple). Que ces litiges soient réglés à l'amiable ou par voie judiciaire, l'autorité nationale de contrôle se doit d'en suivre l'évolution.

De plus, de par son statut principal d'organe de relais à l'action de la Commission Régionale de Contrôle, la D.N.A doit lui communiquer tous les renseignements sur l'état des compagnies et l'évolution des marchés afin qu'elle puisse prendre les décisions appropriées.

S'agissant des contrôles techniques, (contrôle sur pièces ou sur place), l'autorité nationale doit pouvoir continuer à les effectuer et transmettre les résultats à la C.R.C. Elle devrait donc, avant l'opération de fusion, avoir des indications sur le niveau de solvabilité des deux entreprises et faire des propositions visant à combler les manquements éventuels.

Dans l'ensemble, les contrôleurs, qu'ils soient nationaux ou régionaux, pour évaluer l'état des entreprises, utilisent la méthode classique des ratios.

Il s'agit d'une méthode d'interprétation des rapports établis entre certaines grandeurs caractéristiques de la structure, de l'activité, des moyens ou des résultats de l'entreprise. Une telle interprétation se fonde sur la comparaison des rapports observés avec des rapports servant de référence et elle se fonde sur l'analyse et l'explication des écarts éventuels constatés.

De façon générale, l'analyse par cette méthode doit être très prudente et se garder des interprétations mécaniques.

En raison de l'utilisation de ces instruments par les contrôleurs, les dirigeants d'entreprise se doivent de surveiller régulièrement l'évolution de ces grandeurs, notamment dans les domaines comptable et financier.

3 - La stratégie du groupe U.A.P

Au départ, nous énonçons la particularité de cette fusion qui regroupe deux filiales d'une même société-mère, en l'occurrence, l'Union des Assurances de Paris, un des premiers assureurs de France, et parmi les plus importants au monde.

Nous ajoutons également que la décision même de la fusion avait été prise par les instances dirigeantes à Paris, pour les motifs et buts évoqués.

Autant dire que cette opération s'inscrit dans la droite ligne de l'exécution d'une stratégie d'ensemble du groupe, lequel a toujours voulu assurer son expansion économique et sa notoriété internationale.

Pour mieux comprendre les principales axes de cette stratégie, nous allons, par une présentation complète, rappeler l'historique du Groupe marquée par des contraintes organisationnelles et de rentabilité.

a- Contraintes organisationnelles et de rentabilité

Le Groupe de l'Union des Assurances de Paris a été fondée en 1968. Il est aujourd'hui l'un des premiers assureurs européens. Il représente, à lui seul, plus du tiers des activités de l'assurance française à l'étranger.

Par croissance interne et acquisitions externes, son chiffre d'affaires mondial consolidé s'est développé à un rythme soutenu, pour atteindre 157,6 milliards de francs (français) en 1995.

C'est le résultat d'un ensemble multinational de compagnies d'assurance (principalement d'origine européenne), contrôlé par la Holding UAP, et comprenant également des entreprises appartenant aux secteurs bancaire, financier et immobilier. En effet, outre les sociétés d'assurance, la banque WORMS et le groupe SCOR font partie du Groupe.

C'est la compagnie U.A.P France, société anonyme holding, qui a la responsabilité de définir la stratégie et les objectifs du Groupe dans ses différents domaines d'activité, et d'en contrôler la réalisation.

Cependant, depuis peu de temps, pour répondre au souci de rentabilité, le Groupe est organisé en entités appelés « centres de profit d'assurance ».

C'est ainsi que toutes les activités opérationnelles du Groupe, sont exercées au sein de ces centres de profit, lesquels demeurent responsables, dans leur champ d'activité, de la conduite des affaires et des résultats de leur exploitation

A côté des centres de profit d'assurance, le Groupe SCOR et la banque WORMS constituent les deux autres centres de profit.

Parmi les centres de profit d'assurance à compétence géographique, figure l'UAP International, dont dépendent, comme nous le verrons plus loin, nos deux entreprises gabonaises concernées par la fusion.

Sans entrer dans les détails de cette organisation complexe, notons seulement que le Groupe U.A.P se distingue par une dimension internationale quasi-planétaire. Elle entretient, par ses implantations propres et ses participations, une présence effective dans de nombreux pays. Dans ces exploitations, travaillent de concert des personnels locaux et un grand nombre de techniciens détachés du siège.

Pour animer et développer ce réseau mondial exceptionnel, l'UAP s'était dotée, en 1985, d'une société holding, UAP International (déjà citée), chargée de détenir ses participations étrangères et coordonner l'ensemble de ses activités internationales.

Ainsi, aucune des implantations du Groupe n'est isolée, car UAP International est dotée de ressources importantes et est habilitée à coordonner les moyens techniques centraux, afin de mieux assister les exploitations locales.

Donc, grâce à l'existence de UAP International, l'efficacité du réseau s'est trouvée renforcée et comme résultat, on a constaté :

- un développement rapide des activités internationales ;
- un meilleur service rendu par l'UAP à ses clients étrangers ou à ses clients français à vocation internationale ;
- une stratégie de croissance active illustrée marquée par des alliances et des fusions entre sociétés du groupe qui exercent dans un même pays.

Vous avez compris que c'est dans le contexte de cette stratégie que s'inscrit notre fusion, à l'instar, par exemple, de celle qui a eu lieu en Espagne entre UAP IBERICA et ABEILLE .

Mais il faut noter qu'au moment où nous écrivons ces lignes, une procédure de fusion- absorption a été engagée, de l'UAP International par UAP France.

En somme, simplifier et clarifier les structures par la fusion, ou regrouper sur un même commandement, des sociétés du groupe qui exercent leur activité dans un même pays, telle est la politique générale définie actuellement par les instances dirigeantes, et que va suivre le Groupe durant les prochaines années.

La finalité de cette tendance est l'accroissement de la rentabilité par la diminution des coûts de fonctionnement, et par la poursuite de la rationalisation du réseau.

Ajoutons que, dans cette optique, les solutions de cession et de fermeture ne sont pas exclues. A titre d'exemple, UAP International a cédé ses intérêts en Grèce, et fermé son exploitation en Israël.

Quid du continent africain?

Il nous est revenu que l'Afrique, de par ses caractéristiques politiques, économiques et sociales, faisait l'objet d'une politique spécifique dans le Groupe. Examinons les différents contours de cette spécificité.

b- Politique Africaine du Groupe

D'abord, sur un plan organisationnel, le groupe possède en Afrique, aussi bien des agences ou succursales que des filiales ou participations réparties dans les 14 pays suivants : Burkina-faso (UAB), Cameroun (CCAR), Centrafrique (UAP Bangui), Cote d'Ivoire (UNION AFRICAINE, UNION AFRICAINE VIE), Egypte (ARAB INTERNATIONAL INSURANCE), Gabon (UAPG, UAG, UAG-VIE), Guinée (UGAR), Kenya (ULCK), Maroc (AL AMANE), Niger (UGAN), Sénégal (CSAR), Tchad (STAR), Togo (UAP LOME), Tunisie (L'ASTREE).

De cet ensemble africain, le Groupe exige désormais le même niveau de performance que de ses autres participations.

L'illustration en est faite par un chiffre d'affaires, rien que pour la zone Afrique, de 110 milliards de F. CFA, et un résultat bénéficiaire de 26,9 milliards de F.CFA, en 1995.

Tous ces chiffres sont la résultante d'une politique de réorganisation de la zone, qui tend à octroyer aux filiales locales un peu plus de responsabilité pour davantage d'indépendance. Notamment, les filiales les plus importantes, auxquelles est confiée une mission de rayonnement au sein de leur zone géographique.

En somme, la stratégie actuelle du Groupe dans notre continent consiste à consolider une présence déjà prépondérante, en faisant jouer les synergies là où elles sont possibles. Unir les efforts, mettre en place une assistance technique entre sociétés, permettre un échange d'administrateurs entre filiales afin que chacune puisse bénéficier de l'expérience de l'autre, telles sont les axes d'une politique dont on peut dire qu'elle est, pour beaucoup, incitée par un contexte de mutation profonde de l'environnement juridique et politique créé par le traité CIA. La manifestation concrète de cette tendance est la création de pôles d'attraction dans le centre de profit Afrique à l'instar de l'Union Africaine (Côte d'Ivoire), en Afrique de l'Ouest et de l'UAP Gabon, en Afrique centrale, qui, non seulement, pilotent respectivement, les deux opérations de filialisation des deux sociétés UAP Togo et UAP Centrafrique, jusqu'alors simples succursales, mais encore vont en devenir actionnaires majoritaires.

Dans ce panorama, il faut ajouter l'Afrique du Nord où Al Amane, la filiale marocaine du Groupe affirme son leadership dans le continent , prenant même tout récemment une part de 9% dans le capital de la CSAR (Sénégal), à l'occasion d'une augmentation de celui-ci.

Ce procédé de détention indirecte de participations ne se veut pas pour le Groupe un désengagement. Ce n'est qu'une confiance accordée à des entités supposées plus proches du terrain et de la culture africaine.

Au vu de ce qui précède, il est aisé de situer l'enjeu que revêt la fusion-absorption, au Gabon, entre l'UAPG et l'UAG, en ce qu'elle renforcera davantage la position de l'UAP Gabon, comme centre d'intérêt des activités du Groupe en Afrique centrale.

B - Une contrainte interne : la fusion des outils

1 - Les ressources humaines

Le problème de l'aménagement des ressources humaines s'est toujours posé avec acuité dans toute opération de restructuration des entreprises.

D'autant plus que dans les secteurs industriels et commerciaux qui visent le profit, les charges du personnel, parfois excessives, ont été à l'origine de pas mal de situations de déséquilibres d'exploitation et ont dû entraîner les entreprises concernées à adopter des mesures de compression de personnel.

Dès lors que la fusion vise l'amélioration des performances, comme nous l'avons énoncé, il faut retenir que les mesures à prendre à l'endroit de l'ensemble du capital humain provenant de l'une et l'autre entreprise, seront déterminantes quant à la capacité de croissance de la nouvelle entité.

Ne dit-on pas que « ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier »

Pour notre part, sans davantage tergiverser, il y a lieu tout simplement d'apprécier la solution qu'envisagent les responsables de l'opération de fusion, consistant à maintenir l'ensemble des effectifs.

Quelles sont les difficultés qu'une telle solution peut poser et comment les contourner pour préserver l'efficacité et le rendement optimal.

D'un autre côté, il se pose l'épineux problème de l'harmonisation de la gestion des carrières d'autant plus que les deux entreprises ne présentaient pas nécessairement les mêmes critères de qualification et les mêmes grilles d'évolution.

A l'occasion de la fusion, le panachage du personnel sera fonction du nouvel organigramme or, la conception de celui-ci devra procéder d'une description claire des fonctions et des postes dans l'entreprise, ainsi que d'une adéquation objectifs - tâches - besoins.

La société issue de la fusion devra comprendre un personnel composé d'à peu près 100 personnes, ce qui fait absolument penser à un problème de double-emploi, dès lors qu'il y aura nécessairement plusieurs agents pour les mêmes tâches.

Même si la filiale gabonaise de l'UAP aura vocation à être un géant des assurances sur le plan africain, l'organisation raisonnable d'une grande entreprise d'assurance peut se résumer à la répartition suivante :

Les services : 12, au total, réparties en services techniques, commerciaux, administratifs et financiers + la Direction Générale.

a) Les services techniques :

Automobile (production et règlement) = 7 personnes maximum (dont 2 cadres)

IARD (production et règlement) = 8 personnes (dont 3 cadres)

Transports (production et règlement) = 4 personnes (dont 2 cadres)

Maladie et Assistance (production et règlement) = 3 personnes (dont 1 cadre)

Réassurance = 3 personnes (dont 2 cadres).

b) Les services commerciaux : le Bureau direct siège (vente des contrats) et les bureaux directs installés ou à installer dans d'autres localités = 10 personnes (dont 4 cadres).

c) Les services administratifs :

Administration générale = 12 personnes

Informatique = 5 personnes (dont 2 cadres)

Secrétariat = 6 personnes

d) Les services financiers et de contrôle :

Comptabilité = 8 personnes (dont 2 cadres)

Contrôle de gestion = 3 personnes (dont un cadre).

contentieux primes = 2 personnes

Au total, un maximum de 70 personnes peuvent être efficacement utilisés.

Aller au-delà serait permettre un sous-emploi préjudiciable à l'équilibre nécessaire de fonctionnement et non compatible avec les exigences de compétitivité du marché d'assurance.

C'est pourquoi les dirigeants de la société fusionnée auront intérêt à susciter des départs volontaires et ramener la composition du personnel à un niveau opérationnel.

Quant à la gestion des carrières, elle devra résulter de la conception d'une grille unique reposant sur les critères de qualification professionnelle, d'ancienneté, de compétence et de discipline selon l'appréciation de la Direction Générale.

A propos du poids du personnel dans les charges de gestion, par rapport au chiffre d'affaires, on peut se référer aux données contenues dans le compte d'exploitation générale et qui nous donnent, pour les deux entreprises, les résultats suivants :

UAG - Charges du personnel / Primes émises

1993 - $355.124.412 / 3.240.343.842 = 11 \%$

1994 - $346.282.377 / 4.563.816.653 = 7,50 \%$

1995 - $460.336.176 / 5.178.857.878 = 9 \%$

UAPG - Charges du personnel / Primes émises

1993 - $549.341.988 / 7.080.377.887 = 8 \%$

1994 - $606.502.124 / 9.548.401.207 = 6 \%$

1995 - $700.701.829 / 10.022.176.623 = 7 \%$

Ces résultats illustrent le poids du personnel par rapport au niveau d'activité de l'entreprise. Nous constatons une proximité rassurante des chiffres qui dénote un certain équilibre dans l'exploitation.

La société issue de la fusion devra donc éviter de se démarquer de cette tendance, notamment celle de l'UAPG, qui, avec une moyenne de 7 %, se situe dans de meilleures normes de fonctionnement.

Comme nous avons déjà démontré que la fusion va entraîner une diminution de la capacité de souscription, nous en déduisons que le volume des affaires pour les exercices ultérieurs sera moindre par rapport à celui que les deux entreprises prises distinctement aurait donné dans leur somme brute. Or, les charges du personnel devant demeurer constantes, le ratio risque d'augmenter considérablement, au risque de rompre l'équilibre. En conséquence, la solution repose encore une fois sur une diminution des effectifs.

2 - L'outil informatique

A titre de rappel, l'informatique regroupe l'ensemble des techniques de collecte, de mise en mémoire, de transmission et de traitement des informations.

Les entreprises d'assurance disposent d'ensembles pour l'informatique de gestion qui lisent un grand nombre de données (en production, par exemple), les traitent, mémorisent les résultats et les restituent selon les besoins définis.

S'il y a un domaine dans lequel la fusion avait déjà bel et bien pris forme, c'est celui du traitement informatique. Aujourd'hui, en effet, les deux entreprises ont entrepris d'unifier les instruments de base, c'est à dire les logiciels de gestion technique et comptable. Mais si à l'UAPG, la structure est au point, à l'UAG, par contre, il est procédé depuis plusieurs mois, à la réintroduction des données dans les fichiers tandis que le logiciel de comptabilité n'y est pas encore opérationnel.

Grâce donc à la prochaine fusion entre les deux sociétés, nous sommes rapidement passés d'une différence stricte dans les instruments de traitement à une harmonisation progressive. C'est ainsi qu' auparavant, l'UAPG avait un logiciel dénommé « Vendôme » qui cumulait la production et la comptabilité, tandis que celui de l'UAG était appelé « Bibuag », avec la même dimension.

On note ensuite, à l'UAPG, un passage du « vendôme » au « Syntia », nouveau logiciel qui se limite à la gestion technique, tandis que le « Cobys » est créé pour la comptabilité. Et c'est justement en prévision de la fusion que l'UAG, dès Janvier 1996, est également passé sur Syntia en attendant d'adopter le logiciel comptable « Cobys ».

Pour l'heure, dans la préparation de la fusion, l'on note quelques difficultés du côté de l'UAG, obligé de procéder à une double saisie en parallèle, ce qui provoque un doublement des tâches et inévitablement, occasionne un ralentissement du travail, accentué, de surcroît, par un sous-effectif.

Dans l'ensemble, l'organisation informatique des filiales gabonaises de l'UAP nous présente une structure, avec en amont, une sorte de pool informatique qui, depuis Paris, conçoit tous les instruments, et en aval, les entités utilisatrices (les filiales) n'ayant pratiquement pas de marge de manoeuvre créatrice et servant pratiquement de boîtes aux lettres.

Ce qui, en conséquence, rend presque inopérant, l'emploi d'un informaticien d'autant plus qu'il ne peut y apporter des modifications ultérieures compatibles aux besoins spécifiques des dirigeants de l'entreprise. C'est la caractéristique des logiciels qui se sont succédés, notamment Syntia qui, aujourd'hui en expérimentation sera certainement, lors de la fusion, complètement opérationnel.

C'est dans ce processus d'unification que les deux compagnies ont créé, à parts égales, une société en nom collectif (S.N.C) destinée à vendre le traitement informatique.

3 - Les structures de distribution

L'aménagement du réseau de distribution sera une des tâches importantes à accomplir un lendemain de la fusion.

Il consistera en la résolution de trois problèmes :

- Celui du choix des intermédiaires
- Celui des pouvoirs donnés à ces mêmes intermédiaires, qui devront résulter d'accords, traités ou conventions précis.
- Celui du commissionnement.

La fusion intervient dans un contexte où la législation CIMA vise la clarification du statut d'intermédiaire.

Dans un marché gabonais marqué par le cumul des rôles d'Agents Généraux et de Courtiers par les mêmes entités, le code CIMA vient à point nommé mettre fin à cette confusion en exigeant la séparation stricte des rôles et un choix de statut unique.

C'est ainsi que les intermédiaires exerçant au GABON, réunis sous une structure syndicale dénommée SYPRAC ont presque tous opté pour le courtage, afin de préserver leur indépendance commerciale.

Par conséquent, les deux Agents Généraux de l'UAPG et l'UAG qui étaient respectivement A.C.G FAUGERE & JUTHEAU et GRAS SAVOYE ne le seront plus.

La Société issue de la fusion devra donc envisager éventuellement la nomination d'un Agent dans les rangs des petits intermédiaires.

Cependant, son attention sera encore une fois maintenue sur les grands courtiers de la place (précités) qui détiennent les plus grosses affaires et demeurent les piliers du marché.

II - LA FUSION EN ACTION

Dès lors que le contexte dans lequel va s'opérer cette fusion est décrit, il y a lieu d'envisager l'opération elle-même dans son lancement et son déroulement. En d'autres termes, comment l'entité issue de la fusion va fonctionner étant entendu que, spontanément, vont être confrontées deux méthodes de travail, deux stratégies, des techniques et une logistique différentes .

Certes, l'on retrouve déjà certains instruments communs, par exemple dans l'organisation informatique avec les logiciels de gestion technique, mais il reste tellement de facteurs sujets à enjeux que nous allons en faire un essai d'analyse.

Celle-ci portera sur les deux parties essentielles de l'activité d'une société d'assurance à savoir la partie technique et la partie financière.

A - L'activité technique

Nous précisons, d'entrée, que la démarche ne consiste pas à décrire tout simplement l'activité de production et de règlement au sein des deux entreprises. Un tel travail ne présenterait que peu d'intérêt et ne dégagerait pas de véritables perspectives d'analyse.

L'activité technique est envisagée ici comme une somme de préoccupations suscitées par la fusion et dont les solutions se révéleraient comme des opportunités à saisir pour les futurs dirigeants de la nouvelle entité.

Nous allons donc identifier, pour chaque domaine de l'activité technique, une problématique par rapport à la fusion, contenant un enjeu majeur pour l'avenir, en terme d'apport ou de difficulté à contourner.

1- L'organisation de la souscription

Deux aspects entrent en ligne de compte. D'abord, l'aménagement, à l'occasion de la fusion des structures internes chargées de la distribution des produits (Agents généraux, Bureaux directs). Ensuite, la politique unique à mettre en place et qui découlera certainement des critères jugés les plus efficaces parmi ceux qui sont pratiqués par les deux entreprises en matière de sélection des risques, de tarification et de choix des produits à vendre.

Et pour juger convenablement de l'efficacité de ces critères, il faut observer et analyser les résultats techniques des différentes branches.

Mais auparavant, pour ce qui est de l'aspect organisationnel, il est raisonnable de penser que la fusion va permettre la mise en place, au siège de la société, d'une importante et unique structure de souscription directe, une sorte de « super bureau direct » qui va se substituer à ceux qui existaient jusque-là.

Cette nouvelle unité, pour être pleinement utile et efficace, devra se voir accorder, véritablement, les mêmes pouvoirs qu'un Agent général, aussi bien en matière de production que de règlement. Par exemple, ce nouveau B.D. peut être, dans la mouvance actuelle de redynamisation du marché, un centre d'expérimentation pour de nouveaux produits et de nouvelles procédures. Sans oublier l'opportunité d'y voir s'appliquer les nouvelles exigences du Code CIMA en matière de souscription des contrats.

Mais pour que cette structure soit compétitive, face aux Agents et courtiers, et ainsi rivaliser en chiffres d'affaires, il faut qu'elle bénéficie, sur le plan commercial, d'une bonne publicité, et sur le plan technique, des capacités requises pour examiner toutes sortes de risques dans toutes branches.

Toutes ces précisions sont d'autant plus importantes que nous notons une concentration des risques les plus gros et complexes au niveau des courtiers et agents, ce qui n'a laissé au Bureau Direct que l'examen des risques simples.

Quant à l'aménagement du réseau d'Agents généraux, il doit procéder d'une redéfinition des missions à travers l'élaboration de nouveaux traités de nomination.

Dans le principe, il y aura lieu de tenir compte désormais de l'interdiction faite par le Code CIMA aux mêmes entités, de cumuler les statuts d'Agent général et de Courtier.

Outre l'aménagement des structures, il y a la définition d'une politique unique et cohérente car, avant la fusion, chacune des entreprises a sa politique de souscription, eu égard à la différence des objectifs à atteindre.

Cependant, on retrouve déjà de grandes similitudes dans le choix des critères de sélection, comme dans la tarification, sans oublier la configuration des produits. D'autant plus que dans l'ensemble, la plupart des orientations émanent directement de la maison-mère à Paris.

Toutefois, outre les directives de Paris, la nouvelle politique de souscription doit s'appuyer sur les résultats techniques de ces dernières années, selon les branches. Elle doit également s'appliquer dans les limites de la capacité de souscription qu'aura la société issue de la fusion. Or, nous avons déjà évoqué le fait que la capacité après une fusion ne peut résulter de la somme brute de la capacité de l'une et de l'autre société.

Donc, si on prend les branches fortement réassurées et qui admettent par conséquent un plein de souscription ; à supposer que les pleins de l'UAPG et de l'UAG, pour une certaine catégorie de risque, soient de 30 et 20 la fusion ne donnera pas un plein de 50, comme on peut le penser, mais un plein avoisinant 43 ou 44. A noter que le plein de souscription, encore appelé plein d'acceptation, est la garantie la plus large que l'assureur peut retenir sur le risque. Il se subdivise lui-même en plein de conservation et en plein de cession.

Sans d'ores et déjà préjuger de la surface financière qu'aura l'entité issue de la fusion, nous pouvons quand même affirmer que sa rétention, c'est-à-dire, l'engagement maximum qu'elle pourra prendre sur chaque risque, sans mettre en péril, ni sa trésorerie, ni son patrimoine, sera fonction de son niveau d'encaissement, de ses fonds propres et de sa politique générale.

Observons dans ces tableaux les résultats d'exploitation par branches de cette société et le rapport aux primes acquises en vue de déduire de l'orientation à prendre après la fusion.

Nous constatons, en effet, au vu des résultats, que certaines branches (Incendie, Transports, dégats des eaux) devraient plutôt être observées, non sur 3 ans, mais sur 10 ans, pour juger valablement du poids de la sinistralité sur l'exploitation.

Pour ce qui est de la branche automobile, elle vient de faire l'objet d'une nouvelle tarification en République gabonaise (depuis le 1er juin 1996), et pour juger de la fiabilité de ce nouveau tarif minimal, provisoire et obligatoire, il convient d'observer les résultats sur un minimum d'un exercice.

Néanmoins, il constitue une augmentation considérable par rapport à l'ancien tarif, qui datait de 10 ans et que les conséquences de la dévaluation avaient rendu inadapté.

Les résultats techniques de l'Auto qui paraissent au tableau et qui suggèrent une augmentation de tarif ont donc déjà été suivis par l'autorité compétente.

Quant à la Responsabilité civile générale et au risque Vol, ils produisent, ces deux dernières années, de bons résultats, d'où la fiabilité des tarifs pratiqués.

La constance des mauvais résultats est plutôt observée dans les Dommages Corporels, ce qui nécessite, soit une révision du portefeuille, soit une augmentation du tarif.

TABLEAUX STATISTIQUES / BRANCHE

I - AUTOMOBILE

Exercices	R.E	P.A	R.E / P.A
1993	- 102.378.632	1.105.253.569	9,26 %
1994	- 253.632.523	1.257.408.572	20,17 %
1995	- 159.650.690	1.460.735.450	10,93 %

2 - RESPONSABILITE CIVILE

Exercices	R.E	P.A	R.E / P.A
1993	- 19.650.459	139.685.638	14,07 %
1994	+ 26.950.246	246.225.194	10,95 %
1995	+ 96.535.480	340.632.606	28,34 %

3 - AVIATION

Exercices	R.E	P.A	R.E / P.A
1993	+ 6.717.603	1.547.357	434,13 %
1994	- 33.084.324	1.285.268	2.574,12 %
1995	+ 5.875.437	397.059	1.479,77 %

4 - DEGATS DES EAUX

Exercices	R.E	P.A	R.E / P.A
1993	- 10.286.763	14.263.458	72,12 %
1994	- 14.523.925	18.316.169	79,30 %
1995	+ 67.189.197	56.953.058	117,97 %

5 - VOL

Exercices	R.E	P.A	R.E / P.A
1993	- 16.587.387	9.620.729	172,41 %
1994	+ 61.099.911	23.729.976	257,48 %
1995	+ 30.937.867	67.427.134	45,88 %

6 - BRIS DE GLACES

Exercices	R.E	P.A	R.E / P.A
1993	992.656	973.803	101,94 %
1994	- 761.542	785.437	96,96 %
1995	+ 4.865.129	4.206.279	115,66 %

7 - INCENDIE

Exercices	R.E	P.A	R.E / P.A
1993	+ 224.676.193	290.226.647	77,41 %
1994	+ 153.212.147	251.343.876	60,96 %
1995	- 69.138.705	115.086.973	60,08 %

8 - DOMMAGES CORPORELS

Exercices	R.E	P.A	R.E / P.A
1993	- 54.460.401	139.150.658	39,14 %
1994	- 8.693.926	217.456.364	4,00 %
1995	- 57.080.875	284.403.447	20,07 %

9 - RISQUES TECHNIQUES

Exercices	R.E	P.A	R.E / P.A
1993	+ 15.530.711	23.781.611	65,31 %
1994	+ 48.651.038	57.498.155	84,61 %
1995	- 36.021.092	3.454.067	1.042,86 %

10 - TRANSPORT

Exercices	R.E	P.A	R.E / P.A
1993	+ 75.060.394	229.417.649	32,72 %
1994	- 46.716.934	311.063.129	15,02 %
1995	+ 204.814.543	404.073.320	50,69 %

RE : Résultat d'exploitation

PA : Primes acquises

2- Les entités de contrôle technique

Bien que l'activité technique d'assurance obéisse à une conception scientifique qui garantit l'équilibre en dépit des risques constants dans le fonctionnement, un contrôle interne et régulier dans l'entreprise demeure nécessaire. Celui-ci vise au respect des engagements contractés avec l'assuré, à l'application des dispositions légales et réglementaires et à l'atteinte des objectifs fixés au départ.

Dans cet ordre d'idée, nos deux entreprises ont organisé en leur sein, des services chargés du suivi des primes impayés, de la surveillance du portefeuille et plus globalement du contrôle de gestion.

Notre souci est de voir dans quelle mesure la fusion peut améliorer la qualité de ces services, et comment du point de vue de l'organisation, l'harmonisation peut-elle être conçue.

a - Suivi des arriérés

Parmi les maux qui minent les marchés d'assurance en Afrique, il y a le cumul massif des arriérés de primes en raison de la recession vécue par les agents économiques preneurs d'assurance.

D'où l'importance pour une entreprise de concevoir une politique efficace de recouvrement.

Pour lutter contre les arriérés, il faut bien entendu au préalable comprendre les causes et les atténuer. La notion de prime impayée découle de trois facteurs : juridique, comptable et commercial.

Sur le plan juridique, il y a le principe selon lequel le contrat d'assurance est conclu en même temps qu'il prend effet dès l'échange des consentements et par la signature des parties. Le paiement de la prime peut donc intervenir postérieurement à la prise d'effet de l'engagement de l'assureur, sauf dispositions contraires des parties.

Sur le plan comptable, il y a le principe en vigueur dans la sphère francophone selon lequel les primes sont comptabilisées à l'émission. Ainsi, toute prime émise et non encaissée est considérée comme arriérée et ne cesse de l'être qu'au moment de l'encaissement de son montant total.

C'est dans cette optique que se pose pour la société d'assurance le problème de connaissance des encaissements effectués par ses agents mandataires, afin qu'elle mette à jour ses arriérés. L'agent doit donc signaler à la société tous les encaissements de primes effectués, en adressant au service informatique ou comptable au moins une fois par semaine, le double des quittances encaissées.

Sur le plan commercial, bien qu'en principe la prime soit dans la plupart des cas payable d'avance, certaines facilités de paiement sont accordées à des clients importants (souvent des grosses entreprises), avec des calendriers prévoyant un échelonnement sur plusieurs périodes. De plus, à l'occasion des renouvellements par tacite reconduction, certains clients ne régularisent que très tardivement leur situation.

Tous ces facteurs cumulés font que les entreprises trainent parfois un nombre important d'impayés lesquels fragilisent leur activité d'autant plus que certains génèrent des annulations de primes.

Pour y remédier, des procédures sont conçues et les dirigeants s'impliquent de plus en plus dans le processus.

Par rapport à notre fusion, nous avons d'un côté une entreprise (l'U.A.P.G) qui dispose déjà d'un service bien organisé chargé spécialement du contentieux primes, de l'autre côté une compagnie (l'U.A.G) moins étoffée sur la question et dans laquelle la surveillance de la gestion des arriérés est faite par la Direction Technique et Commerciale, tandis que le contentieux primes est joint au contentieux sinistres pour former une seule entité.

La fusion nous semble donc être l'occasion de tirer le meilleur parti de ces deux types d'organisation.

En somme, nous pensons que compte tenu de la spécificité et l'importance du recouvrement pour le bon fonctionnement de l'entreprise d'assurance, l'organisation conçue à l'U.A.P.G devrait être maintenue en y appliquant une méthode de travail particulière observée à l'U.A.G et qui consiste à cumuler le double traitement manuel et informatique des données sur arriérés.

Ce traitement manuel expérimenté au Bureau Direct de l'U.A.G revient à confectionner des fiches synoptiques permettant de suivre l'évolution des arriérés par client.

Ces fiches à usage quotidien permettent d'enregistrer toutes les opérations intervenues en cours de période, avant la parution des bordereaux.

b - Surveillance du portefeuille

A l'U.A.G, elle fait l'objet de l'organisation d'un service spécial ; tandis qu'à l'U.A.P.G cette mission est incluse dans le Contrôle de gestion.

La surveillance du portefeuille consiste à examiner le sort des contrats en vérifiant si les renouvellements sont bel et bien effectués, si les sanctions (suspension de garantie ou résiliation) sont appliquées la consistance des affaires nouvelles...etc.

La fusion sera l'occasion d'un renforcement de cette opération dès lors que des portefeuilles distincts vont être regroupés.

Ainsi pour des raisons d'efficacité de gestion, il y aura lieu nécessairement de faire un « toilettage » du portefeuille après le fusion afin, une fois pour toutes, d'extirper les mauvais risques. Une mission supplémentaire stratégique celle-là consistera à examiner le profil du portefeuille par branche, afin d'orienter la politique de souscription et maintenir ainsi l'équilibre général de l'ensemble du portefeuille de la Société issue de la fusion.

c - Le Contrôle de gestion

L'organisation du contrôle de gestion sera de la plus haute importance après la fusion car il sera question de veiller scrupuleusement à l'évolution des données caractéristiques de la nouvelle structure, de son activité, de l'adéquation entre les besoins et les ressources, ainsi que des résultats aussi bien techniques que financiers.

A ce niveau, l'entité issue de la fusion bénéficiera de l'organisation déjà conçue à l'U.A.P.G où un service spécial chargé du contrôle de gestion collecte toutes les informations pouvant lui servir à élaborer les tableaux de bord destinés à la Direction Générale.

Cependant, le contexte particulier de la fusion (nouveau départ) sera l'occasion d'orienter le contrôle de gestion par rapport à un plan stratégique réalisé par la nouvelle Direction Générale et qui contiendra les axes stratégiques et les grands objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre.

La précision de ces axes stratégiques permettra de voir si les opportunités offertes par la fusion et son environnement sont en cohérence avec les ressources disponibles (hommes, logistique, produits financiers).

Pour parfaire ce plan stratégique, il faudra le compléter par un plan opérationnel qui comportera entre autres :

- Les comptes d'exploitation prévisionnels ;
- Les prévisions sur les pertes et profits ;
- L'évolution souhaitée de la rentabilité par gamme de produits ;
- Les prévisions budgétaires.

Nous pensons que c'est avec ce minimum d'outils que le contrôle de gestion pourra asseoir à l'occasion de la fusion, son efficacité de manière à garantir le succès de l'opération.

3- La gestion des sinistres

La gestion des sinistres procède d'une politique clairement définie visant généralement à rendre efficaces les procédures d'instruction et de règlement conformément aux intérêts réciproques de l'assureur et des assurés victimes des dommages.

Une fusion de sociétés pose inévitablement des problèmes d'harmonisation des méthodes et pratiques dès lors que chaque entreprise a au départ ses spécificités.

Il en est ainsi du choix des experts. Fort heureusement, ceux-ci ne sont pas légion dans le marché gabonais où le Bureau Véritas par exemple consomme une grande partie de la demande, notamment dans les risques mécaniques (Transports, Auto) et techniques (Incendie, bris de machine)

Pour la Maladie, le problème reste entier d'autant plus que chaque entreprise a son réseau de Médecins experts liés à lui pour des accords précis.

Autre aspect de la gestion des sinistres à harmoniser, c'est la délégation des pouvoirs en matière de règlement. Même si les deux sociétés distinguent les pouvoirs de règlement attribués aux Agents et ceux conservés par les services techniques de la Compagnie, il reste à définir les montants respectifs délimitant ces pouvoirs, les niveaux d'autonomie des cadres de la Société, et l'implication de la Direction Générale, sans oublier le fonctionnement des Bureaux Directs.

Il reste deux aspects qui s'opposent véritablement : l'usage de la transaction et le recours contentieux. Le premier élément a été rendu obligatoire en Automobile par le code CIMA et demeure très pratiqué par les deux entreprises.

Quant à la gestion du contentieux, elle ne pourra poser de problèmes dès lors que les deux entreprises n'ont guère conclu d'accords précis avec des Conseils Juridiques particuliers, le choix de l'avocat étant effectué ponctuellement pour chaque dossier.

Nous pouvons dire que l'avantage majeur de la fusion sur ce point précis sera de réduire le volume du contentieux sinistres, car celui opposant les deux sociétés sera inévitablement éteint de lui même.

D'autre part, le rôle de la FE.GA.SA (Fédération Gabonaise des Sociétés d'Assurance) contribue à assouplir la phase de règlement au détriment des longs et coûteux procès occasionnés par le contentieux judiciaire.

4- La Réassurance

Le problème de la réassurance ne se posera pas avec beaucoup d'ocuité lors de la fusion, dès lors que les réassureurs sont les mêmes pour les deux sociétés, ainsi que les traités qui sont quasiment identiques.

En effet, les deux entreprises ont pour réassureurs, outre les deux organismes africains CICA RE et AFRICA RE, le réassureur principal UAP IARD, pour presque les $\frac{3}{4}$ des placements, suivi pour de petites parts, des deux autres grands réassureurs mondiaux MUNICH RE et SUISSE RE et en dernier lieu, un pool africain où participent des filiales africaines de groupe.

Il faut extraire de ce panier l'assurance Transport dont les réassureurs sont la REUNION EUROPEENNE pour les Transports Maritimes et la REUNION AERIENNE pour les Corps Aériens.

Il faut signaler que toute cette structure de réassurance relève d'une compétence exclusivement exercée par les instances de la Société mère à Paris, conférant ainsi aux filiales que le simple rôle de boîtes aux lettres.

Il faut cependant noter que malgré cette similitude des programmes de réassurance, la configuration des portefeuilles n'est pas exactement la même où l'on note d'un côté l'U.A.G comprenant essentiellement des traités proportionnels (quote-part, excédent de pleins) et l'U.A.P.G davantage orientée vers les traités non proportionnels en excédent de sinistres.

La fusion sera l'occasion de réaliser un équilibre du portefeuille de réassurance.

Par contre en ce qui concerne les pleins de souscription Incendie, ils ne sont pas les mêmes du fait de la capacité différente des deux sociétés.

La fusion devra donner un plein unique qui ne sera pas toutefois la somme des pleins actuels.

B - L'ACTIVITE FINANCIERE

Cette partie revêt une importance capitale dans notre exposé car étant consacrée au principal enjeu de la fusion.

Par souci de cohérence, nous nous efforcerons de construire notre analyse en diverses étapes lesquelles obéissent à une série de préoccupations successives et qui sont au nombre de huit :

- En quoi consiste l'activité financière?
- l'importance de la gestion financière pour les sociétés d'assurance ;
- le montage financier de la fusion et les contraintes législatives à respecter ;
- les enjeux présentés et les opportunités à saisir ;
- la situation réelle des deux entreprises en matière de placements et de solvabilité ;
- les atouts de ce potentiel pour se conformer à la réglementation ;
- les insuffisances éventuelles ;
- les perspectives d'investissement pour combler les insuffisances et renforcer les acquis.

S'agissant du premier point, il y a lieu de retenir trois paramètres : l'étude économique et financière de l'entreprise par l'examen de son bilan et de ses comptes de résultats en vue de procéder à l'analyse de rentabilité ; la mise en évidence des moyens et procédés de financement de l'entreprise ainsi que la programmation des actions utiles en matière de placements à court, moyen et long terme ; et enfin, l'étude comptable et statistique de l'entreprise ainsi que la description de son environnement financier.

Outre cette présentation générale de l'activité, telle qu'exercée par toutes sortes d'entreprises, il y a la spécificité des compagnies d'assurance qui, à priori, ont des disponibilités pour lesquelles les gestionnaires doivent chercher des emplois sûrs, rentables et liquides en conformité avec la réglementation.

Comme précédemment annoncé, les techniques d'appréciation et de diagnostic des performances sont essentiellement l'analyse des grandes masses du bilan et du compte d'exploitation générale. L'objet de la démarche est de déterminer à tout moment l'adéquation des avoirs et des engagements compte tenu des besoins spécifiques de l'activité et c'est ce diagnostic, dans le cas des sociétés d'assurance, qui permet de dire si, côté engagements, les dettes privilégiées (ou engagements réglementés) bénéficient d'une couverture suffisante et côté ressources, si les actifs retenus sont retenus sont sûrs, liquides et productifs.

Donc, le facteur primordial qui suscite l'intérêt de la gestion financière pour l'activité d'assurance, c'est la nécessité de couvrir les engagements du passif réglementés par des actifs admis à les représenter. C'est dire qu'il doit découler un équilibre dans les montants respectifs d'un côté et de l'autre, au risque de mettre en péril les intérêts des assurés.

Ces engagements réglementés sont principalement les provisions techniques parmi lesquels, en IARD, deux sont prépondérantes car obligatoires pour toutes compagnies d'assurance : les provisions pour risques en cours (PREC) et les provisions pour sinistres à payer (PSAP).

A titre de rappel, la provision pour risques en cours est destinée à couvrir les risques et les frais généraux y afférents pour chacun des contrats à primes payables d'avance, dans la période comprise entre le 31 décembre, date de l'inventaire et, soit l'échéance suivante, soit le terme du contrat.

Quant à la provision pour sinistres à payer, elle représente une valeur estimative des dépenses pour sinistres non réglés, et également pour sinistres réglés mais restant à payer à la date de l'inventaire.

Les placements sont d'autant plus importants qu'ils satisfont aux quatre critères fondamentaux suivants :

- sécurité , car les actifs ne doivent pas révéler une moins-value le jour de leur réalisation ;
- diversification, pour que les fluctuations de valeurs puissent se compenser ;
- rendement, pour permettre l'équilibre de l'exploitation ;

- liquidité suffisante, pour que la société puisse à tout moment payer les sinistres, quelle que soit leur importance.

Après cette présentation de l'importance de l'activité financière pour les sociétés d'assurance, nous regrouperons les autres aspects énoncés sous trois parties consacrées respectivement à la structure des placements, à la marge de solvabilité et à la politique d'investissement.

a - La structure des placements

S'agissant de la fusion, sauf disposition ultérieure contraire, le mécanisme, pour nous perceptible, du montage financier de l'opération, est le regroupement des éléments actifs des deux portefeuilles afin de constituer un seul ensemble, un bloc. Tandis qu'au passif, les engagements réglementés seront tout simplement cumulés sur la base des évaluations faites au dernier inventaire précédant la prise d'effet de la fusion (probablement le 31 /12 /1996).

Le problème est que cette opération, comme nous l'avons déjà dit, se déroule dans un contexte marqué par une nouvelle réglementation : le Code CIMA. Et en matière de placements, l'innovation est profonde en ce que d'une part, le nouveau texte pose les problèmes non plus à l'échelle nationale, mais à l'échelle régionale, élargissant ainsi le champ d'action des compagnies d'assurance à l'ensemble des territoires des pays signataires du traité ; d'autre part, la réforme ainsi réalisée met les règles de placements dans un sens plus libéral et plus diversifié, quoique plus contraignant. Ce par rapport aux réglementations nationales antérieures dont le manquement commun était, pour la plupart des pays, de ne pas laisser beaucoup d'opportunités aux compagnies d'assurance sur les placements autres que ceux sans limitation, c'est-à-dire qui étaient garantis par l'Etat.

C'est le cas notamment de la législation gabonaise en vigueur avant le Code CIMA, à savoir le décret N° 1134/PR/MINECOFIN/DGFB/DCA du 1er Août 1974.

Il faut dire que cette tendance du législateur national visait à inciter les établissements d'assurance à contribuer au développement de l'économie nationale de l'Etat sur le territoire duquel il opère.

Du fait que le texte gabonais précité était celui auquel était soumises nos deux entreprises à fusionner, il convient d'en rappeler les grandes orientations. Il y a lieu d'y retenir la distinction entre les placements admis avec des limitations globales et des placements illimités.

Les premiers sont les espèces en caisse, les fonds en banque, et les primes à recevoir (non admis à représentation au-delà de 30 % du total des provisions techniques), les prêts en première hypothèque sur immeubles bâtis sur le territoire national (pas plus de 20 %).

Quant aux placements sans limitation, ce sont les valeurs d'Etat ou jouissant de sa garantie, les titres d'emprunt émis par les organismes publics ou parapublics, les dépôts effectués auprès de ces organismes, les immeubles situés sur le territoire national, les parts ou actions de sociétés immobilières, et enfin, les fonds déposés en cautionnement dans un compte du trésor.

Tel était le catalogue des placements à respecter en république gabonaise.

En définitive, cette législation avait un atout majeur : celui de garantir des placements sans risques.

Maintenant, l'heure est au droit communautaire, adopté pour permettre une rationalisation des marchés en proie à de sérieuses difficultés.

L'esprit du nouveau texte est de supprimer les placements illimités, d'élargir le catalogue des possibilités tout en imposant des règles de dispersion et d'être plus précis sur l'énumération des instruments.

Dans l'ensemble, les contraintes du Code CIMA, justifient valablement une fusion de sociétés dans l'optique d'un rattrapage de la surface financière.

Au lieu seulement de rappeler in extenso toutes les dispositions de la loi, nous procéderons ici par une approche plus dynamique qui consiste à comparer la somme des actifs disponibles des deux sociétés avec les exigences réglementaires.

D'autant plus que le Code CIMA se démarque considérablement de la législation antérieure et qu'à ce titre, les sociétés concernées n'avaient pas un potentiel d'actifs complètement adaptable aux nouvelles contraintes. Pour preuve, voilà, au dernier exercice (1995), les possibilités offertes par les deux compagnies, en terme de représentation des provisions techniques par des actifs admis par le catalogue CIMA, lues dans les Etats C4 et C5.

U.A.G ----- Actifs admis en représentation / Total engagements réglementés

5.065.922.935 / 7.072.231.145

= 71,63 %

Soit une insuffisance de 28,37 % , ce qui équivaut à 2.006.308.210

U.A.P.G-----Actifs admis en représentation / Total engagements réglementés

4.953.070.867 / 8.776.653.670

= 56,43 %

Soit une insuffisance de 43,57 % , ce qui équivaut à 3.823.582.803

Dans la mesure où les entreprises du marché de la CIMA sont dans une phase de transition au cours de laquelle elles doivent se conformer à la nouvelle réglementation, cette situation de déséquilibre constatée plus haut ne revêt pas encore toute la gravité voulue. A condition toutefois de prendre d'ores et déjà toutes les dispositions pour réaménager le portefeuille d'actifs, dans le sens des critères légaux, notamment la dispersion.

nous nous intéresserons d'abord aux insuffisances présentées par les deux sociétés prises individuellement, par rapport à la réglementation CIMA et ensuite à celles pouvant être constatées suite au cumul des actifs consécutif à la fusion. Pour bien déceler ces insuffisances et bien les comprendre, il faut partir d'un examen attentif de la norme de référence qu'est l'article 335 du Code CIMA.

Celui-ci, consacré à la représentation des engagements réglementés des sociétés, pose aussi bien les principes généraux régissant les placements que les modalités particulières de représentation affectés à chacun des actifs admis.

Les dits principes expressément mentionnés sont : localisation, congruence, dispersion.

La localisation des placements c'est l'obligation de représenter les engagements réglementés par des actifs localisés dans le territoire de l'Etat membre sur lequel les risques ont été souscrits.

La congruence c'est le fait de couvrir les engagements pris dans une monnaie par des actifs libellés ou réalisables dans cette monnaie.

Quant à la dispersion, elle consiste à diversifier les placements à l'intérieur des limitations globales pour éviter de concentrer la représentation des engagements réglementés sur un seul élément d'actif.

Les limitations applicable au catalogue des placements CIMA sont résumées dans le tableau ci-après :

Art. 335-1 -1°)	$15 \% < X < 50\%$	(en pourcentage des engagements réglementés)
Art. 335-1 -2°)	$X < 40\%$	
Art. 335-1 -3°)	$X < 30 \%$	
Art. 335-1 -4°)	$X < 20\%$	
Art. 335-1- 5°)	$X < 10\%$	
Art. 335-1 6°)	$10 \% < X < 30\%$	

Nous allons, pour mieux situer le contexte dans lequel nos deux sociétés vont fusionner, démontrer l'évolution législative en présentant les nouvelles dispositions CIMA par comparaison au texte national antérieur auquel elles étaient soumises jusque-là.

Nous notons, au premier point (335-1 -1°), que les obligations et les valeurs émises ou garantis par les Etats de la CIMA, ainsi que des organismes financiers internationaux et banques multilatérales de développement auxquels participent ces Etats, sont désormais admis dans l'intervalle de 15% à 50% du total des engagements réglementés, alors que dans l'ancienne législation, elles étaient sans limitation.

Qu'en est-il du respect de cette disposition par nos deux sociétés ?

Bien que notre analyse soit faite en 1996, nous allons raisonner avec les données de l'exercice 1995 (dernier inventaire en date), avec la conviction que les résultats constatés serviront de base d'appréciation pour envisager, dès maintenant, la situation de fin 1996 et début 1997 (période éventuelle de la fusion).

A l'observation des états C4 de l'exercice 1995, nous constatons que :

- à l'UAG, cette catégorie ne couvre les E.R. que pour un montant de 2.335.000 d'où, $E.R. = 7.072.231.145$; Minimum réglementaire : 15% de $7.072.231.145 = 1.060.834.672$;

Insuffisance de couverture : $1.060.834.672 - 2.335.000 = 1.058.499.672$

- à l'UAPG, cette catégorie vaut 13.585.000, pour des engagements réglementés de 8.776.653.670, avec un minimum de 15% de 8.776.653.670 $= 1.316.498.050$;

Insuffisance de couverture : $1.316.498.050 - 13.585.000 = 1.302.913.050$

Avec la fusion et le cumul d'une part, des engagements techniques, d'autre part des actifs, nous aurons dans cette catégorie : $13.585.000 + 2.335.000$
 $= 15.920.000$

Avec des E.R. de : $7.072.231.145 + 8.776.653.670 = 15.848.884.815$

Donc un minimum de 15% de $15.848.884.815 = 2.377.332.722$

Soit une insuffisance de $2.377.332.722 - 15.920.000 = 2.361.412.722$

La catégorie de l'article 335-1 -1°) est donc à compléter (non conformité au texte CIMA).

En second point (335-1- 2°), il y a d'une part, l'ensemble des obligations et actions cotées dans une bourse au fonctionnement régulier d'un Etat membre de la CIMA, qui ne peuvent excéder 40% des E.R., alors que dans l'ancienne législation nationale, seules les actions des sociétés cotées en bourse et ayant une activité dans le pays de souscription des risques étaient admises en représentation.

D'autre part, à incorporer dans cette catégorie (limite de 40%), les obligations et actions non cotées, émises par des sociétés commerciales et des sociétés d'investissement dont l'objet est limité à la gestion d'un portefeuille de valeurs et qui ont leur siège dans un Etat membre de la CIMA.

Dans la législation nationale antérieure, les placements dans les sociétés d'investissement faisaient l'objet d'une autorisation émanant du Ministère de l'Economie et des Finances, et n'étaient admis que dans la proportion de 20%.

Derniers éléments à incorporer dans cette catégorie, les SICAV et FCP (Fonds Commun de Placement) dont le portefeuille était composé de valeurs cotées et non cotées. Seules les valeurs cotées étaient admises dans le texte gabonais.

Par rapport à cette présentation, la réalité, pour nos deux entreprises, se traduit comme suit :

- à l'UAG, valeur de couverture de la catégorie = 397.000.000

Limite maximale : 40% de 7.072.231.145 = 2.828.892.458

Or, $397.000.000 < 2.828.892.458$

Donc, conformité au texte CIMA.

A l'UAPG, valeur de couverture de la catégorie : 867.198.950

Limite maximale : 40% de 8.776.653.670 = 3.510.661.468

Or, $867.198.950 < 3.510.661.468$ donc, conformité au texte CIMA

Mais, à l'occasion de la fusion, pour cette catégorie, il y a lieu de faire attention à l'existence éventuelle d'un actionnariat croisé. En observant les états C5 de 1995, nous constatons que seule l'UAPG détient des actions UAG mais pas l'inverse.

En conséquence, le montant correspondant à ces titres de participation (actif de l'UAPG) est parallèlement compris dans le passif de l'UAG au titre du capital social.

Sinon, le total de cette catégorie pour les deux entreprises vaut 1.264.198.950

Et 40% de 15.848.884.815 = 6.339.553.926

Or, $1.264.198.950 < 6.339.553.926$ donc pour la fusion, conformité au texte CIMA.

En troisième point (335-1- 3°), il y a l'ensemble des immeubles situés dans un pays membre de la CIMA et qui n'est admis qu'à concurrence de 30% des E.R., tandis qu'avant CIMA, cette catégorie ne faisait l'objet d'aucune limitation au Gabon.

La réalité est la suivante :

- à l'UAG, valeur de la catégorie = 1.726.454.350

Limite maximale : 30% de 7.072.231.145 = 2.121.669.343

Or, $1.726.454.350 < 2.121.669.343$, donc conformité au texte CIMA.

- à l'UAPG, valeur de la catégorie = 2.995.205.917

Limite maximale : 30% de 8.776.653.670 = 2.632.996.101

Or, $2.995.205.917 > 2.632.996.101$, donc, **non** conformité au texte CIMA.

la fusion donnerait : valeur de la catégorie = $1.726.454.350 + 2.995.205.917$
= 4.721.660.267

Limite de la catégorie : 30% de 15.798.884.815 = 4.739.665.444

Or, $4.721.660.267 < 4.739.665.444$ donc, conformité au texte CIMA.

En quatrième point (335-1 - 4°), le Code CIMA admet les prêts obtenus ou garantis par les Etats membres, pour un maximum de 20%, alors que le texte antérieur ne considérait que les prêts sur première hypothèque qui étaient admis dans les mêmes limites.

Cela donne, pour nos deux entreprises, le constat suivant :

- à l'UAG, valeur de couverture de la catégorie = 52.359.934

Limite maximale : 20% de 7.072.231.145 = 1.414.446.229

Or, $52.359.934 < 1.414.446.229$ donc, conformité au texte CIMA

- à l'UAPG, valeur de couverture de la catégorie = 0 (néant)

La fusion donnerait : valeur de la catégorie = 52.359.934

Alors que la limite maximale serait de 20% de 15.848.884.815 = 3.169.776.963.

Or, $52.359.934 < 3.169.776.963$ donc, conformité au texte CIMA.

En cinquième point (335-1 -5°), il y a, pour un maximum de 10%, les prêts aux personnes physiques et morales des Etats membres, ainsi qu'aux établissements de crédit de la zone franc et aux institutions et banques de développement compétentes pour les Etats membres.

Il faut noter que dans la législation nationale antérieure, ces dispositions n'existaient pas.

Sur ce point, nos deux sociétés présentent la situation ci-après :

Pour l'UAG, valeur de couverture de la catégorie = 200.000.000

Limite maximale : 10% de 7.072.231.145 = 707.223.114

Or, $200.000.000 < 707.223.114$ donc, conformité au texte CIMA.

Pour l'UAPG, valeur de couverture de la catégorie = 0 (néant)

La fusion donnerait , valeur de couverture de la catégorie = 200.000.000

Limite maximale : 10% de 15.848.884.815 = 1.584.888.481

Donc, conformité au texte CIMA.

En sixième et dernier point (335-1 -6°), nous avons, dans l'intervalle de 10 à 30%, les liquidités localisées obligatoirement dans l'Etat sur le territoire duquel les contrats ont été souscrits.

Le texte national antérieur ne posait aucune limitation à cette catégorie.

Cela se traduit par le constat suivant :

- à l'UAG, valeur de couverture de la catégorie = 1.352.617.145

Limite minimale : 10% de 7.072.231.145 = 707.223.114

Or, $1.352.617.145 > 707.223.114$ donc, respect du minimum légal

Limite maximale : 30% de 7.072.231.145 = 2.121.669.343

Or, $1.352.617.145 < 2.121.669.343$, d'où respect de la limite maximale

Donc, conformité au texte CIMA.

- à l'UAPG, valeur de couverture de la catégorie = 1.107.081.000

Limite minimale : 10% de 8.776.653.670 = 877.665.367

Or, $1.107.081.000 > 877.665.367$ donc, respect de la limite minimale.

Limite maximale : 30% de 8.776.653.670 = 2.632.996.101

Or, $1.107.081.000 < 2.632.996.101$ d'où respect du maximum réglementaire

Donc, conformité au texte CIMA.

Résultat de la fusion : valeur de couverture de la catégorie = $1.107.081.000 + 1.352.617.145 = 2.459.698.145$

Limite minimale : 10% de 15.848.884.815 = 1.584.888.481

Or $2.459.698.145 > 1.584.888.481$ donc, respect de la limite minimale.

Limite maximale : 30% de 15.848.884.815 = 4.754.665.444

Or, $2.459.698.145 < 4.754.665.444$ donc, respect de la limite maximale

D'où, conformité totale au texte.

Après la revue des limitations de l'article 335-1, il faut signaler le régime des arriérées de moins d'un an qui ne peuvent représenter les provisions pour risques en cours qu'à concurrence de 30%.

Qu'en est-il du respect de cette règle?

- à l'UAG, nous constatons que les PREC sont évaluées à 516.000.326 et à la ligne correspondant aux primes arriérées de moins d'un an, figure le même montant, ce qui ne saurait se justifier.

Nous pensons avoir affaire à une erreur de transcription.

- à l'UAPG, l'état C4 ne relève rien dans cette rubrique, ce qui ne nous permet pas d'opérer la vérification souhaitée.

Enfin, il y a lieu d'examiner, en détail, la nature des placements effectués jusque là par les deux sociétés afin de bien cibler les secteurs à pourvoir.

D'abord, l'UAPG qui, par ordre d'importance, dispose, comme outils de placements, de deux immeubles dont l'un abrite le siège social, et qui représentaient, en 1995, 60% du total des actifs représentatifs.

Ensuite, il y a les titres de participation qui sont définis par une contribution au capital d'une société. En l'occurrence, l'UAPG a des titres dans les sociétés : UAG, UAG-VIE, GABON-RE, ROUGIER, et une société en nom collectif (SNC), créée avec l'UAG pour anticiper la fusion, dans le domaine de l'informatique.

Ces titres génèrent des intérêts lors des exercices bénéficiaires des sociétés auxquelles ils sont souscrits.

Néanmoins, ils ne représentent que 5% du total des actifs représentatifs.

Quant aux valeurs d'Etat, elles sont représentées à l'UAPG par les obligations SONADIG. Ces valeurs, remboursables après dix ans, ne sont souscrites qu'en cas de bénéfice, c'est-à-dire que toute société bénéficiaire doit investir 5% de son bénéfice dans l'Etat où elle se trouve. Toutefois, si la société entreprend des travaux de construction durant l'exercice, elle bénéficiera d'avantages fiscaux.

Dans la rubrique des valeurs mobilières, nous relevons les emprunts obligataires dans les sociétés SOBRAGA et SOGACA. Ce sont des prêts rémunérés selon les taux fixés lors de la signature de l'accord.

Nous relevons, ensuite, les titres à la bourse de Paris, composé d'actions à court terme dans les SICAV et d'actions dans les Fonds Communs de Placements (F.C.P). A noter que les SICAV peuvent détenir des valeurs étrangères à hauteur de 50% de leur actif sans distinction de place de cotation.

Enfin, il y a lieu de situer l'importance des liquidités en banque et disponibilités en caisse, qui représentaient tout de même 22% du total des actifs, en 1995.

Les placements de l'UAG ont pratiquement la même physionomie quoique légèrement plus diversifiés. D'abord figurent en première place, les immeubles, au nombre de cinq (dont le siège social, récemment agrandi). A ce niveau, il y aura lieu de faire attention aux règles de dispersion du Code CIMA. Tous ces immeubles représentaient cependant 34% du total des actifs représentatifs, en 1995.

Au titre des actions et obligations, hormis, ici, la Banque MERIDIEN, les sociétés concernées sont pratiquement les mêmes que pour l'UAPG. Il n'y a donc pas lieu de les rappeler. Encore qu'ici, les titres de participation représentent près de 5% du total des actifs tandis que les obligations valent à peine 3%.

Quant aux valeurs d'Etat, elles sont toujours représentées par les obligations SONADIG qui valent, ici, à peine 0,05% des actifs.

Dans les prêts garantis ou souscrits par l'Etat, nous relevons un emprunt Solidarité de l'Etat crée pour permettre au trésor public de faire face à ses obligations.

Toujours au titre des prêts, il y a celui dit SOGACA-PROPARCO , concédée en vue de permettre à cette entité de développer son activité de crédit automobile.

Enfin, il y a toujours lieu de distinguer les liquidités en banque et les disponibilités en caisse qui représentaient, en 1995, ici près de 27% des actifs totaux.

Nous terminerons cette partie en illustrant, au vu de ce qui précède, la difficulté à laquelle seront confrontées nos deux entreprises s'agissant du respect de la règle de dispersion de l'article 335-4 -2°) du Code CIMA sur les immeubles

A l'UAPG, par rapport aux engagements réglementés, évalués au 31/12/1995 à 8.776.653.670, le maximum de représentation pour un seul immeuble ne peut excéder 10%, soit 877.665.367. Or, nous relevons des valeurs de représentation non conformes, respectivement de 1.583.500.158 (excédent de 705.834.791) et de 1.411.705.759 (surplus de 534.040.392).

Pour l'UAG, nous constatons que deux de ses immeubles les plus importants sur les cinq ont été ramenés au maximum de couverture autorisé de 707.223.115 (10% des engagements réglementés) alors qu'elles affichaient, au bilan de l'exercice 1995, le même montant de 1.061.585.966. Ce qui demeure encore une entrave à la réglementation dès lors que le texte impose que ce soit la valeur au bilan qui soit celle devant représenter les engagements réglementés et par conséquent, qui doit se conformer à la limitation des 10%.

Sur ce point relatif aux règles de dispersion, l'UAG est quand-même légèrement en avance sur l'UAPG mais une harmonisation devrait se faire à l'occasion de la fusion.

Dans l'ensemble, la question fondamentale que nous nous posons est celle de savoir si la contraintes du Code CIMA visent une adaptation réelle des placements existants aux limitations mentionnées ou cette adaptation doit-elle se limiter aux écritures comptables et statistiques?

Maintenant, voyons si la structure financière des deux sociétés garantit le respect des normes de solvabilité.

b - La marge de solvabilité

L'une des contraintes essentielles édictée par le législateur CIMA à laquelle seront désormais soumises les sociétés d'assurance dans nos marchés, c'est le fait de devoir justifier à tout moment de l'existence d'une marge de solvabilité suffisante.

Aussi, l'article 337-2 dispose t-il des méthodes de calcul du montant minimal de cette marge, du moins, pour les sociétés IARD.

Auparavant, l'énumération des éléments constitutifs de la marge de solvabilité est faite dans une disposition précédente et c'est à ce niveau justement que se situent nos interrogations , notamment quant à leur consistance dans le patrimoine de nos deux sociétés.

Ces éléments sont les suivants :

- 1°) capital social versé ou fonds d'établissement constitué ;
- 2°) la moitié de la fraction non versée du capital ou de la part restant à rembourser sur fonds d'établissement ;
- 3°) emprunt pour fonds social complémentaire ;
- 4°) réserves réglementaires ou libres ;
- 4°) bénéfices reportés ;
- 5°) plus-values sur éléments d'actifs et surestimation d'éléments du passif ;

La composition de ces éléments n'aurait pas posé d'inconvénients s'il n'y avait pas lieu à déduire les pertes, les amortissements restant à réaliser sur commissions, les frais d'établissement ou de développement , et enfin les autres actifs incorporels.

C'est justement la déduction des actifs incorporels qui pose problème pour l'une des deux entreprises, en l'occurrence l'UAPG. En effet, presque tout son capital est représenté à l'actif par les immobilisations incorporelles notamment le fonds de commerce qui vaut 7.769.872.938 (pour un capital social de 6.000.000.000). Cette situation est due au fait que l'existence de la société procède de l'achat initial, par le principal actionnaire, du portefeuille de contrats, détenu auparavant par une autre société qui avait été liquidée.

En déduisant justement le montant de ces actifs incorporels des éléments légaux constitutifs de la marge de solvabilité, celle-ci perd toute sa substance et met cette société hors des normes de garantie exigée par le Code CIMA.

Pour illustrer notre propos, observons le tableau ci-contre, de l'exercice 1995, qui fixe, d'un côté, la marge disponible, de l'autre, la marge minimale à retenir après le calcul par les deux méthodes réglementaires.

UAP-GABON

DETERMINATION DE LA MARGE DE SOLVABILITE - CODE CIMA (Article 337) -

Exercice : 1995

ELEMENTS CONSTITUTIFS		MONTANT MINIMAL REGELEMENTAIRE
1) CAPITAL SOCIAL VERSE OU FONDS D'ETABUSSEMENT CONSTITUE	6 000 000 000	Première méthode de calcul Art. 337-2 a
2) LA MOTIE DE LA FRACTION NON VERSEE DU CAPITAL OU DE LA PART RESTANT A REMBOURSER SUR FONDS D'ETABUSSEMENT		PRIMES EMISES NETTES
3) EMPRUNT POUR FONDS SOCIAL COMPLEMENTAIRE		Part retenue pour le calcul (20 %)
4) RESERVES REGELEMENTAIRES OU LIBRES		CHARGES DE SINISTRES NETTE DE REAS
5) BENEFICES REPORTEES		CHARGE DE SINISTRE BRUT DE REAS
6) PLUS-VALUES SUR ELEMENTS D'ACTIFS ET SURESTIMATION D'ELEMENTS DU PASSIF		Taux de conservation des sinistres (maximum 50 %)
	1 881 855 075	71,23%
	77 579 321	MARGE MINIMALE (1)
		Deuxième méthode de calcul Art. 337-2 b
		SINISTRES PAYES BRUTS DES 3 DERN ANNEES
		SAP A LA FIN DU DERNIER EXERCICE (N)
		A déduire :
		- RECOURS ENCAISSES DES 3 DERN ANNEES
		- SAP A L'OUVERTURE DE L'EXERCICE N-2
		CHARGE DE SINISTRES BRUTE
		Part retenue pour le calcul (25 %)
		MARGE MINIMALE (2)
		MARGE MINIMALE A RETENIR
		SURPLUS DE MARGE
	7 959 434 396	1 620 929 044
		6 338 505 352

Si nous déduisons de la marge disponible, qui est de 7.959.434.396, le montant des immobilisations corporelles, extrait du bilan de l'exercice 1995, c'est-à-dire, 7.769.872.938, il nous reste la somme dérisoire de 198.561.458, alors que la marge minimale retenue est de 1.620.929.044, ce qui donne un déficit de marge, considérable, de 1.422.367.586.

Face à cette situation, que peut apporter la fusion, d'autant plus que l'autre société ne présente pas les mêmes inconvénients ?

D'abord, la fusion doit nécessairement entraîner une augmentation de capital de sorte que celui-ci compense le poids des actifs incorporels lesquels diminuent la marge de solvabilité.

De plus, la fusion doit être l'occasion de concevoir une politique visant à susciter d'importantes plus-values sur éléments d'actifs afin d'augmenter considérablement la marge.

c - La politique d'investissement

Celle-ci doit être conçue sur la base des besoins et insuffisances décelées dans nos précédents développements.

D'abord, s'agissant du potentiel d'actifs qui résultera de la fusion, des limites ont été constatées.

En nous reposant encore sur la somme des engagements réglementés des deux sociétés évalués à fin 1995, nous relevons un déficit global de couverture par les actifs représentatifs, estimée à 36,70% dans la mesure où le rapport Engagements réglementés / Actifs représentatifs donne : 10.018.993.802 / 15.798.884.815, soit 63,30%.

En conséquence, la politique de la société issue de la fusion devra **consister** à combler cette insuffisance en investissant dans les domaines qui le nécessitent.

L'équation serait la suivante : rattraper l'écart mentionné plus haut , par l'exploitation du potentiel de couverture tout en respectant les limitations globales et la dispersion. En d'autres termes, ce serait saisir les opportunités de placements dans les limites des contraintes légales.

L'un des moyens d'y arriver sera d'utiliser la faculté offerte par l'article 335 al.2 aux entreprises d'avoir des actifs dans les Etats membres autres que ceux dans lesquels les risques ont été souscrits, dans la limite de 50% (délocalisation des placements). Il faut néanmoins, pour cela, recourir préalablement au Ministère de l'Economie et des Finances .

Ainsi, après la fusion, la nouvelle société pourrait procéder à des placements dans d'autres pays de la CIMA, en étant au moins certaine que les marchés choisis offrent des garanties de rentabilité.

Il faut reconnaître que déjà, le marché gabonais n'offre pas suffisamment d'opportunités, ce qui rend nécessaire une concertation entre les assureurs et les institutions financières nationales et internationales afin que certains instruments financiers soient commercialisés.

Par rapport aux situations respectives des divers instruments de placements, nous faisons les recommandations ci-après.

Les valeurs d'Etat, qui sont déjà renforcés ici par les obligations SONADIG, doivent tout de même être renforcés notamment par une souscription d'obligations émises par d'autres pays de la CIMA inscrits dans des programmes d'ajustement structurel, sous le contrôle d'institutions financières internationales.

Par rapport à la nécessité d'adapter les placements réels aux exigences du Code, la situation des immeubles pose problème. En effet, pour être conforme aux 10% maximum par immeuble, la seule solution consiste en une vente partielle de ces immeubles et susciter ainsi la copropriété.

Compte tenu de la crise de l'immobilier dans laquelle certains marchés sont plongés, et eu égard à l'importance de l'investissement pour les éventuels intéressés, les sociétés d'assurance auront du mal à satisfaire à ces normes.

CONCLUSION

Nous pouvons penser que le Code CIMA, dans certains de ses aspects, est un mal nécessaire pour les marchés africains d'assurance.

Mais la solidarité africaine ayant souvent surmonté les obstacles les plus difficiles, les entreprises d'assurance peuvent donc envisager désormais les solutions de regroupement comme celles pouvant leur permettre de faire face aux contraintes du nouvel environnement. Ce d'autant plus que la Société européenne, traditionnelle source d'inspiration pour l'Afrique, connaît une évolution marquée par le souci majeur d'intégration.

Le Groupe de l'Union des Assurances de Paris, qui occupe pourtant le leadership dans la plupart des marchés africains, illustre ici, par la fusion de ses deux filiales gabonaises, la tendance souhaitée.

Il revient aux autres intervenants du désormais marché régional de la CIMA de suivre l'exemple en prenant toutefois le soin d'éviter une constitution de structures gigantesques propres à entraîner la paralysie et l'immobilisme et compromettre ainsi les possibilités de croissance de l'industrie des assurances et partant, des économies nationales dans leur ensemble.

BIBLIOGRAPHIE

- YVES GUYON, Droit des Affaires Tome 1 : Droit commercial général et Sociétés 7^e édition.
- FRANCIS LEFEVRE : Règles juridiques, fiscales et comptables.
- Revue trimestrielle "VISA" du Groupe UAP.
- Publications UAP Exercice 1995.
- Traité et code CIMA.
- Collection des cours de l'IIA.

ANNEXES

EMISSIONS DIRECTES

I. A. R. D. T. (HORS ACCEPTATION)

PARTS DE MARCHE

A. COMPAGNIES APERITRICES

	C. A. 1989 -----	PARTS -----	C. A. 1990 -----	PARTS -----	VARIATIONS -----
UAP-GABON	7.018.868	38,62%	7.022.349	39,23%	+ 00,05%
O.G.A.R.	5.181.652	28,51%	5.218.711	29,16%	+ 00,72%
U. A. G.	3.212.117	17,67%	3.339.433	18,66%	+ 03,96%
G.G.A.R.	1.007.710	05,54%	951.768	05,32%	- 05,50%
M.G.A.	658.116	03,62%	564.005	03,15%	- 14,30%
M.A.G.	377.868	02,08%	365.198	02,04%	- 3,35%
S/TOTAL (A)	17.456.331	96,04%	17.461.464	97,56%	+ 00,03%

B. COMPAGNIES NON APERITRICES

C A M A T	578.425	03,18 %	274.541	01,53%	- 52,54 %
C. U.	141.265	00,78 %	162.677	00,91%	+ 15,16 %
S/ TOTAL (B)	719.690	03,96 %	437.218	02,44%	- 39,25 %
TOTAL (A + B) =	18.176.021	100 %	17.898.682	100%	- 01,53 %

EMISSIONS DIRECTES

I. A. R. D. T. (HORS ACCEPTATIONS)

PARTS DE MARCHE

A. COMPAGNIES APERITRICES

	<u>C. A. 1990</u>	<u>PARTS</u>	<u>C. A. 1991</u>	<u>PARTS</u>	<u>VARIATIONS</u>
UAP-GABON	7.022.349	39,23%	7.282.164	37,77%	+ 03,70%
O.G.A.R.	5.218.711	29,16%	6.078.316	31,53%	+ 16,47%
U. A. G.	3.339.433	18,66%	3.452.756	17,91%	+ 03,39%
G.G.A.R.	951.768	05,32%	1.106.718	05,74%	+ 16,28%
M.G.A.	564.005	03,15%	632.890	03,28%	+ 12,21%
M.A.G.	361.198	02,04%	363.120	01,88%	- 0,62%
S/TOTAL (A)	17.461.464	97,56%	18.915.964	98,11%	+ 08,33%

B. COMPAGNIES NON APERITRICES

C A M A T	274.541	01,53 %	195.767	01,01 %	- 28,69 %
C. U.	162.677	00,91 %	169.111	00,88 %	+ 03,96 %
S/ TOTAL (B)	437.218	02,44 %	364.878	01,89 %	- 16,55 %
TOTAL (A + B) =	17.898.682	100 %	19.280.842	100 %	+ 07,72 %

EMISSIONS DIRECTES

I.A.R.D.T. (HORS ACCEPTATIONS)

PARTS DE MARCHE

COMPAGNIES -----	C. A. 1991 -----	PARTS -----	C. A. 1992 -----	PARTS -----	VARIATIONS -----
UAP-GABON	7.282.164	37,77%	7.211.955	38,14%	- 0,96%
O.G.A.R.	6.078.316	31,53%	5.189.153	27,45%	- 14,63%
U. A. G.	3.452.756	17,91%	3.579.285	18,93%	+ 03,66%
G.G.A.R.	1.106.718	05,74%	1.221.964	06,46%	+ 10,04%
A.M.G.	996.010	05,16%	1.126.796	05,96%	+ 13,13%
CAMAT	195.767	01,01%	374.423	01,98%	+ 91,26%
C.U.	169.111	00,88%	204.573	01,08%	+ 22,28%
TOTAL	19.280.842	100 %	18.908.149	100 %	- 1,93%

CHIFFRE D'AFFAIRES
DU MARCHÉ GABONAIS D'ASSURANCES
EXERCICE 1995

FE.GA.S.A

COMPAGNIES	C. A 1995		DU MARCHE GABONAIS D'ASSURANCES		VARIATIONS
	C.A 1994	PARTS	CA 1995	PARTS	
A. TIARD					
UAP GABON	9 572 391	31,35	10 022 176	31,81	4,70
OGAR	8 379 857	27,45	7 645 118	24,26	-8,77
UAG	4 563 816	14,95	5 178 858	16,44	13,48
CAMAT	1 926 973	6,31	1 878 635	5,96	-2,51
AMG	1 410 620	4,62	1 675 879	5,32	18,80
GGAR	1 056 982	3,46	950 000	3,01	-10,12
TOTAL TIARD	26 910 639	88,14	27 350 666	86,80	1,64
B. VIE					
OGAR VIE	1 630 464	5,34	1 618 048	5,14	-0,76
GABON VIE	1 133 042	3,71	1 564 000	4,96	38,04
UAG VIE	858 065	2,81	977 166	3,10	13,88
TOTAL VIE	3 621 571	11,86	4 159 214	13,20	14,85
TOTAL CONSOLIDE	30 532 210	100	31 509 880	100	3,20

EMISSIONS DIRECTES

COMPAGNIES	1993	PARTS	1994	PARTS	VARIAT.
UAP-GABON	7.102.516	37,27 %	9.572.391	35,57 %	34,77 %
O.G.A.R.	5.687.413	29,20 %	8.379.857	31,14 %	47,34 %
U.A.G.	3.240.344	17,00 %	4.563.816	16,96 %	40,84 %
CAMAT	816.789	4,29 %	1.926.973	07,16 %	135,92 %
A. M. G.	1.104.248	5,80 %	1.410.620	05,24 %	27,74 %
G.G.A.R.	1.225.000	6,44 %	1.056.982	03,93 %	- 13,72 %
TOTAL	19.176.310	100 %	26.910.639	100 %	40,33 %

EMISSIONS DIRECTES T/4.R.D.

COMPAGNIES	CA 1992	PARTS	CA 1993	PARTS	VARIATIONS
UAPG	7 211 955	38,14	7 102 516	37,04	-1,52
OGAR	5 189 153	27,44	5 687 413	29,66	9,60
UAG	3 579 285	18,93	3 240 344	16,90	-9,47
GGAR	1 221 964	6,46	1 225 000	6,39	0,25
AMG	1 126 796	5,96	1 104 248	5,76	-2,00
CAMAT	374 423	1,98	816 789	4,26	118,15
C.U.	204 573	1,08	0	0	0
TOTAL	18 908 149	100	19 176 310	100	1,42

