

**I**NSSTITUT  
**I**NTERNATIONAL DES  
**A**SSURANCES

**CYCLE SUPERIEUR**  
**10<sup>eme</sup> PROMOTION**  
**1990 - 1992**

BP 1575 YAOUNDE ( Cameroun )  
TELEX 8730 KN

# LA GESTION D'UN PORTEFEUILLE DE RISQUES MARITIMES

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du  
diplôme d'études supérieures d'assurances

==== • 000 • =====

Présenté par :  
**SIRIKI COULIBALY**

Juin 1992

Sous la direction de  
M. BADOBRE KAKRE  
Chef du departement Transport  
aux A. G. C. I ( Assurances Générales  
de Côte d'Ivoire ) et de  
M. ABESOLO NDJOU'OU EMMANUEL  
Directeur Technique et Commercial  
aux A. M. A. C. A. M ( Assurances  
Mutuelles Agricoles du Cameroun )

## ERRATA

- \* Pages 7 : paragraphe 2, ligne 7 " prévus ", ligne 10 " entrée "
- \* 8 : ligne 23 " aussi "
- \* 9 : ligne 5 " hydrocarbures "
- \* 10 : " 12 000 000 " au lieu de " 9 000 000 "  
ligne 25 " par pragmatisme "
- \* 13 : 1) ligne 5 "géographiques"
- \* 15 : ligne 8 " fundamental ", "il" à la place de "elle"
- \* 16 : paragraphe 1, ligne 3 " techniques "
- \* 18 : titre : B - " les documents comptables "  
ligne 2 " d'entrées ", ligne 4 " en l'occurrence "
- \* 23 : b) ligne 5 " écart "  
B - ligne 1 " éclairée ", ligne 8 " mal "
- \* 24 : ligne 17 " apportent "
- \* 26 : ligne 13 " raisons "
- \* 31 : b) ligne 6 " dernière "
- \* 33 : ligne 10 et 15 " provisions "
- \* 34 : ligne 12 " trouvent "
- \* 36 : ligne 12 " intéressés "
- \* 39 : ligne 12 et 13 " leur concours ou assistance "
- \* 40 : section 1, ligne 2 " regrouperons "
- \* 41 : ligne 2 " espoir " ; paragraphe 2, ligne 10 "donner"
- \* 44 : ligne 4 " convient ", ligne 22 " proposée "
- \* 45 : ligne 1 " résumeront "
- \* 47 : ligne 1 " fonctions "
- \* 48 : a) ligne 11 " exportatrices "

D E D I C A C E

=====

A MON FILS HABB ET A SA MERE

A TOUS MES PARENTS

A TOUS MES AMIS ET COLLEGUES DE L'I.I.A.

A LA DIRECTION GENERALE ET A TOUT LE PERSONNEL

DES A.G.C.I. (ASSURANCES GENERALES DE COTE D'IVOIRE)

A TOUTES LES BONNES VOLONTES QUI M'ONT SOUTENU

JE DÉDIE CE MEMOIRE.

AVANT - PROPOS

=====

La rédaction de ce mémoire, ne nous a pas en réalité posé d'énormes problèmes. Mais notre souci majeure était de rendre un travail moins théorique.

Nous avons donc essayé, tout au long de nos propos, de nous appuyer sur les éléments de la pratique constatée en entreprise pour faire nos réflexions.

Nous espérons que l'objectif est atteint et que le lecteur pourra retirer une grande satisfaction de ce travail.

Enfin, nous demandons son indulgence pour les fautes de frappe qui nous auraient échappées, lors de la correction.

## S O M M A I R E

	Pages
Dédicace	
Introduction générale	1
Première partie : <u>PRINCIPES ET ELEMENTS DE GESTION DU PORTEFEUILLE</u>	4
CHAPITRE 1 <u>LA POLITIQUE DE SOUSCRIPTION DES RISQUES</u>	4
Section 1 : <u>LES PRINCIPALES MODALITES D'ASSURANCE</u>	4
Paragraphe 1 : <u>Les assurances des corps et des facultés</u>	4
A - Etendue des garanties	4
1 - La garantie "tous risques"	4
2 - La garantie "FAP SAUF"	6
B - Les Différentes formes de polices	6
Paragraphe 2 : <u>L'ASSURANCE DE RESPONSABILITE</u>	7
Section 2 : <u>LES PRINCIPES DE SOUSCRIPTION</u>	9
Paragraphe 1 : <u>la capacité de souscription</u>	9
A - le plein de conservation	10
1 - La détermination du plein de conservation	10
2 - L'importance du plein de conservation	10
B - L'accroissement de la capacité de souscription	11
1 - L'augmentation de ses fonds propres	11
2 - L'accroissement de sa capacité de souscription par la co-assurance et la réassurance	11
a - Par la co-assurance	11
b - Par la réassurance	12
Paragraphe 2 : <u>La sélection des risques</u>	12
A - La collaboration entre l'assureur et le proposant : le questionnaire - proposition	13
B - Les techniques de sélection	13
1 - La sélection des risques corps	13
2 - La sélection des risques-facultés	14
3 - Règles communes de sélection	15

	Pages
CHAPITRE 2 : <u>LES ELEMENTS DE GESTION</u>	16
Section 1 <u>LES SUPPORTS DE GESTION</u>	16
Par agr a phe 1 <u>Les documents juridiques, techniques et comptables</u>	17
A - Les documents juridiques et techniques	17
B - Les documents comptables	18
Par agr a phe 2 <u>Les statistiques</u>	18
Section 2 <u>LES OUTILS MODERNES DE GESTION</u>	19
Par agr a phe 1 <u>L'outil informatique</u>	20
Par agr a phe 2 <u>Le contrôle de gestion</u>	22
A - Définition et formes de contrôle	22
1 - Définition	22
2 - Les formes de contrôle	22
a) le contrôle à priori	22
b) le contrôle à postérieur i	23
B - Les avantages du contrôle	23
C - Conditions de succès du contrôle des gestion	24
2ème partie : <u>EQUILIBRE TECHNIQUE ET DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE</u>	25
CHAPITRE 1 : <u>L'EQUILIBRE TECHNIQUE</u>	25
Section 1 <u>La surveillance du portefeuille</u>	25
Par agr a phe 1 <u>Le suivi statistique des risques</u>	25
A - Processus général de contrôle des résultats techniques	25
B - Le cas d'une police corps	27
C - Le cas d'une police sur facultés	28
Par agr a phe 2 <u>Le contrôle des charges techniques</u>	30
A - Le contrôle des provisions techniques	
1 - L'évaluation des provisions techniques	30
a) les provisions pour risques en cours	30
b) les provisions pour sinistre à payer	31
2 - La liquidation des provisions techniques	31
3 - L'exigibilité des provisions techniques	32

	Pages
B - La diminution des charges de sinistre L'exercice du recours	33
Section 2 <u>L'amélioration de la qualité du portefeuille</u>	34
Paragraphe 1 <u>Les mesures d'amélioration prises par l'assureur</u>	34
A - Les mesures relatives à la qualité des risques	34
B - La rotation du portefeuille	36
Paragraphe 2 <u>L'apport des réassureurs à l'amélioration de la qualité du portefeuille</u>	37
A - La fonction d'assumer les risques	38
B - La fonction de conseils et d'assistance	39
CHAPITRE 2 - <u>LE DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE</u>	40
Section 1 <u>LES PROBLEMES DE DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE</u>	40
Paragraphe 1 Les problèmes liés au contexte économique	40
Paragraphe 2 Les problèmes liés aux marchés	41
Section 2 <u>LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE</u>	42
Paragraphe 1 <u>La fidélisation de la clientèle</u>	42
A - Les moyens de fidélisation au niveau de la production	43
B - Les moyens de fidélisation au niveau du règlement des sinistres	43
Paragraphe 2 <u>Les stratégies d'accroissement du chiffre d'affaires</u>	44
A - Processus général de mise en place des stratégies	44
B - Proposition d'une stratégie marketing	46
1 - La stratégie de distribution directe	46
a) organisation de la direction commerciale	46
b) rôle de la direction commerciale	47
2 - La stratégie de distribution par les agents généraux	47
a) installation d'agents généraux exclusifs	48
b) la stimulation des agents généraux	48
<u>CONCLUSION</u>	49 & 50

## INTRODUCTION GENERALE

L'assurance maritime est une assurance de dommages. En tant que telle, elle permet de garantir les corps des navires, les facultés maritimes et les matériels portuaires ainsi que la responsabilité civile des propriétaires de navires.

L'assureur maritime fait beaucoup plus d'assurance de choses que d'assurance de responsabilité civile.

En effet la multiplicité des polices couvrant les pertes et les dommages aux navires et aux facultés, l'atteste fort bien.

En tant qu'assurance de dommages, la branche maritime est régie par le principe indemnitaire.

Ce principe signifie que l'assurance n'a pas pour but d'enrichir l'assuré mais de le mettre dans la situation qui était la sienne avant la survenance du sinistre. A cet égard, on dit que l'assureur dommage ne paie le sinistre que pour le préjudice réellement subi par l'assuré, d'où le terme indemnité d'assurance.

Tout ce qui précède, distingue l'assurance maritime des assurances de personnes qui sont régies par le principe forfaitaire.

La branche d'assurance maritime est perçue comme un facteur de progrès économique des pays en voie de développement. Les assureurs maritimes ont un rôle très important à jouer dans les échanges internationaux.

Ce rôle apparaît au plan économique par la couverture des marchandises et le règlement des réclamations avec ou sans recours contre les tiers responsables de la perte des facultés ou des dommages qu'elles ont subies. Etant un élément du crédit documentaire, la police maritime remplit une fonction non négligeable dans le système de financement du commerce international.

L'importance des capitaux circulant dans le commerce international et les risques d'accumulation de valeurs font que les engagements des assureurs maritimes sont le plus souvent exorbitants.

De plus, les risques maritimes sont généralement des risques complexes à cause de leur extrême variété. Cette extrême variété se rencontre surtout en assurance des facultés. Cela engendre quelques fois des difficultés pour leur couverture.

Dans un cadre global il peut se poser des difficultés dans la gestion de ces risques.

Comment définir alors la gestion d'un portefeuille de risques maritimes ? Et quels sont les principes d'une telle gestion ?

Gérer, selon le petit Robert, c'est "conduire, diriger gouverner, régir, administrer..." Par conséquent, la gestion c'est l'action de gérer donc de diriger, de conduire, d'administrer.

Cette définition est d'ordre général et recouvre à ce titre toutes formes de gestion : celle du personnel, celle d'une entreprise publique ou privée etc...

C'est ainsi que la gestion d'un portefeuille de risques maritimes est l'organisation et l'administration de ces risques.

L'assurance maritime utilise les principes de la gestion des risques en répartition. Cela, implique que l'organisation et l'administration des risques se fait scientifiquement par la technique de la mutualité. Le sujet recouvre à la fois la gestion-production et la gestion-sinistre. Ce qui peut présenter un intérêt au plan technique, parce que nous serons amenés à aborder presque toutes les règles de gestion. Son intérêt pratique consistera à apporter des solutions personnelles à certains problèmes pratiques.

Tout système de gestion commande par son essence même la recherche d'un certain équilibre dans son organisation et dans son fonctionnement. L'équilibre du système doit pouvoir permettre un certain progrès de la structure gérée.

Notre étude s'articulera autour de deux grands points :

Les principes et les éléments de gestion du portefeuille d'une part, l'équilibre technique et le développement du portefeuille d'autre part.

— 0 —

Première partie

PRINCIPES ET ELEMENTS DE GESTION

## 1ère PARTIE : PRINCIPES ET ELEMENTS DE GESTION DU PORTEFEUILLE

Après avoir défini sa politique de souscription, l'assureur maritime déterminera les éléments nécessaires à la gestion du portefeuille.

### CHAPITRE 1 - LA POLITIQUE DE SOUSCRIPTION DES RISQUES

Face à la multitude des possibilités de couverture des risques maritimes, certains principes essentiels de souscription orientent la politique de l'assureur.

#### Section 1 - LES PRINCIPALES MODALITES D'ASSURANCE

Il s'agit de l'assurance des corps de navires et des facultés ainsi que l'assurance de responsabilité civile des propriétaires de navires.

#### Paragraphe 1 - LES ASSURANCES DES CORPS ET DES FACULTES

Ces deux modes d'assurance se rencontrent dans plusieurs formes de polices avec des garanties plus ou moins étendues.

##### A - ETENDUE DES GARANTIES

Les pertes, les dommages ou avaries, les vols et les disparitions sont assurés par la garantie "Tous risques" ou par la garantie "FAP SAUF".

##### 1 - LA GARANTIE "TOUS RISQUES"

Les assurances "Tous risques" ou garanties "tous risques" sont celles qui accordent la plus large couverture aux assurés. Elles présentent un caractère extensif en ce sens que tous les événements sont couverts sauf exclusion expresse aux conditions générales ou aux conditions particulières dérogatives.

Cette situation engendre l'obligation pour l'assureur à l'occasion d'un sinistre qu'il n'entend pas payer, de prouver que l'évènement, à l'origine de ce sinistre, est exclu.

Il s'ensuit qu'il ne faut pas se méprendre sur le qualificatif "Tous risques". Il ne signifie aucunement que tout est garanti. Le concept n'est donc pas absolu.

Les garanties "Tous Risques" concernent aussi bien l'assurance des navires que celle des facultés.

Sur la plupart des marchés de la zone franc, les imprimés consignants les conditions générales de ces polices sont d'inspiration française. Mais certaines compagnies d'assurance utilisent purement et simplement les imprimés français.

Au plan technique, cela peut ne pas souffrir de contestation eu égard à l'aspect international de la branche d'assurance maritime. Encore faut-il avoir conscience de la nécessité d'adapter certains aspects de ces imprimés à nos réalités. A cet égard certaines sociétés d'assurance, tenant compte des réalités de nos ports, ont réduit la durée de la garantie à trente jours après le débarquement du dernier navire.

Or les textes français fixent cette durée à soixante jours.

Au plan juridique et formel, l'utilisation pure et simple des imprimés français régis par les lois françaises, se heurte au principe de la territorialité des lois. Il convient donc de faire usage des imprimés qui précisent dans leur préambule que les contrats sont soumis aux lois nationales.

A propos des facultés maritimes, les nouveaux imprimés en vigueur présentent un texte moins long et moins dense que les précédents. Ce qui a l'avantage de la simplicité et de l'encouragement à leur lecture par les assurés.

Les garanties "Tous Risques" sont généralement sollicitées par les assurés qui recherchent une meilleure couverture. Mais l'assureur devant ces sollicitations doit-il les accorder forcément aux clients ?.

La complexité des risques maritimes exige la prudence de l'assureur. De plus la garantie étant intensive il y a de fortes chances que la prestation de celui-ci soit due en cas de sinistre.

Des précisions seront apportées à la question dans le paragraphe portant sur la sélection des risques.

## 2 - LA GARANTIE "FAP SAUF"

Contrairement à l'assurance "TOUS RISQUES", la garantie "FAP SAUF" entraîne une couverture limitée.

Le principe de cette garantie dicte à l'assureur de ne couvrir que les événements limitativement énumérés ou dénommés dans la police.

C'est donc une assurance limitative ou énumérative.

La conséquence est que la charge de la preuve est renversée sur la tête de l'assuré. Dans la mesure où l'on présume toujours que l'évènement ayant causé le sinistre est exclu, il appartiendra à l'assuré d'en apporter la preuve contraire.

Comme les corps de navires, les facultés et les matériels portuaires peuvent être assurés par la garantie "FAP SAUF".

Les imprimés en usage pour cette assurance sont aussi d'inspiration française ou même des imprimés français.

La critique précédemment faite à ce propos est tout aussi valable.

Dans le cadre des assurances "Tous Risques" et "FAP SAUF" on peut accorder des extensions de garanties.

## B - LES DIFFERENTES FORMES DE POLICE

Plusieurs polices peuvent être utilisées en assurance maritime pour la garantie des risques ordinaires comme des risques extraordinaires.

En assurance des corps de navires, en fonction de l'étendue de la garantie on parlera de police "TOUS RISQUES" ou de police "FAP SAUF".

Mais en assurance des facultés, quatre formes de polices existent. Il y a en premier lieu les polices au voyage qui couvrent une seule expédition et prennent fin. Elles sont adaptées aux expéditions occasionnelles.

En deuxième lieu viennent les polices d'abonnement qui ont pour objet de couvrir automatiquement tous les envois de l'assuré. Elles fonctionnent par déclarations d'aliments et elles sont souscrites pour un an renouvelable par tacite reconduction. On les appelle aussi polices multi-voyages.

En troisième lieu, il y a les polices tiers chargeurs qui sont créées à l'intention des transporteurs, commissionnaires de transport, transitaires etc. En tant qu'assurés en nom ils n'affectent à ces polices que les facultés que leurs clients les ont chargés d'assurer et de transporter. Ce sont des polices d'abonnement dans lesquelles l'automatisme de la couverture n'existe pas.

En quatrième lieu il y a les polices à alimenter qui couvrent un nombre déterminé d'expéditions de marchandises dont la valeur totale est connue d'avance. Elle s'adapte à l'exécution de contrats commerciaux comportant des envois échelonnés sur une période indéterminée.

Toutes ces quatre polices accordent des garanties de magasin à magasin ou garanties bout en bout. C'est à dire que les marchandises sont couvertes du point extrême de départ au point final de destination, tous les modes de transports y compris (transport terrestre, aérien, fluvial).

## Paragraphe 2 - L'ASSURANCE DE RESPONSABILITE CIVILE

Les propriétaires de navires de transport, de pêche et de plaisance peuvent voir leur responsabilité civile engagée à l'occasion de toute utilisations.

Cette responsabilité civile donne lieu la plupart du temps à des versements de dommages-intérêts très élevés grèvant fortement leur patrimoine.

C'est pourquoi une limitation de leur responsabilité et des cas d'exonérations au nombre de dix sept ont été prévues par la convention de BRUXELLES de 1924.

La limitation de responsabilité était fixée à 100 livres or par colis soit 120.000 FCFA.

Le protocole de la convention de BRUXELLE de 1968 entrée en vigueur le 23 Juin 1977 l'a portée à 500.000 FCFA Par colis ou unité ou 1.500 F par 'kg de poids brut.

Par la convention de Londres de 1976 modifiant celle de BRUXELLE de 1968, trois fonds de garanties ont été créés : le fonds de garantie pour dommages corporels, le fonds de garantie pour dommages matériels et le fonds de garantie pour passagers.

Ensuite sont intervenues les règles de HAMBOURG en 1978 qui ont porté la limitation de responsabilité à 835 DTS par colis ou unité ou à 2,5 DTS par kg. Ces dernières règles ne sont pas encore entrées en vigueur.

Enfin, la limitation de responsabilité ne sera pas retenue s'il est prouvé que le transporteur ou ses préposés ont commis une faute inexcusable. La notion de faute inexcusable a ainsi remplacé celle de faute nautique pour le déplafonnement de la responsabilité civile des transporteurs maritimes.

Sur le plan interne, ce sont les lois nationales qui regissent cette responsabilité.

Dans leur habitude de prestataires de services, les assureurs maritimes acceptent d'accorder des garanties couvrant les recours de tiers contre les propriétaires de navires.

Ces garanties sont limitatives. Elles sont énumérées dans les conditions générales des polices responsabilité civile. Elles couvrent les recours de tiers pour dommages corporels comme pour dommages matériels. Rentrent aussi dans le champ de garantie, les pertes et préjudices produits à bord du navire assuré ou en relation avec sa navigation et son utilisation pendant la période garantie. Les frais, les dépenses, les amendes infligées par une autorité étrangère, sont tout aussi bien couvertes que les préjudices engendrés par les accessoires du navire.

Les polices corps garantissent, quant à elles, les recours de tiers pour dommages matériels résultant de heurt ou d'abordage uniquement.

A cet égard la police responsabilité civile constitue une assurance sur excédents et ne couvre que les réclamations en dépassement de celui à la charge des assureurs corps.

En cas de réclamation par les tiers lésés, l'assuré doit invoquer la limitation de responsabilité et les exonérations prévues par la convention de BRUXELLE de 1924 et constituer un fonds de garantie.

A défaut de cette invocation, l'indemnité d'assurance ne pourra excéder le montant que l'assureur aurait versé si l'assuré avait respecté cette obligation. Dans tous les cas l'engagement de l'assureur est limité par événement aux conditions particulières de la police.

Les risques de pollution par hydrocarbures ne sont couverts que dans la limite des obligations et engagements résultant de la convention spéciale de BRUXELLES de 1969 relative aux navires transporteurs d'hydrocarbures, modifiée par le protocole de 1984.

De plus l'armateur doit avoir adhéré au plan TOVALOP (Tankers, Owners, Voluntary Agreement, Liability OIL Pollution).

Par ailleurs, les indemnités d'assurance peuvent être insuffisantes eu égard à l'ampleur de leur responsabilité.

C'est ainsi que les armateurs se sont le plus souvent organisés en mutuelles pour se couvrir en complément de l'assurance.

Enfin les polices sur facultés maritimes se refusent à toute assurance de responsabilité.

Tous les modes d'assurance décrits ci-dessus peuvent ne pas être en usage dans une Compagnie dans la mesure où tout dépend des principes de souscription mis en pratique.

## Section 2 : LES PRINCIPES DE SOUSCRIPTION

Il s'agit de principes régissant toute politique de souscription. Ce sont d'une part la capacité de souscription et d'autre part la sélection des risques.

### Paragraphe 2 - LA CAPACITE DE SOUSCRIPTION

La capacité de souscription de l'assureur se définit comme étant son aptitude à couvrir les risques à assurer. Cette aptitude tient compte en premier lieu de ses possibilités de conservation et en second lieu de la co-assurance et de sa couverture en réassurance.

## A - LE PLEIN DE CONSERVATION

Toute compagnie a pour ambition légitime de retenir ou de conserver en totalité tous les risques qu'elle souscrit. Néanmoins cette ambition est difficilement réalisable.

### 1 - LA DETERMINATION DU PLEIN DE CONSERVATION

La fixation du plein de conservation peut se faire à l'aide de calculs actuariels. Mais l'expérience des assureurs et la pratique ont amené ceux-ci à situer le plein de toutes compagnies entre 3 et 15 % des fonds propres (capital et réserves confondus).

L'aspect financier de l'opération de fixation du plein consistera donc à tenir compte du volume de ses fonds propres. Supposons qu'une compagnie ait des fonds propres d'un montant de 400.000.000, son plein de conservation peut se situer autour de  $400.000.000 \times 3\%$  soit 9.000.000.

Mais en outre, on doit considérer l'aspect technique de la détermination du plein. C'est à dire l'environnement technique des risques. En conséquence, il faut regarder la sinistralité du risque et le niveau de tarification sur le marché ainsi que ses possibilités de réassurance.

Enfin l'environnement socio-juridique rentre en jeu en ce sens qu'il est nécessaire de prendre en compte les comportements sociaux et les législations en vigueur sur le marché.

En pratique, la fixation des pleins se fait le plus souvent en accord avec les réassureurs à travers le plan de réassurance.

### 2 L'IMPORTANCE DU PLEIN DE CONSERVATION

Les contraintes et les incertitudes liées à la gestion, dues aux aléas de cumul de risques et à la complexité des risques maritimes, amène l'assureur pragmatisme, à choisir le montant maximum de valeur à garder sur chaque risque. En effet la pratique de l'assurance l'entraîne inéluctablement à prendre des risques plus ou moins grands. Mais cela doit se faire de manière calculée afin de sauvegarder son équilibre financier.

C'est une question de précaution à prendre d'où l'intérêt du plein de conservation.

On distingue la conservation brute de la conservation nette. La première est sa conservation globale en ce qu'elle incorpore la couverture en réassurance tandis que la seconde l'exclut. Cette dernière représente le volume réel de capitaux que l'assureur retient en dehors de toute cession. C'est d'ailleurs la réassurance qui lui permettra surtout d'accroître sa capacité de souscription.

## B - L'ACCROISSEMENT DE LA CAPACITE DE SOUSCRIPTION

Deux procédés permettent d'augmenter sa capacité de souscription.

### 1 - L'AUGMENTATION DE SES FONDS PROPRES

Deux possibilités permettent d'augmenter ses fonds propres. On peut soit accroître son capital social soit accroître ses réserves.

Dans le premier cas il s'agira de faire un appel de fonds auprès des associés ou auprès du public.

Cela pourra poser des problèmes en période de recession économique où les capitaux se font rares.

Le second cas amenera à distraire en réserve tout ou partie des bénéfices nets réalisés par la Compagnie.

Toujours est-il que l'on a la possibilité d'augmenter son capital social en même temps que les réserves.

En somme cette opération renforcera la solvabilité de la compagnie d'assurance.

### 2 - L'ACCROISSEMENT DE SA CAPACITE DE SOUSCRIPTION PAR LA CO-ASSURANCE ET LA REASSURANCE

#### a) PAR LA CO-ASSURANCE

La co-assurance est la division horizontale du risque entre assureurs du même marché, chacun prenant une quote part du risque sans qu'il y ait de solidarité entre eux.

Son rôle dans l'accroissement de la capacité de souscription résulte de ce que l'émiettement du risque leur permet de procéder à d'autres souscriptions.

Mais au plan commercial, l'inconvénient est que certains concurrents finissent par conserver toute l'affaire.

#### b) PAR LA REASSURANCE

En tant que technique de division verticale du risque, elle offre une très large possibilité de souscription en général. D'abord elle doit pouvoir apporter une tranquillité d'esprit à l'assureur pour la souscription des risques. Ensuite une bonne couverture de réassurance suppose un plan de réassurance qui s'attelle à éviter le plus possible une trop grande cession de primes. Or la capacité de retention des marchés africains est généralement faible. On remarque en outre que les jeunes compagnies d'assurance ont une tendance grandissante à pratiquer le traité quote-part entraînant une cession importante.

Un bon plan de réassurance se caractérise par son efficacité pendant l'application. Car il peut être théoriquement bien établi mais ne pas être satisfaisant dans la pratique. Il convient alors de le corriger et de l'adapter au fil du temps.

Somme toute, c'est par l'expérience que s'obtient l'efficacité du plan de réassurance en vue de l'accroissement de sa capacité de souscription.

#### Paragraphe 2 : LA SELECTION DES RISQUES

Conformément à la loi des grands nombres, l'assureur doit regrouper le plus grand nombre de risques afin que les uns et les autres se compensent efficacement. Néanmoins ce regroupement ne doit se faire indistinctement et inconsidérément.

La sagesse de l'assureur lui recommande d'opérer des choix, des tris parmi les risques qui lui sont proposés.

A - LA COLLABORATION ENTRE L'ASSUREUR ET LE PROPOSANT :  
LE QUESTIONNAIRE-PROPOSITION

La loi fait obligation au proposant de déclarer toutes les circonstances connues de lui qui sont de nature à faire apprécier le risque par l'assureur. De là résulte la nécessité et l'obligation d'une collaboration de bonne foi entre l'assureur et le proposant. Le non respect de l'obligation est sanctionné par la nullité en cas de mauvaise foi de l'assuré et par la réduction proportionnelle en cas de bonne foi de ce dernier.

Leur collaboration se concrétise par le questionnaire-proposition qui est mis à la disposition de l'assuré au moment de la présentation du risque.

C'est la consigne écrite des informations voulues par l'assureur, d'où son importance.

La collaboration de bonne foi de l'assuré à ce moment présente un intérêt pratique pour l'un et pour l'autre. Car l'assuré de mauvaise foi peut être lui même lésé dans le prix à payer pour sa couverture. Il risquerait de payer plus cher que s'il avait permis une bonne opinion du risque à l'assureur. Pour ce dernier l'intérêt d'une bonne opinion du risque ne fait aucun doute.

B - TECHNIQUES DE SELECTION

Elles varient en assurance de navires comme en assurance des facultés.

1. LA SELECTION DES RISQUES-CORPS

Dans la catégorie des risques corps de navires, en général, les informations nécessaires portent sur le proposant (nom, profession, adresse) ; les caractéristiques du navire (année de construction, matériaux de construction, jauge brute, port d'attache) ; l'utilisation du navire, les limites géographique de navigation ; les garanties sollicitées ; la valeur d'assurance sur corps, moteur et accessoires etc.

Dans ce domaine, l'expertise préalable pour fixer la valeur d'assurance est primordiale.

La première raison est que l'on travaille en valeur agréée.

La deuxième raison est que l'expertise du navire permet d'éviter

toute possibilité de surévaluation de celui-ci par le proposant.

La troisième raison est qu'elle permet de savoir, grâce à un homme de l'art, l'état d'entretien du navire. Ce qui permettra à l'assureur d'adapter ses garanties.

Par exemple, si le navire n'est pas en bon état d'entretien même si le proposant réclame une garantie "Tous risques" il faudra lui accorder selon les cas, soit la garantie "FAP SAUF", soit la garantie "FAP ABSOLUMENT", soit la garantie "F.A. ABSOLUMENT", soit enfin la garantie perte totale et délaissement uniquement.

Les antécédents du risque permettront d'apprécier sa sinistralité . . . . .

Ensuite l'utilisation du navire, la puissance et la qualité du moteur, enfin la zone géographique de navigation, donneront l'occasion de mesurer l'ampleur des dangers de perte et d'avaries pouvant menacer le navire.

Possédant toutes ces informations, l'assureur peut conclure que le risque est, soit bon, soit moyen, soit grave, soit enfin mauvais. S'il conclut qu'il est mauvais il le refusera. Dans les autres cas, il l'acceptera le plus souvent avec les précautions nécessaires (franchises, exclusions, suprimés).

## 2 - LA SELECTION DES RISQUES-FACULTES

Les informations que l'assureur requiert en vue du choix des risques facultés, se rapportent à leur nature (caractéristiques propres ou spéciales), à leur quantité, leur poids ou leur volume, leur conditionnement individuel (emballage) et général (type de conteneurs), à leur voyage (voyages préliminaires et complémentaires, le port de départ et de destination), les moyens de transport (navire, train, camion, avion), les moyens de manutention et enfin la valeur d'assurance.

Comme en assurance corps, l'appréciation de toutes ces informations doit se faire "in concreto" c'est à dire selon l'espèce. L'appréciation au cas par cas est inhérente à la très grande diversité des facultés.

Prenons par exemple le cas des marchandises usagées ou réexpédiées. l'article 2 des conditions générales françaises précise que la garantie "TOUS RISQUES" est donnée pour les facultés neuves. A contrario, au plan juridique cette garantie

ne peut être accordée pour couvrir des marchandises usagées. Mais au plan technique, hormis les objets et effets personnels, les facultés usagées ou réexpédiées peuvent faire l'objet de la garantie "TOUS RISQUES".

Il convient alors de faire une expertise préalable de celles-ci afin de fixer en accord avec l'assuré leur état exact au moment de l'assurance.

Ensuite supposons que l'on ait une proposition d'assurance de mangues, d'ananas ou de poissons frais.

Ces denrées étant périssables, leur conditionnement est fondamentale. Elle doit se faire avec une extrême prudence. Il est en outre indispensable de déterminer leur température de conservation durant tout le voyage. A ce propos on distingue trois types de marchandises sous température dirigée : les marchandises sous température positive, les marchandises surgelées et les marchandises congelées.

Les facultés sous température dirigée ( $0^{\circ}\text{C}$  à  $7^{\circ}\text{C}$ ) présentent de grands risques d'avaries à cause de leur trop grande sensibilité aux dommages. La garantie "FAP SAUF" est alors mieux indiquée pour les couvrir.

Quant aux facultés surgelées ( $-5^{\circ}\text{C}$  à  $0^{\circ}\text{C}$ ) elles ont une sensibilité moins grande que celle des premières eu égard à leur température de conservation non loin de  $0^{\circ}\text{C}$ . Il convient de les couvrir par la garantie "FAP SAUF" avec arrêt accidentel du moyen de conditionnement de plus de 24 heures consécutives.

Enfin les facultés congelées sont conservées sous une température très basse allant jusqu'à  $-18^{\circ}\text{C}$ .

Ce risque est jugé relativement bon en ce sens que la décongelation, en cas de rupture de la chaîne de froid, est beaucoup plus lente. Elle peut durer plus de 48 heures.

Cette raison pousse les assureurs à être moins réticents à accorder la garantie "TOUS RISQUES" pour ce type de marchandises.

### 3 - LES REGLES COMMUNES DE SELECTION

De façon générale, dans la sélection des risques, il faut absolument prendre en compte la capacité de souscription. C'est pourquoi la valeur d'assurance présente beaucoup d'intérêt aux yeux de l'assureur maritime.

Elle le renseigne sur l'engagement que peut représenter le risque qu'il accepte. la valeur d'assurance lui permettra de savoir s'il est à l'intérieur de son plein de souscription. Si les capitaux assurés crèvent son plafond d'engagement,

../..

il procédera soit à la co-assurance soit à la réassurance et quelque fois aux deux modes de morcellement du risque.

Par ailleurs, les réassureurs apportent souvent des conseils très appréciables dans la sélection des risques.

Certaines facultés tels que les produits chimiques présentant beaucoup de complexité, amènent ainsi l'assureur à se renseigner auprès de ses réassureurs avant toute souscription.

Enfin la sélection des risques est l'aspect technique le plus fondamental dans la souscription.

Elle ne peut être réussie que grâce à une très bonne connaissance des risques proposés, mais surtout, grâce à une expérience riche dans ce domaine.

C'est l'expérience qui confère les bonnes intuitions et les bons reflexes dans cette opération délicate.

Il y a certes l'utilité de mettre en place une bonne politique de souscription mais il y a aussi l'exigence de mettre en oeuvre les éléments nécessaires à la gestion.

## CHAPITRE 2 - LES ELEMENTS DE GESTION

Les éléments de gestion peuvent être classés en supports de gestion d'une part et en outils de gestion d'autre part.

### Paragraphe 1 - LES SUPPORTS DE GESTION

Les supports de gestion nous amèneront à parler des documents essentiels sur lesquels l'on s'appuie pour gérer efficacement. Ce sont en l'occurrence les documents juridiques, technique et comptables d'une part, les documents statistiques de l'autre.

Paragraphe 1 LES DOCUMENTS JURIDIQUES, TECHNIQUES ET COMPTABLES

A - LES DOCUMENTS JURIDIQUES ET TECHNIQUES

Les conditions générales et particulières ainsi que les conventions spéciales constituent le cadre juridique des contrats d'assurance. C'est dans ce cadre juridique que toutes les règles de fonctionnement des contrats, sont consignées.

Bien que le contrat d'assurance soit consensuel, il n'en demeure pas moins qu'il est nécessaire de faciliter sa preuve par des polices. Ces dernières représentent donc les supports juridiques écrits des contrats.

Ce sont des documents importants tant pour la gestion de la production que pour celui des sinistres.

Il est nécessaire que les polices soient adaptées non seulement aux réalités du marché mais aussi à ceux de chaque client ou de chaque risque.

Au niveau de la production, il convient de prendre la peine de bien rédiger les conditions particulières. Une précaution consiste à ne pas omettre de faire selon les cas, soit les dérogations aux conditions générales qui s'avèrent utiles ; soit de bien préciser l'étendue des garanties ; soit de rappeler ou de préciser certains articles essentiels des conditions générales ; soit enfin de bien indiquer les exclusions de garanties.

Les termes de la rédaction de la police doivent être non équivoques.

Tout cela permettra la plupart du temps d'éviter des litiges inutiles avec les assurés à l'occasion des sinistres.

Quant aux documents techniques, elles se composent des registres de production, des bordereaux d'émission de primes et de résiliations des contrats, des avenants de toutes sortes (avenants de modification, de renouvellement etc), des bordereaux de sinistres.

Tous ces documents doivent, comme les précédents, être rédigés avec autant de soins pour faciliter leur utilisation.

Il y a enfin les rapports d'expertise qui sont des documents utiles dans la production comme dans le sinistre.

Il permettent de connaître l'état des flux monétaires du portefeuille. Il s'agit des flux d'entrée et de sorties de fonds. Ces donc la comptabilité qui fournit les documents de recettes et de dépenses.

Ce sont à l'occurrence pour les recettes, les bordereaux d'encaissement de prime, pour les dépenses les bordereaux de paiements des sinistres et des commissions. Ces bordereaux sont des sources d'informations importantes en cours d'exercice en ce sens qu'il permettent de savoir à tout moment l'état des encaissements et des dépenses de sinistres.

Ils permettent ainsi de réagir en cas de nécessité.

Enfin d'exercice, les états statistiques (C1, B10) donnent de larges informations sur les comptes de la société et permettent d'analyser toutes les activités des exercices écoulés.

## Paragraphe 2 - LES STATISTIQUES

On définit les statistiques comme étant un ensemble d'éléments numériques concernant une catégorie de faits et utilisables selon les méthodes d'interprétation. Ces méthodes appelés méthodes statistiques consistent à s'appuyer sur des éléments chiffrés pour conclure à une situation donnée.

Servant de base de réflexion sur les faits de gestions passés, les statistiques constituent les témoins numériques des actions menées. Ce sont des soutiens à la gestion. Elles jouent leur rôle tant au niveau de la production qu'au niveau des sinistres.

En tant que témoins de la gestion, elles permettent de réagir en temps opportun, par les prises de décisions qui s'imposent. Par exemple, l'analyse des statistiques sur les résultats techniques donnera lieu au relèvement des tarifs s'ils sont jugés trop bas.

Le gestionnaire des risques maritimes, plus que quiconque a absolument besoin, des statistiques à cause de la complexité et de l'évolution fréquente de la matière à gérer. Elles doivent être élaborées constamment en fonction de l'évolution des risques et du marché.

Plusieurs formes de statistiques sont au service de la gestion comme par exemple, les statistiques des émissions de primes, des encaissements de primes, des annulations de primes, de sinistres, les statistiques par produit, par client, par intermédiaire etc. Ces différentes formes peuvent se regrouper en statistiques externes ou statistiques du marché et en statistiques internes ou statistiques de la société.

En cours d'exercice, comme en fin d'exercice, elles donnent l'occasion au gestionnaire d'apprécier constamment le travail déjà effectué.

En fin d'exercice, l'on peut établir un document qui résume l'ensemble des statistiques de toute l'activité. C'est un rapport statistique d'activité dont la création est le plus souvent facilitée par l'outil informatique.

## Section 2 - LES OUTILS MODERNES DE GESTION DU PORTEFEUILLE

Il existe plusieurs outils de gestion du portefeuille mais, nous en retiendrons deux, que nous considérons comme essentiels. L'informatique et le

contrôle de gestion.

## Paragraphe 2 - L'OUTIL INFORMATIQUE

C'est un outil certes important pour la gestion mais il faut une bonne installation du système pour qu'il réponde aux besoins.

Dans la mise en place du système informatique, il faut d'abord une étude préalable qui fixera les objectifs et résultats attendus, ainsi que les moyens financiers nécessaires (le coût d'installation).

Cette étude préalable est non seulement importante, mais tout aussi délicate parce que c'est d'elle que naîtra toutes les phases de la réalisation du projet d'installation. En outre les chances de réussite du système à installer dépendent d'elle. D'où la ferme nécessité de bien la mener.

Une démarche rigoureuse doit être suivie depuis la conception du projet jusqu'à sa réalisation finale et son lancement. Cette rigueur consiste à ne pas sauter d'une étape à une autre de manière incohérente. Pour éviter cette incohérence, il convient de mettre sur pied un plan d'installation en associant à chaque étape tout le personnel utilisateur.

Pour éviter que le système informatique soit foiré, après son installation il faut donc que les utilisateurs soient absolument écoutés. Les informaticiens doivent être à leur écoute. Concrètement il faut faire des enquêtes auprès du personnel et même faire des sondages d'opinions sur certaines opérations à mener telles que la réalisation des programmes ou l'achat de progiciels ou de logiciels, le choix entre plusieurs scénarios d'informatisation etc.

Les utilisateurs du système ont un grand rôle à jouer dans le déroulement du projet et il faut leur en donner l'occasion.

Quels sont les outils que les utilisateurs auront à manipuler quotidiennement ?

Entre autres, nous citerons les outils informatiques de production (acceptation, tarification, quittancement, co-assurance, réassurance, statistiques) ; les outils informatiques de sinistres (ouverture des dossiers, expertise, règlements, inventaires permanents, statistiques) ; les outils informatiques décisionnelles etc. Tous ces outils doivent permettre aux rédacteur-producteurs, rédacteur-sinistres et aux cadres de travailler aisément. ..//..

L'outil informatique est un outil moderne de gestion sans lequel on ne peut être compétitif aujourd'hui.

L'informatique n'est qu'un moyen et non une fin en soi, c'est pourquoi elle doit être conçue de manière à servir efficacement ceux qui la manipulent. Son rôle essentiel est de faciliter la gestion par l'exécution rapide des décisions et le traitement rapide des informations.

En outre, il permet l'amélioration des services que l'assureur rend à sa clientèle et doit pouvoir lui apporter la satisfaction recherchée.

Par ailleurs s'informatiser, c'est investir. Et comme tout investissement il faut qu'il soit rentable à la gestion. Cette rentabilité au plan du travail, nous l'avons dit, dépend de sa bonne installation, mais elle dépend tout aussi bien du choix du type de système. Il existe en général deux types de système ; le système centralisé et le système décentralisé. Le premier se schématise par un host ou cite centrale ou ordinateur centrale auquel sont reliés de simples terminaux passifs. Le second par l'installation de postes de travail intelligents, des postes multifonctions qui sont des micro-ordinateurs.

Pour une petite compagnie, le premier système est le mieux indiqué parce qu'il est moins coûteux et s'adapte le mieux à sa taille modeste. Mais pour une grande société il est souhaitable d'adopter le second système, car avec des micro-ordinateurs on rendra les postes de travail autonomes, ce qui aura dans cette dernière hypothèse l'avantage de mieux diluer la gestion.

En somme, il est à noter que quel que soit le système choisi l'intérêt après tout est que l'informatique reste un moyen ou un outil de gestion au service de tous les utilisateurs et à tous les niveaux.

Enfin, l'absence de cet outil occasionne de grandes difficultés pour la collecte des informations, puis rend fastidieux tout contrôle de gestion.

../..

## Paragraphe 2 - LE CONTRÔLE DE GESTION

### A - DEFINITIONS ET FORMES DE CONTRÔLE

#### 1 - DEFINITION

Le contrôle de gestion, c'est l'un des procédés éminents de connaissance et d'action pour la conduite du portefeuille. Un auteur a pu le définir ainsi : "Contrôler la gestion de l'entreprise, c'est maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une situation évolutive".

Cette assertion nous permet de dégager les grands traits du contrôle de gestion :

- c'est d'abord s'assurer que les décisions prises et les actions entreprises, conduisent à l'achèvement voulu.
- C'est ensuite le processus régulateur permanent des décisions et actions de gestion.
- C'est enfin un instrument de pilotage du portefeuille.

#### 2 - LES FORMES DE CONTRÔLE

Deux grandes formes de contrôle sont souvent mises en oeuvre.

##### a) LE CONTRÔLE A PRIORI

C'est d'abord le contrôle statique et ensuite le contrôle dynamique.

Le contrôle statique porte sur tout le processus d'élaboration d'un plan, d'une stratégie ou d'un programme d'action. Elle permet de s'assurer que la démarche suivie est cohérente et logique.

On fait ainsi une sorte de check-list de toutes les étapes d'élaboration d'une action à mener, afin que rien ne soit oublié.

Par exemple, dans la mise en place d'un programme de perfectionnement du personnel, le contrôle statique permettra de vérifier que, la sélection du personnel à former, la qualité et la durée de formation, le coût de la formation sont prévus.

Le contrôle dynamique est plus volontariste et outrepassé la première. Il s'agit d'imaginer et d'examiner d'avance les résultats de l'action entreprise en vue de procéder à des corrections avant la fin des opérations. Cela, donne lieu à la

construction d'hypothèses en fonction de l'évolution du contexte dans lequel l'action est en train de se réaliser.

Supposons que pendant la poursuite du programme de perfectionnement du personnel, en constatant que le personnel supposé déjà perfectionné ne donne pas la satisfaction recherchée, on peut prévoir l'échec de l'opération. Cela engendrera une modification du programme ou une cessation pure et simple de l'opération.

#### b) LE CONTROLE A POSTERIORI

C'est le procédé de vérification après l'action. C'est à dire le contrôle-vérification qui consiste à comparer l'action effective aux prévisions. C'est un contrôle retroactif par le mécanisme du feed back. Elle permet la mesure des écarts entre les souhaits ou objectifs et les réalisations. Ce procédé est la méthode traditionnelle du contrôleur de gestion. Dès qu'un écart est constaté on procède à des corrections.

C'est ce procédé qui fonde la mise en place des plans glissants. Supposons un plan qui est fait pour quatre années (de 1992 à 1995). Si l'on constate à la fin de 1992 que les buts ne sont pas atteints à cause d'un changement de l'environnement du portefeuille, on actualisera le plan en y ajoutant l'année 1996. La nouvelle période s'étendra de 1993 à 1996 et ainsi de suite. Le mécanisme des plans glissants doit pouvoir engendrer les corrections nécessaires sinon il est utile de faire appel à l'audit externe du portefeuille. Ce qui veut dire que le plan ne doit pas s'étendre indéfiniment dans le temps.

#### B - LES AVANTAGES DU CONTROLE

Le premier avantage est la prise de décision éclairée grâce au contrôle à priori. En effet, il permet avant toute prise de décision d'en apprécier les effets probables.

Plus qu'un instrument de planification, le contrôle de gestion en est, un stimulant.

Ensuite, il oblige à se doter de tout un arsenal d'éléments statistiques comme moyen de mesure des écarts de gestion. C'est un moyen d'alerte du gestionnaire. Par exemple il donnera l'occasion d'apprécier qu'une action commerciale est mal menée et qu'il serait pernicieux d'y persévérer.

Il facilite la coordination entre les différentes actions entreprises dans tous les domaines de la gestion.

Enfin elle a une fonction de maîtrise de la gestion du portefeuille.

### C - CONDITIONS DE SUCCES DU CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion a pour finalité l'efficacité de la gestion. Mais il ne constitue pas une panacée. Certaines conditions doivent être réunies eu égard aux difficultés à surmonter.

La première condition, c'est l'adoption de certains principes d'administration du personnel. Ce sont les principes de direction par objectif (D.P.O.) et de direction participative par objectif (D.P.P.O.). Ces deux principes signifient d'une part qu'il est indispensable de fixer des objectifs à atteindre et d'autre part ces objectifs doivent être déterminés de façon participative en impliquant le personnel à tous les niveaux hiérarchiques. Ce sont des moyens d'implication et de motivation du personnel aux actions de gestion et de contrôle de gestion. Ayant fixé les objectifs ensemble, chacun effectuera un auto-contrôle à son niveau et tout cela sera coordonné par le contrôle général de gestion.

Cette coordination général du contrôle se fait presque toujours à travers un instrument portant le nom de tableau de bord (voir en annexe)

La seconde condition est de pouvoir surmonter la réticence naturelle des hommes à tout contrôle. D'où la nécessité d'éviter un excès de contrôle. A cet égard la D.P.O. et la D.P.P.O apporte des solutions.

L'outil de contrôle de gestion est un instrument d'aide à la recherche de l'équilibre technique du portefeuille en vue d'un certain développement.

Deuxième partie

EQUILIBRE TECHNIQUE ET DEVELOPPEMENT  
DU PORTEFEUILLE

## 2ème PARTIE : EQUILIBRE TECHNIQUE ET DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE

Les finalités fondamentales de la politique générale de gestion du portefeuille sont presque toujours la recherche et le maintien de son équilibre technique d'une part puis de son développement d'autre part.

### CHAPITRE 1 - L'EQUILIBRE TECHNIQUE DU PORTEFEUILLE

Ce chapitre traitera de l'équilibre technique en deux grands points : la surveillance du portefeuille et l'amélioration de sa qualité.

#### Section 1 : LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE

Surveiller le portefeuille, c'est le contrôler de façon permanente. Les techniques de contrôle de gestion que nous avons évoquées plus haut seront utiles à cet effet.

Le suivi statistique des risques et le contrôle des charges techniques feront l'objet de notre développement.

#### Paragraphe 1 - LE SUIVI STATISTIQUE DES RISQUES

Le suivi statistique des risques relève de l'analyse statistique des résultats techniques. C'est en fait le contrôle continu de la sinistralité du portefeuille.

##### A - PROCESSUS GENERAL DE CONTROLE DES RESULTATS TECHNIQUES

Il commence par l'établissement de la statistique par risque puis sur l'ensemble même de la mutualité formant le portefeuille. La statistique des résultats techniques n'est rien d'autre que le calcul des taux de sinistres à primes (S/P). Il s'effectue de la manière suivante :

$$S = \frac{\text{SINISTRES REGLES NETS DE RECOURS + SUSPENS}}{\text{PRIMES NETTES DE RISTOURNES ET D'ANNULATIONS}}$$

Cette statistique se fait le plus souvent sous forme de tableau à plusieurs colonnes (voir en annexe).

Elle doit être élaborée périodiquement, non seulement en cours d'exercice mais aussi en fin d'exercice.

Elle permettra de réagir ou de prévoir les réactions face à de mauvais constats.

Le rapport sinistres à primes permet ainsi au gestionnaire de juger le niveau de la tarification des risques.

En effet les tarifs ne peuvent être parfaits à cause de la tendance à l'évolution des éléments de base de leur élaboration. Ces éléments de base sont à la fois endogènes et exogènes au risque.

La fréquence et le coût moyen des sinistres maritimes (éléments endogènes) puis la structure du marché (élément exogène) sont en effet évolutifs. Cela implique par ricochet l'évolution de la statistique ayant fondé le tarif à un moment donné. Un tarif peut être adéquat ou jugé comme tel lorsque l'on accepte un risque. Mais plusieurs raisons peuvent le rendre inadéquat plus tard.

Parmi ces raisons, nous pouvons citer en plus de l'évolution de la structure du risque et de celle du marché, la mauvaise information ou la défaillance du prospect au moment de la proposition de l'affaire. Ce qui montre qu'en l'absence de certains éléments, on n'a pas pu judicieusement déterminer un prix correspondant à la prestation promise.

L'analyse consiste à procéder à un contrôle-vérification en comparant les taux de sinistres à primes réels à un taux de sinistres à primes d'équilibre.

On fixe généralement le taux d'équilibre à 72 %.

Il se compose d'un taux net de 65 % et d'un chargement de gestion courante de 7 % qui se consomme tout au long du contrat.

Mais considérons le cas d'une société qui donne une commission de 17,5 % aux intermédiaires.

Le taux d'équilibre net s'élèvera à 67,5 % et le taux brut à 74,5 %. Et globalement les frais généraux sur 100 % de prime seront de 32,5 %.

On en déduit que le taux d'équilibre du portefeuille est en réalité relatif et que son niveau dépend de celui des frais généraux.

Après avoir établi le taux d'équilibre et dressé la statistique des contrats, on procède à leur comparaison.

Deux constats peuvent être faits :

- soit le taux réel de sinistres à primes est en dessous du taux d'équilibre
- soit il est au dessus.

S'il est en dessous, il convient de faire une baisse de prime ou son maintien dans la mesure où le résultat technique est bénéficiaire.

S'il est au dessus, une correction s'impose ; l'écart étant négatif, le résultat est alors déficitaire.

Enfin notons qu'en fin d'exercice, le résultat technique général du portefeuille peut être équilibré par les produits financiers.

#### B - LE CAS D'UNE POLICE CORPS

Supposons que la statistique d'une police corps de la société précitée se présente comme suit :

EXERCICES	PRIMES NETTES D'ANNULATION ET DE RISTOURNES	SINISTRES REGLES + SUSPENS - RECOURS	S/P
1989	850.820	640.000	75 %
1990	781.560	660.000	84 %
1991	950.740	720.000	76 %
<b>TOTAL</b>	<b>2.583.120</b>	<b>2.020.000</b>	<b>78,2 %</b>

En regardant ce tableau on se rend compte que le taux global sur les trois exercices est largement au dessus du taux d'équilibre de 74,5 % préalablement fixé. .../...

Cela entraînera logiquement une réévaluation de la prime à l'exercice suivant, soit 1992.

Le calcul suivant nous permettra de chiffrer la réévaluation :

soit  $\frac{S}{P}$  : Taux d'équilibre

et  $\frac{S_{92}}{P_{92} (1+X)}$  : taux revalorisé

$$\text{On pose que } \frac{S}{P} = \frac{S_{92}}{P_{92} (1+x)} = 74,5 = \frac{78,2 \%}{1 + X}$$

$$1 + X = \frac{78,2 \%}{74,5 \%}$$

$$1 + X = 1,049$$

$$X = 1 - 1,049 = 0,049$$

$$X = 4,9 \%$$

Pour équilibrer le résultat de cette police en 1992, il faudra que la prime de 1991 soit augmentée de 4,9 %, soit 46.587 FCFA. Ce que le client peut trouver excessif. C'est une raison pour laquelle le S/P du contrat doit être comparé à celui du marché qui pourrait l'alléger. Mais signalons que la statistique du marché s'obtient difficilement.

Par ailleurs pour que la statistique soit beaucoup plus fiable, il faut qu'elle s'étende sur un plus grand nombre d'années (3 à 5 ans).

#### C - LE CAS D'UNE POLICE SUR FACULTES

Pour les facultés la tarification se fait à partir de la statistique de plusieurs années, généralement trois à quatre années.

../..

Le taux de prime net s'obtient par le rapport suivant :

$$\frac{\text{CHARGE DE SINISTRE (PAYES + SUSPENS - RECOURS)}}{\text{CAPITAUX ASSURES}}$$

Prenons l'exemple du riz d'une valeur de 30.000.000 à assurer en "FAP SAUF" de la THAILANDE en COTE D'IVOIRE par la société précitée. Le taux de prime nette s'obtiendra par la statistique suivante :

EXERCICES	CHARGES DE SINISTRE	CAPITAUX ASSURES	TAUX %
1988	9.000.000	10.000.000	
1989	4.000.000	4.000.000	
1990	11.000.000	7.000.000	
1991	1.300.000	9.000.000	
<b>TOTAL</b>	<b>37.000.000</b>	<b>30.000.000</b>	<b>1,23</b>

Le taux net est de 1,23 % et le taux brut s'obtiendra par le calcul suivant :

$$\frac{1,23 \times 100}{(100 - 25,5)} = \frac{1,23 \times 100}{74,5} = 1,65 \%$$

La prime brute s'élèvera à : 30.000.000 x 1,65 % = 495.000.



La première est généralement la plus en usage dans les compagnies d'assurance. Mais on peut les utiliser alternativement.

Par expérience deux règles permettent de choisir l'une ou l'autre des méthodes. En effet lorsque les émissions de primes sont croissantes en fin d'exercice, il est utile de recourir à la méthode des 24ème pour avoir une bonne évaluation. En outre lorsque le taux de S/P est supérieur à 72 %, les provisions calculées par la méthode des 24ème seront plus élevées que celles obtenues par la méthode des 36 %. Mais au contraire si le taux de S/P est inférieur à 72 % le minimum forfaitaire des 36 % donnera une provision plus importante.

#### **b) LES PROVISIONS POUR SINISTRES A PAYER (PSAP)**

Ce sont les sommes représentant les montants probables que l'assureur s'apprêtera à payer après une déclaration de sinistre. C'est pour cette raison qu'elle doivent être constituées dès cette déclaration. L'évaluation peut se faire par plusieurs méthodes. Il y a les méthodes dites statistiques (la méthode forfaitaire, celle de la cadense de règlement et celle du coût moyen des sinistres) puis la méthode dossier par dossier. C'est cette dernière qui est plus pratique et plus réaliste en ce sens que l'évaluation des suspens par ce moyen, se fait en fonction des éléments intrinsèques des dossiers de sinistres. Or ces éléments sont susceptibles d'évolution. IL importe donc de faire l'évaluation dossier par dossier de façon périodique, trimestriellement par exemple, puis d'en faire le cumul en fin d'année.

#### **2 - LA LIQUIDATION DES PROVISIONS TECHNIQUES**

La bonne évaluation des provisions techniques resoud en grande partie les problèmes de leur liquidation.

Etant des montants estimés, les risques de sous évaluations sont élevés et partant ceux des malis de liquidation.

Or il est impérieux d'éviter ces malis car l'équilibre du portefeuille peut s'en trouver menacé à la longue.

En assurance maritime l'on rattache les sinistres à l'exercice de souscription, contrairement aux autres branches d'assurance de dommages où l'on

les rattache à l'exercice de survenance. Ce sont les états statistiques B10 qui font apparaître la ventilation des sinistres par exercice de souscription, les valeurs des règlements et des provisions techniques.

C'est par la différence entre la situation d'un exercice et celle d'un ou de plusieurs exercices, que se dégagent les bonis ou les malis sur exercices antérieurs.

Les provisions techniques présentent ainsi un caractère aléatoire. C'est pourquoi l'on a tendance à les surestimer. Néanmoins cette surestimation ne doit pas être exagérée. Car cela aura une incidence plus ou moins grave sur les résultats.

Somme toute la mauvaise estimation des suspens va fausser le montant de la charge totale de sinistre du portefeuille et consécutivement de la statistique des résultats techniques. Puis de manière globale, l'aléa des provisions implique l'aléa des résultats.

Par ailleurs les réassureurs ont des parts dans les provisions techniques. Ces parts qui sont les provisions à leur charge figurent à l'actif du bilan.

Nous verrons dans la section suivante dans quelle mesure les réassureurs apportent leur contribution à l'équilibre des résultats.

### 3 - L'EXIGIBILITE DES PROVISIONS TECHNIQUES

Elle est essentiellement liée aux problèmes de trésorerie selon la nature des provisions. Ce sont des dettes à court et à long terme en fonction de la particularité de chaque catégorie de provision. Les provisions pour risques en cours constituent des dettes probables à court terme représentant la part de primes perçue d'avance au 31 Décembre.

Les suspens sont en partie des dettes à court terme et en partie des dettes à long terme. Ils seront considérés comme des dettes à court terme pour la part de sinistres réglés immédiatement au cours de l'exercice suivant celui de leur survenance. Et dans le cas contraire, lorsqu'ils traînent sur plusieurs exercices ils seront considérés comme des dettes à long terme.

Puisque ces provisions représentent en fait des prévisions de dépenses, il convient de faire des prévisions de trésorerie à cet égard. Mais la question de la trésorerie repose sur celle des encaissements de primes.

Or l'on doit faire face à de véritables difficultés dans ce domaine, les assurés ne payant pas leurs primes. En guise de solution un service de recouvrement de primes est généralement créé dans les compagnies d'assurance. Afin de rendre ce service dynamique, une commission en plus du salaire minimum devrait être accordée aux agents. Cette solution ne résoud qu'en partie le problème des non paiements de primes à cause du contexte économique difficile qui continue à se dégrader. La part de provision à court terme représentant les prévisions de dépenses à court terme, se déterminera par le ratio suivant :

$$\text{Provisions à court terme} = \frac{\text{Sinistres de l'exercice antérieur réglés à l'exercice N+1}}{\text{Provision de sinistre de l'exercice N}}$$

L'exercice N est l'année d'inventaire.

L'exercice N + 1 est l'exercice suivant.

Connaissant cette part de provision il sera plus facile de prendre les dispositions et les précautions de trésorerie pour faire aux paiements en temps opportun.

#### B - DIMINUTION DES CHARGES DE SINISTRES : L'EXERCICE DU RECOURS

L'exercice du recours est très important en ce sens qu'il va permettre de diminuer les charges de sinistres. Il est prévu dans les polices maritimes la possibilité d'exercer une action recursoire contre les tiers responsables du sinistre que l'assureur a réglé.

Le recours est fondé sur la cession de droits par l'assuré à l'assureur. Pour sauvegarder les droits de ce dernier, l'assuré doit émettre des réserves lors de la livraison des marchandises par le transporteur maritime. Ces réserves qui doivent être précises n'excluent pas la preuve de la réalité des dommages.

La cession de droits donne lieu à une subrogation légale de l'assureur dans les droits de l'assuré contre les tiers responsables. Certains auteurs ont parlé d'une cession-transfert de droits plutôt que d'une subrogation en tant que telle.

Il s'agit d'un transfert de plein-droit du seul fait du paiement de l'indemnité mais à concurrence de ce paiement. En pratique l'assureur maritime n'exerce pas toujours les recours. Plusieurs raisons expliquent cela.

En effet tout est une question d'opportunité du recours. Lorsque les frais de recours sont susceptibles de dépasser les fruits que l'on va en retirer, toute action s'avère inutile. Par ailleurs, les procédures d'exercice du recours peuvent être très longues avec des résultats aléatoires. Pour réduire les frais de recours, il est conseillé de transiger, car la transaction est moins coûteuse que la procédure judiciaire. Mais l'inconvénient de la transaction est que les barèmes de limitation de responsabilité utilisés sur nos marchés présentent des taux faibles. Ainsi donc les fruits des recours s'en trouvent diminués.

Il est souhaitable que les assureurs et les transporteurs se rencontrent pour relever un tant soit peu les barèmes. En dépit de ce que nous venons de dire, l'exercice des recours ne doit point être négligé. Quel que soit le montant récupéré, il ne fait aucun doute qu'il viendra diminuer les charges de sinistres.

## Section 2 : L'AMELIORATION DE LA QUALITE DU PORTEFEUILLE

L'amélioration de la qualité du portefeuille suscite la prise de mesures d'assainissement par l'assureur, aidé en cela par ses réassureurs.

### Paragraphe 1 - LES MESURES D'AMELIORATION PRISES PAR L'ASSUREUR

Ces mesures concernent d'une part, les risques en portefeuille et d'autre part la rotation du portefeuille.

#### A - LES MESURES RELATIVES A LA QUALITE DES RISQUES

Il s'agit des moyens utilisés par le gestionnaire tendant à prévenir les sinistres en éliminant les mauvais risques ou en leur apportant des corrections.

La qualité d'un risque se mesure par son taux de sinistre à primes. Si les résultats techniques sont mauvais, nous avons vu qu'on peut augmenter la prime en vue de rétablir l'équilibre. Néanmoins ce moyen existe en aval d'autres mesures que l'on met en oeuvre.

Il y a les techniques de souscription et en particulier la sélection des risques. En effet la sélection permet, nous l'avons dit, d'éviter les mauvais risques. Elle se fait à leur entrée et pendant leur durée de vie en portefeuille.

Nous insisterons ici, sur la sélection durant la vie du risque en portefeuille. Elle consiste à prendre certaines dispositions pour réduire la sinistralité de tout le portefeuille.

Un risque peut être jugé bon lorsque l'on l'accepte. Mais par la suite sa forte sinistralité peut le rendre mauvais parce qu'il est mal tenu par l'assuré. Ce peut être le cas d'un navire en bon état d'entretien au moment de son acceptation en garantie par l'assureur. Mais mal entretenu il sera davantage exposé aux risques de perte et d'avaries.

En outre l'évolution de l'environnement et de la structure du risque, peuvent le rendre mauvais.

Ainsi donc durant la vie du contrat, c'est la connaissance des sinistres qui va permettre de juger sa qualité.

A cet égard, on procédera à la résiliation du contrat si le risque est jugé mauvais. Néanmoins elle ne doit pas être systématique dès lors qu'un contrat enregistre plusieurs sinistres.

Il convient de mettre en place des critères objectifs de résiliation. Résilier un contrat au deuxième ou au troisième sinistre n'est pas un critère objectif.

Par contre résilier un contrat à cause de ses mauvais résultats, est un critère objectif. Quoiqu'il en soit le choix de ceux-ci dépend du gestionnaire du portefeuille.

Un autre procédé consiste à facturer des primes prohibitives. C'est la méthode dissuasive. Elle laisse l'initiative de la résiliation à l'assuré.

De plus, il convient de développer la prévention des sinistres afin de réduire leur fréquence.

Il s'agit en l'occurrence de sensibiliser les assurés pour la bonne tenue des risques. D'ailleurs, dans les conditions générales des polices sur les facultés

maritimes, il leur est fait obligation d'apporter les soins nécessaires et raisonnables aux marchandises transportées et de prendre des mesures conservatoires pour limiter l'intensité des sinistres. Si ces obligations ne sont pas respectées, la sanction est la réduction de l'indemnité d'assurance. Il faut que cette sanction soit effectivement appliquée. Cela pourra les amener à prendre conscience de l'intérêt à prévenir les sinistres ou en à en limiter l'intensité. Mais la meilleure façon de les y amener, c'est de les intéresser aux résultats statistiques de leur contrats en leur accordant des réductions de primes ou des participations aux bénéfices des contrats. Nous verrons que cela a aussi une incidence sur le plan commercial.

Par ailleurs lorsqu'on travaille avec des agents généraux, il y a lieu de faire en sorte qu'ils soient eux aussi intéressés à la qualité des risques qu'ils souscrivent. A cet effet, on peut leur donner des participations plus ou moins substantielles aux bénéfices de leurs agences. Il faut surtout veiller à ce que les agents généraux appliquent affectivement toutes les directives de la société en matière de choix des risques, de prévention des sinistres etc. Une inspection des agences est alors nécessaire.

#### B - LA ROTATION DU PORTEFEUILLE

Elle est certes très importante dans la branche d'assurance-vie mais non moins dans la branche d'assurance-dommage.

La rotation du portefeuille est la durée de vie moyenne des contrats. Elle se rattache donc aux résiliations et aux non renouvellement des contrats. Le taux de rotation se mesure par le taux moyen de résiliation et de non renouvellement des contrats. Il permettra d'avoir une sorte de "loi de chute du portefeuille" comme en branche-vie.

Une trop grande rotation du portefeuille est préjudiciable à sa qualité. Car plus la rotation est grande et rapide plus il devient difficile d'améliorer la qualité du portefeuille. Par contre un portefeuille qui vieillit a tendance à se bonifier dans la mesure où l'on connaît de mieux en mieux les réactions des risques que l'on gère habituellement.

Il convient d'ailleurs de se méfier des risques dits "risques flottants". Une trop grande rotation peut occasionner leur entrée en portefeuille. Or les "risques flottants" sont ceux qui tournent parmi les assureurs d'un marché

donné. Ils sont souvent éjectés par les uns et récupérés par les autres.

Les mesures que nous avons évoquées, donneront des satisfactions plus ou moins grandes. Il ne faut pas s'attendre à des résultats immédiats et miraculeux. Il s'agit d'une oeuvre de longue haleine. La raison est qu'en assurance, les réactions sont souvent lentes lorsque l'on prend des mesures de redressement ou d'assainissement.

Le succès des moyens mis en oeuvre peut être néanmoins assuré par la mise au point d'un système régulateur. Ce système se constituera de procédures de jugement de la qualité des différentes sections du portefeuille. Dans la tentative d'amélioration, l'apport des réassureurs est non négligeable.

## Paragraphe 2 - L'APPORT DES REASSUREURS A L'AMELIORATION DE LA QUALITE DU PORTFEUILLE

En parlant des principes de souscription, nous avons évoqué le rôle des réassureurs dans l'accroissement de la capacité de souscription de l'assureur.

En plus de ce rôle, plusieurs autres fonctions leur incombent. Elles se résument à deux : la fonction d'assumer les risques acceptés par l'assureur et celle de donner des conseils et assistance. C'est à travers ces deux fonctions que les réassureurs contribuent à l'amélioration de la qualité du portefeuille de la cédante.

### A - LA FONCTION D'ASSUMER LES RISQUES

En assumant les risques tout comme l'assureur direct, les réassureurs participent à la stabilisation de la sinistralité du portefeuille. Plus encore ils pourraient améliorer les résultats de la cédante, si les traités sont bien montés, dans la mesure où une partie des charges techniques (les charges de sinistres surtout) leur reviendra.

Les traités XL, à cet effet, les XL WORKING en particulier, avec de petites priorités, ajoutés à un stop loss, pourront être d'un grand apport. Par contre si les XL ont des priorités trop élevées à tel point que les réassureurs interviennent rarement, l'objectif d'amélioration des résultats ne sera pas atteint.

Il conviendra alors de les faire baisser lors de la prochaine négociation de ces conventions.

Les prestations provenant des réassureurs, dans le cadre de cette fonction, présenteront l'avantage de réduire les écarts démesurés de la sinistralité du portefeuille.

Grâce à leur soutien, les résultats de la cédante pourront être équilibrés.

Il importe de distinguer les résultats bruts des résultats nets de réassurance. Les résultats nets seront bonifiés par les bénéfices sur cession et diminués ou aggravés par les pertes sur cession. Ces pertes ou ces gains permettront d'apprécier l'aide des réassureurs.

Prenons l'exemple suivant en guise d'illustration de nos propos.

ANNEES RESULTATS	1 9 8 9	1 9 9 0	1 9 9 1
RESULTATS BRUTS	+ 5.500.000	+ 10.200.000	+ 2.200.000
BENEFICE SUR CESSION	- 4.700.000	- 18.600.000	+ 1.400.000
RESULTATS NETS	+ 800.000	- 7.600.000	+ 3.600.000

Au regard de ce tableau de résultats, on voit que les réassureurs n'ont pas beaucoup aidé la cédante durant les trois exercices. Elle a enregistré des pertes sur cession pendant deux années consécutives ce qui a diminué son résultat en 1989 et l'a aggravé en 1990. Mais en 1991 le gain sur cession a bonifié le résultat net.

## B - LA FONCTION DE CONSEILS ET D'ASSISTANCE

Cette fonction qui consiste à donner des conseils et leur assistance à la cédante est tout aussi importante que la première. Elle en est le complément ou le prolongement. C'est ainsi que certains auteurs l'ont qualifiée de service après-vente qui fait que les réassureurs maintiennent le contact avec leur cédante.

L'importance de cette fonction va s'accroître de plus en plus avec une gamme plus grande de services de toutes sortes. Mais pour le moment les réassureurs jouent un rôle très appréciable en matière de souscription, de tarification, de formation de l'assureur par la mise à sa disposition de personnels qualifiés.

Devant la complexité de certains risques tels que les produits chimiques, les denrées périssables, ils apporteront leurs concours ou assistances technique dans l'appréciation de ces risques et dans leur tarification. Ils donneront les conseils nécessaires et préciseront les précautions à prendre.

Et éventuellement, ils pourront mettre à la disposition de leur cédante, des éléments d'information sur le marché. Tout cela permettra à celle-ci de mieux opérer la sélection des risques. Or nous avons vu que le choix des risques est non seulement une technique de souscription mais aussi un moyen d'amélioration de la qualité du portefeuille.

En outre, elle pourra bénéficier de conseils dans le domaine de la prévention des sinistres, de la réduction des frais généraux puis dans celui de l'informatique.

En résumé, il convient de faire remarquer que l'apport de la réassurance dans l'oeuvre d'assainissement du portefeuille connaît des limites.

Tout d'abord la réassurance n'est pas un bâton magique qui va modifier la situation de la cédante en un clin d'oeil. Nous avons déjà signalé l'exigence de bien négocier ses conventions de réassurance. Nous ajoutons qu'il est indispensable pour l'assureur direct de fournir des efforts personnels puis de se faire aider ensuite par ses réassureurs. Si par exemple la cédante procède à des tarifications insuffisantes, avec une politique de souscription défectueuse et une prévention de sinistre insuffisante, tous ces maux ne seront pas facilement enrayés par les réassureurs.

## Chapitre 2 - LE DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE

Développer le portefeuille, c'est l'étendre, l'agrandir ou l'accroître. C'est une finalité de la gestion qui ne se réalise pas aisément eu égard aux obstacles actuels à franchir. Toutes fois plusieurs stratégies peuvent être mises en oeuvre pour les vaincre.

### Section 1 - LES PROBLEMES DE DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE

Ces problèmes sont multifformes et multidimensionnels. Nous les regrouperont en problèmes liés au contexte économique et en problèmes liés aux marchés.

#### Paragraphe 1 - LES PROBLEMES LIES AU CONTEXTE ECONOMIQUE

Les pays en voie de développement ont des économies lourdement tributaires du commerce extérieur. Celui-ci repose sur les exportations de matières premières (café, cacao, coton, arachide, thé) et sur les importations de biens de consommation et d'équipement. Certaines de ces économies ont connu de véritables moments de prospérité grâce à la flopée de leurs échanges commerciaux avec l'extérieur.

Cet accroissement des échanges s'était accompagné d'un certain décollage de la branche d'assurance maritime malgré les problèmes structurels de leurs marchés d'assurance dont nous parlerons au second paragraphe.

Les contrats étaient abondants et portaient surtout sur les facultés maritimes. Et l'on pouvait augurer d'un avenir radieux pour la branche maritime.

Mais depuis les années 80, la crise économique qui sévit, a considérablement bouleversé le commerce international de ces pays. On constate une baisse drastique des échanges économiques due fondamentalement à la chute des prix des produits d'exportation sur le marché international.

En conséquence la recession économique s'est installée et a occasionné la rarefaction de la matière d'assurance maritime. Le volume du chiffre d'affaires des assureurs maritimes a donc considérablement baissé.

Puis au fur et à mesure que la situation perdure les affaires continuent à s'effriter.

Cet environnement économique difficile devient malsain à toute possibilité de développement du portefeuille. Malgré tout, l'espoir de la reprise est permis car le cycle économique est généralement composé de haut et de bas. En attendant les assureurs maritimes doivent résoudre non seulement les problèmes de développement de leur portefeuille face à la crise économique mais aussi face à ceux, spécifiquement liés à leurs marchés

## Paragraphe 2 - LES PROBLEMES LIES AUX MARCHES

Il s'agit des problèmes se rapportant aux législations, aux comportements des assureurs sur leurs marchés et aux menaces continues des compagnies d'assurance étrangères. Sous l'impulsion de la résolution n° 42 du 17 MAI 1972 prise par la commission des invisibles et du financement de la CNUCED (Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement) en vue de la promotion de leurs marchés locaux, la plupart des pays en voie de développement ont adopté des lois portant domiciliation obligatoire de l'assurance des facultés maritimes.

L'application de ces lois pendant quelques années, semble presque partout, ne pas donner toute la satisfaction que l'on espérait en retirer. Et pourtant, dès leur entrée en vigueur, on a vu le volume des affaires s'accroître. Mais aussitôt après, les effets pervers sont apparus. On assiste à une baisse relative du chiffre d'affaires et aux déséquilibres techniques de la branche dans certains pays (cas du Sénégal, voir ASSUR INFO N° 12 pages 11 à 17). Ces effets néfastes ont pour causes principales, la prolifération de la fraude à l'aide des certificats de complaisance délivrés par les assureurs eux mêmes, la concurrence impitoyable, la baisse exagérée et corrélative des primes etc.

L'application des législations en question a posé avec beaucoup d'acuité le problème de la capacité des marchés locaux à couvrir une part substantielle de l'assurance des facultés, et partant la compétitivité de ces marchés sur le plan international avec en prime la question de la qualité des services offerts.

En effet la plupart des sociétés locales présentent une faiblesse de capacité de rétention telle qu'elles sont enclines à réassurer une très grande partie des risques souscrits.

Une certaine lenteur dans le règlement des sinistres et un manque de confiance à l'égard des assureurs locaux, poussent certaines personnes à prendre des garanties à l'étranger.

S'agissant en particulier du comportement général des assureurs sur les marchés, il faut noter les menaces des nouveaux entrants. Toute société nouvelle sur le marché nourrit l'espoir de se faire du chiffre d'affaires à tous les prix. Ce qui entraîne une acuité de la concurrence ayant pour conséquence une guerre tarifaire au mépris de la technique. En outre certaines sociétés étrangères non installées sur les marchés nationaux viennent y soustraire des affaires aux assureurs locaux avec impunité.

Cette soustraction d'affaires se fait le plus souvent par l'intermédiaire des courtiers étrangers.

Pour résoudre tous ces problèmes que nous venons d'évoquer les assureurs locaux doivent nécessairement collaborer en mettant en oeuvre des politiques de souscription concertée. (développement de la co-assurance par exemple).

Enfin certaines réformes des lois sur la domiciliation s'imposent. A cet égard les assureurs de certains pays sont à pied d'oeuvre pour modifier ces lois et pour mettre en place des mesures d'accompagnement.

En attendant, face à ces nombreuses difficultés, chacun doit déployer des stratégies de développement de son portefeuille.

## Section 2 - LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE

Les stratégies élaborées le plus souvent pour développer le portefeuille, concernent la recherche acharnée de nouvelles affaires. Mais la première stratégie à mettre en place avant tout, c'est la fidélisation de la clientèle.

### Paragraphe 1 - LA FIDELISATION DE LA CLIENTELE

La fidélisation de la clientèle n'a pas toujours été un grand souci pour les assureurs de manière générale. Mais la question s'avère de plus en plus un élément central parmi les préoccupations de développement. La problématique de la qualité du service rendu par l'assureur, est ainsi posée.

Elle se résume dans l'interrogation suivante :

Comment fidéliser la clientèle dans un marché de plus en plus concurrentiel et dont la croissance s'affaiblit ? La tâche est ardue mais non impossible.

Fidéliser ses assurés, c'est déployer de l'allégresse, du dévouement et de l'empressement dans ses rapports avec ceux-ci. Rien ne doit donc être négligé tant au moment de la souscription des contrats qu'au moment du règlement des sinistres. De manière globale, il convient de développer la qualité de ses services dans une approche marketing.

#### A - LES MOYENS DE FIDELISATION AU NIVEAU DE LA PRODUCTION

D'abord au niveau de la souscription des contrats, il faut se comporter en assureur-conseil en indiquant aux proposants les garanties utiles à leur meilleure couverture. Il s'agit de prendre en compte tous leurs besoins dans la mesure du possible.

Puis, à l'approche de chaque fin de contrat, il est indispensable d'envoyer une lettre de rappel d'échéance à l'assuré en l'invitant au renouvellement. Cette lettre doit, par souci de transparence, faire le point de la situation du client. Il s'agit en l'occurrence de l'informer du résultat technique de son contrat. On accordera une réduction de prime ou une participation bénéficiaire si ce résultat est positif. Dans le cas contraire on fera une augmentation de prime en expliquant les raisons. Cette communication en dehors de toute situation conflictuelle permettra aux clients d'avoir la certitude d'être bien traités par l'assureur. Ils seront plus ou moins rassurés et cela peut déboucher sur une plus grande sympathie de leur part.

En somme il est nécessaire de garder le contact avec les clients et de les considérer comme des partenaires. Le problème de la fidélisation se posera avec beaucoup plus d'acuité lors du règlement des sinistres.

#### B - LES MOYENS DE FIDELISATION AU NIVEAU DU REGLEMENT DES SINISTRES

Le règlement des sinistres est le domaine le plus névralgique dans les rapports entre assureurs et assurés. C'est presque toujours à propos des sinistres que les conflits naissent. C'est ainsi que les assurés sont

souvent mécontents à cause des longs délais de règlement, des refus de paiement ou des montants de paiements etc. Or tout cela peut déservir l'image de l'assureur.

Il convient par conséquent de considérer le règlement des sinistres non comme le service après-vente mais comme la concrétisation de la promesse de vente.

Il importe donc de bien gérer les sinistres en utilisant une stratégie de différenciation consistant à particulariser la qualité de ses services par rapport aux concurrents. L'intérêt est de faire en sorte que l'assuré soit satisfait du service dont il est le destinataire.

Le dispatcheur doit s'évertuer à justifier dans tous les cas, les solutions de chaque règlement dont il a la charge. La décision de rejet de toute réclamation doit être adressé à l'assuré avec la plus grande politesse et avec la plus grande explicité. Au besoin il ne faut pas hésiter à le rencontrer afin de le lui signifier avec diplomatie.

En outre il est nécessaire de procéder à des règlements commerciaux. C'est à dire de payer indûment des sinistres afin de contenter un client important.

Il est aussi important de procéder à des règlements rapides dans les meilleurs délais.

Pendant tous le temps des opérations, une communication régulière doit s'établir avec le client afin de lui demander s'il y a lieu des pièces complémentaires et de l'informer de l'évolution de son dossier.

L'intérêt est de l'amener à adhérer à la solution qui lui sera proposé.

Par ailleurs, une bonne formation et une bonne expérience du dispatcheur seront primordiales.

En un mot il s'agit, quoiqu'il en soit, de faire en sorte que la satisfaction du client l'emporte sur son insatisfaction. Cette idée doit être le souci majeur du dispatcheur.

## Paragraphe 2 - LES STRATEGIES D'ACCROISSEMENT DU CHIFFRE D'AFFAIRE

### A - PROCESSUS GENERAL DE MISE EN PLACE DES STRATEGIES

Nous avons vu que le contexte économique actuel et les réalités du marché posaient des problèmes pour accroître son chiffre d'affaires. Néanmoins il existe des voies et moyens pour vaincre les difficultés ou tout au moins de

les adoucir. Les voies et moyens à mettre en oeuvre se résumeront à une ou plusieurs tactiques commerciales que nous appelons stratégies marketing de recherche de nouvelles affaires. Il est à faire remarquer que toute stratégie dans ce domaine s'inscrit dans le cadre général d'une politique commerciale qui fixera la part de marché recherchée à long terme. A moyen terme il faut prévoir un plan d'action commerciale qui tiendra compte de la politique initialement déterminée. On utilisera "le plan glissant" ou plan régulièrement réactualisé. Ensuite on déterminera à court terme des buts à atteindre dans un délai précis (généralement l'année) et formulés en terme chiffrés. Ces buts en termes numériques représenteront les objectifs.

Il sera question par exemple de faire 240 nouvelles affaires par an : soit 20 par mois. La stratégie doit alors répondre à la question comment faire pour atteindre les objectifs ? Pour cela il est indispensable de procéder à une sorte d'audit commercial qui fera le diagnostic de toute la situation commerciale du portefeuille. Il s'agira d'analyser l'évolution de son chiffre d'affaires depuis au moins cinq années. La statistique de l'évolution des parts du marché sera la base de réflexion compte tenu des réalités de l'environnement du portefeuille. On procédera ainsi à une étude commerciale par rapport à soi même et par rapport au marché tout entier. Ce qui donnera lieu à l'analyse de ses forces et faiblesses commerciales par rapport à ses propres potentialités et par rapport aux concurrents ou au leader du marché.

De cet audit interne découlera les stratégies d'action commerciale.

Un principe fondamental doit être constamment observé dans tous les cas. Ce principe consiste à éviter de faire évoluer son chiffre d'affaires à une vitesse dépassant l'évolution général du marché.

En d'autres termes si le chiffre d'affaires du portefeuille évolue plus vite que celui du marché en général, cela signifie que l'on récupère de mauvais risques ou que la sélection de risques n'est pas bien faite.

Par exemple s'il augmente de 10 % par an, il faut que l'évolution de celui du marché soit d'au moins 10 %.

Cela étant observé, on peut mettre en oeuvre plusieurs sortes de stratégies en fonction des moyens financiers dont on dispose. Il faut donc avoir les moyens de sa stratégie. Mais il est surtout indispensable de ne pas hésiter à accorder les budgets nécessaires afin de s'assurer le succès de ses opérations. Ce sont là, les préalables à tout accroissement de sa part du marché.

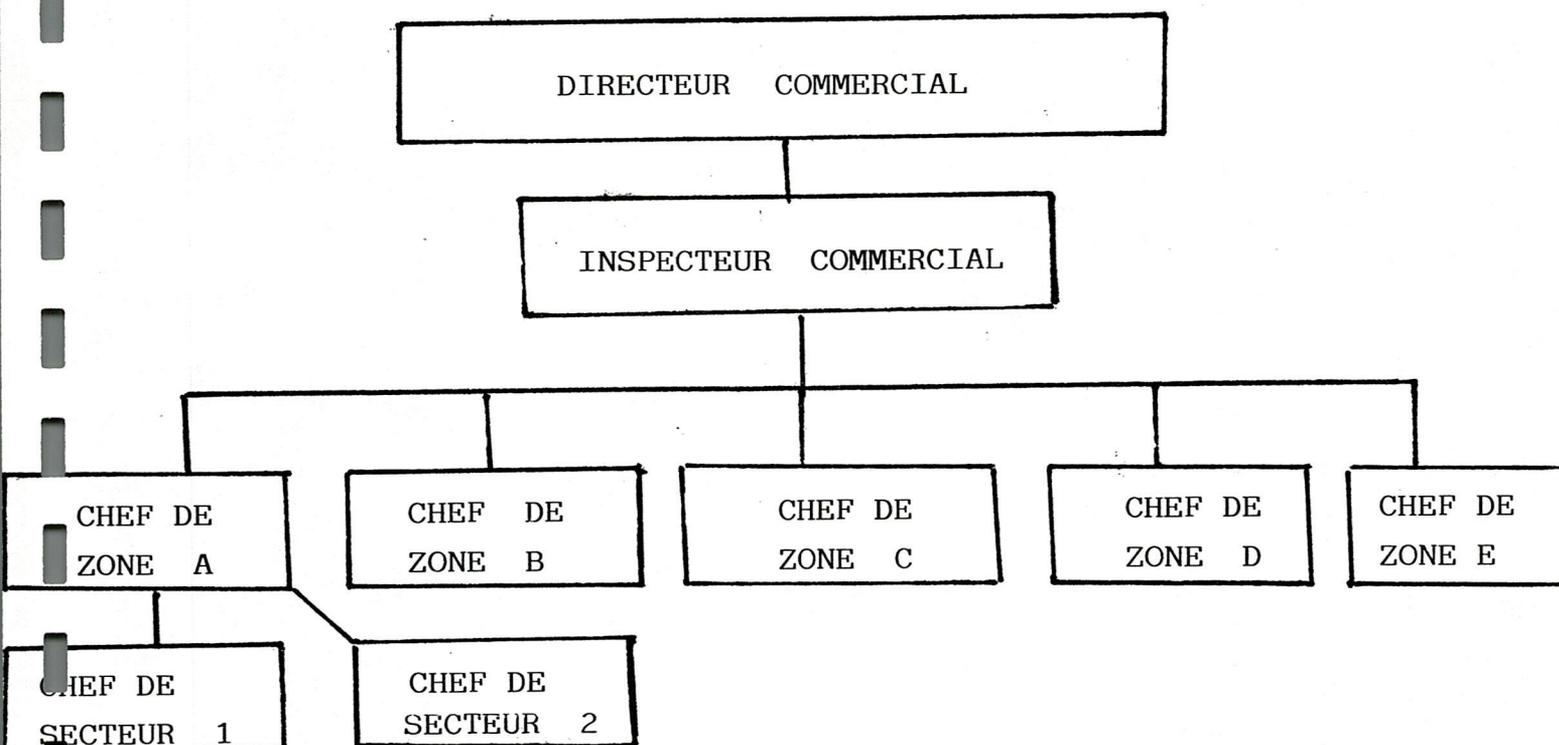
## B - PROPOSITION D'UNE STRATEGIE MARKETING

Elle se compose d'une stratégie de distribution directe et d'une stratégie de distribution par intermédiaires. L'une et l'autre présentent des intérêts convergents.

1 - LA STRATEGIE DE DISTRIBUTION DIRECTE : Elle se concrétise par la création d'une direction commerciale bien organisée et jouant pleinement son rôle.

### a) ORGANISATION DE LA DIRECTION COMMERCIALE

Elle peut se faire comme dans l'organigramme suivant :



Cet organigramme permettra un quadrillage commercial du marché dans la mesure où il sera divisé en zones et en secteurs ; tous sous le contrôle de l'Inspecteur et du Directeur Commercial.

.../...

## b) ROLE DE LA DIRECTION COMMERCIALE

Son rôle se résume à plusieurs fonction. D'abord le recrutement du personnel commercial peut se faire sur la base de tests psycho-techniques et de tests de connaissances d'assurance. Un niveau minimum doit être fixé pour les candidats. Ce sera par exemple le niveau du baccalauréat. Ensuite elle procédera à l'animation et à la formation continue de ce personnel commercial afin de le familiariser de plus en plus avec les produits à vendre. L'animation se fera par des réunions périodiques de concertation (diffusion des décisions, et recueil des propositions du personnel pour l'amélioration de l'action commerciale). C'est sous l'égide de la Direction commerciale que l'on ouvrira des bureaux directs.

La structure commerciale doit faire preuve de créativité dans la présentation des contrats aux prospects. On peut donner si possible des noms commerciaux à certains contrats. Par exemple "contrat plaisance 2000" peut être un nom commercial.

Pour les gros contrats, le Directeur devra lui même se déplacer pour rencontrer les clients. Dans les petites compagnies, il cumulera les fonctions de Directeur et d'Inspecteur. Son instrument privilégié de travail sera le tableau de bord pour surveiller la réalisation des programmes d'actions commerciales (voir en annexe).

## 2 - LA STRATEGIE DE DISTRIBUTION PAR LES AGENTS GENERAUX

Cette stratégie n'exclut pas la collaboration commerciale avec les courtiers à qui on peut donner des taux substantiels de commission pour les amener à proposer beaucoup d'affaires à la Compagnie.

La distribution par les agents généraux n'est pas toujours mise en pratique sur les marchés africains. Or c'est un moyen efficace de vente de ses produits. Mais il est indispensable de prendre certaines dispositions.

../..

a) INSTALLATION D'AGENTS GENERAUX EXCLUSIFS

Les traités de nominations qui vont permettre l'installation des agents mandataires de la compagnie, préciseront le caractère exclusif de leur mandat et le champs de compétence rationae-loci puis rationae materiae. On dira alors agent général de telle ou telle compagnie. L'exclusivité va non seulement occasionner l'implantation régionale de la compagnie mais aussi le rapprochement de celle-ci des assurés.

En outre l'agent exclusif portant le nom de la compagnie vendra ainsi son image et la fera connaître de mieux en mieux sur tout le marché.

De cette façon il deviendra facile de placer les produits auprès de la clientèle. Et parmi ces produits figureront les contrats d'assurance maritime que l'on vendra aux entreprises regionales importatrices ou exportatrice de marchandises. Enfin l'installation d'agents exclusifs aura pour avantage l'application de toutes les politiques de gestion du portefeuille décidées au siège. A cet égard une inspection commerciale ou d'agence jouera un grand rôle.

b) LA STIMULATION DES AGENTS GENERAUX

La stimulation des agents généraux se fait par un certain nombre de mesures.

D'abord il est nécessaire de leur accorder des taux de commission incitatifs. Leur niveau dépend de la volonté de la compagnie et des catégories de risques (les taux de commissions pour les risques-corps étant différents de ceux des risques facultés). Dans le cas contraire, il y a de forte chance qu'ils aient peu de motivation et d'ardeur pour faire de nouvelles affaires. Ensuite l'agent sera davantage enclin à rentabiliser son agence s'il est intéressé à ses résultats par une participation bénéficiaire substantielle, mais il faudra voir dans quelle mesure et dans quelle proportion, celle-ci peut être accordée.

Enfin, en voulant faire la promotion de certains produits on peut organiser des concours du meilleur agent. Des cadeaux en nature ou des voyages pourront être proposés pour les gagnants. Cette dernière forme de stimulation appelée "incentives" et d'origine anglo-saxonne a été beaucoup utilisée sur le marché français avec un certain succès. Pourquoi ne pas tenter l'expérience sur les marchés africains ?

### CONCLUSION GENERALE

Les problèmes de gestion que nous avons évoqués tout au long de nos propos se rencontrent presque partout dans les pays de la zone franc. Ce sont surtout les problèmes de capacité de retention de primes, de la qualité des services rendus, de déséquilibre technique des résultats etc. La similitude des difficultés de gestion peut trouver son explication dans le caractère international de la branche maritime.

Ce caractère engendre le plus souvent les repercussions des difficultés internationales au niveau macro-économique et au niveau micro-économique.

On sait que les pratiques internationales dans le domaine maritime ont largement contribué à l'évolution de la branche d'assurance maritime. Des organismes ont joué sur ce point un grand rôle. IL s'agit surtout de l'Union International d'Assurances Transports (IUMI) et de la chambre de commerce internationale.

Ces deux organisations ont par exemple, mis à la disposition des chargeurs, banquiers et assureurs des tableaux d'équivalents pratiques de clauses maritimes. Elles ont généralement de grands rôles à jouer en faveur des assureurs maritimes et pour l'évolution de la branche.

Nous constatons l'absence d'une telle organisation au sein de la zone franc.

Ne se pose-t-il pas ainsi la problematique de la nécessité de créer un organisme maritime, international d'information dans la sous-region ? Il y a certes des associations et des organisations d'assurance telles que la FANAF (Fédération des sociétés d'Assurances Nationales d'Afrique Francophone) et la CICA qui pourrait devenir la CIMA (Conférence Interafricaine des marchés de l'assurance) mais elles n'entreprennent presque pas d'action précise et ciblée dans le domaine maritime.

A défaut de la création d'un organisme spéciale qui s'occupera des questions maritimes, ne faut-il pas initier des groupes de travail et de reflexion sur les problèmes de l'assurance maritime qui se posent un peu partout ?

../..

Par ailleurs aux niveaux nationaux n'est-il pas impérieux que les assureurs locaux acceptent de mettre en place un pool transport qui fixera un tarif obligatoire dans certaines catégories de risques tels que les corps-pêches ?

Il nous semble que c'est au prix de la concertation générale que les assureurs de nos marchés pourront faire face aux changements dans le domaine du commerce extérieur comme dans celui des transports, des moyens de manutention, d'emballage etc.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX

- (1) M. . PICARD et A. BESSON  
LES ASSURANCES TERRESTRES  
Tome 1 : LE CONTRAT D'ASSURANCE  
5ème EDITION "LGDJ" 1982
- (2) YVONNE LAMBERT-FAIVRE  
ASSURANCE DES ENTREPRISES ET DES PROFESSIONS  
"PRECIS DALLOZ"
- (3) YVONNE LAMBERT-FAIVRE  
DROIT DES ASSURANCES  
"DALLOZ"
- (4) GERARD VALIN  
LA GESTION DES ENTREPRISES D'ASSURANCE  
"DUNOD"
- (5) MARCEL GROSSMANN  
MANUEL DE REASSURANCE  
"L'ARGUS"
- (6) M. BARBELET et J.M. LAUGINIE  
ECONOMIE D'ENTREPRISE  
FOUCHER

../..

OUVRAGES SPECIALISES

- (1) RENE PERILLIER  
MANUEL DE L'ASSUREUR MARITIME ET TRANSPORTS  
"L'ARGUS"
  
- (2) LATRON PIERRE ET HOUSIANGOU JEAN  
LES POLICES FRANCAISES D'ASSURANCE MARITIME  
SUR FACULTES DU 30 JUIN 1983  
"ITEC DROIT"
  
- (3) LUREAU PIERRE  
COMMENTAIRES DES POLICES FRANCAISES D'ASSURANCES MARITIMES  
SUR CORPS DE NAVIRES  
PARIS "LGDJ"
  
- (4) SYNDICAT FRANCAIS DE L'ASSURANCE MARITIME  
LIVRET GUIDE DE L'ASSURANCE TRANSPORT  
"L'ASSURANCE FRANCAISE"

../..

DOCUMENTS ET REVUES

- (1) RAPPORT DE L'ASSEMBLEE GENERALE DE L'ASSOCIATION DES SOCIETES D'ASSURANCE DE COTE D'IVOIRE TENUE EN 1990
- (2) L'ASSURANCE MARITIME DES MARCHANDISES  
ETUDE DU SECRETARIAT DE LA CNUCED  
TD/B/C 3/120 9 MAI 1975
- (3) REVUE IIA N° 3 JUILLET 1976  
ASSURANCE TRANSPORT EN AFRIQUE
- (4) REVUE ASSUR INFO N° 12 pages 11 à 17  
L'IMPACT DE LA LOI PORTANT DOMICILIATION DE L'ASSURANCE MARITIME SUR L'EQUILIBRE TECHNIQUE DE LA BRANCHE TRANSPORT
- (5) REVUE DU CONSEIL SENEGALAIS DES CHARGEURS  
"PERSPECTIVES MARITIMES" page 20 et 21  
L'EMISSION DES RESERVES DANS LE TRANSPORT DES MARCHANDISES PAR MER
- (6) REVUE L'ASSURANCE FRANCAISE N° 639  
LA STIMULATION DES COMMERCIAUX
- (7) REVUE L'ASSURANCE FRANCAISE N° 647  
LE SERVICE A LA CLIENTELE : DE LA STRATEGIE DE MARKETING A LA GESTION DE LA QUALITE
- (8) REVUE L'ASSURANCE FRANCAISE N° 636  
LE MARKETING AU SERVICE DE LA QUALITE
- (9) L'ARGUS DU 17/01/1992  
... LES SEUILS SOUHAITABLES

ANNEXES



S T A T I S T I Q U E

ASSURE :  
 POLICE N° :  
 APERITEUR :  
 COURTIER :

EXERCICE	PRIMES RO NETTES DE RISTOURNES <del>ET</del> D'ANNULATIONS <i>et</i> en FOFA <i>de Commission</i>	SINISTRES REGLES NETS DE RECOURS	SINISTRES EN SUSPENS	TOTAL SINISTRES (REGLES + ESTIMES)	S/P BRUT	S/P NET

# TABLEAU DE BORD DU DIRECTEUR COMMERCIAL

1 <sup>er</sup> TRIMESTRE		PRIMES			CLIGNOTANTS	
		PRÉVUS	RÉALISÉS	E CARTS		
				K F	o/o	
CORPS	1 <sup>er</sup> MOIS					
	2 <sup>ème</sup> MOIS					
	3 <sup>ème</sup> MOIS					
FACULTÉS	1 <sup>er</sup> MOIS					
	2 <sup>ème</sup> MOIS					
	3 <sup>ème</sup> MOIS					
TOTALS						