

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES (CIMA)
INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)
INSTITUT SPECIALISE AUTONOME DE LA CIMA
B.P. 1575 - TEL : (237) 220.71.52- FAX (237) 220.71.51
YAOUNDE/CAMEROUN



CYCLE III/ DESS A

(Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances)

XVII PROMOTION (2004/2006)

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :
**GROUPES DE SOCIETES D'ASSURANCES OBSERVEES DANS LE
MARCHE DE LA CIMA : ENJEUX ET MOTIVATIONS. CAS DU
GROUPE SUNU ASSURANCES**

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISES EN ASSURANCES

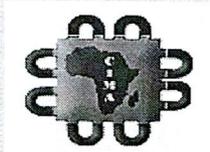
PRESENTE ET SOUTENU PAR

M. MBAMA Juste Sylvain

SOUS LA DIRECTION DE

**M.EVA ESSANGONE Apollinaire
Directeur Général Adjoint
UAG Vie**

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES (CIMA)
INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)
INSTITUT SPECIALISE AUTONOME DE LA CIMA
B.P. 1575 - TEL : (237) 220.71.52- FAX (237) 220.71.51
YAOUNDE/CAMEROUN



CYCLE III/ DESS A

(Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances)

XVII PROMOTION (2004/2006)

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**GROUPES DE SOCIETES D'ASSURANCES OBSERVEES DANS LE
MARCHÉ DE LA CIMA : ENJEUX ET MOTIVATIONS. CAS DU
GROUPE SUNU ASSURANCES**

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISES EN ASSURANCES

PRESENTE ET SOUTENU PAR

M. MBAMA Juste Sylvain

SOUS LA DIRECTION DE

**M.EVA ESSANGONE Apollinaire
Directeur Général Adjoint
UAG Vie**

SOMMAIRE

DEDICACES .I

REMERCIEMENTS .II

ABREVIATIONS .III

INTRODUCTION GENERALE.....Page 1

PARTIE Ier : LES ENJEUX ET LES ACTEURS EN PRESENCE.....Page 5

A. ENJEUX ET MOBILES.....Page 5

I. présentation générale du marché CIMA.....Page 5

II. Evolutions et perspectives.....Page 10

B. LES GROUPES D'ASSURANCES DU MARCHE CIMA.....Page 12

I. Les groupes émanant des compagnies internationales.....Page 12

II. Les groupes panafricains.....Page 16

C. ANALYSE RETROSPECTIVE.....Page 22

Partie II : SUNU ASSURANCES FACE AUX ENJEUX DU MARCHE CIMA...Page 24

A. PRESENTATION GENERALE.....Page 24

I. Historique.....Page 24

II. organisation et fonctionnement.....Page 25

III. SUNU ASSURANCES en chiffres.....Page 26

B. POLITIQUE ET STRATEGIE DE SUNU ASSURANCES.....Page 31

I. La politique de SUNU ASSURANCES.....Page 31

II. La stratégie de SUNU ASSURANCES.....Page 32

III. SUNU ASSURANCES face à la concurrence.....Page 35

C. ANALYSE PROSPECTIVE.....Page 36

CONCLUSION.....Page 38

ANNEXES

DEDICACES

A mon père, **Monsieur MBAMA Basile,**

A ma mère, **Madame MBAMA née MONOWEME Henriette,**

A mon frère défunt, **Monsieur MBAMA Lambert, in memoriam**

A mon oncle défunt, **Monsieur ALOUONO KAYARA Jules, in memoriam**

Les raisons de ma persévérance dans les études, je dédie de manière méritoire ce mémoire.

« L'homme patient peut cuire une pierre et en boire le jus »

REMERCIEMENTS

Notre gratitude à l'endroit de la direction générale de l'Institut International des Assurances, au personnel et au corps enseignant tout entier qui n'ont ménagés aucun effort pour mettre à notre disposition toute leur science, et pour la qualité de l'encadrement et des enseignements dispensés.

Nous tenons à remercier la Direction Générale de la société UAG Vie Assurances, particulièrement,

Monsieur Apollinaire EVA ESSANGONE, Directeur générale Adjoint de nous avoir accueillie dans sa compagnie, dans laquelle nous avons vécue une expérience riche et exaltante.

Monsieur Alexis ASSAM OVEH, Responsable de la Production, pour sa disponibilité, sa diligence, ses conseils avisés et son professionnalisme qu'il nous a apporté durant notre stage. Nous tenons à le remercier.

Monsieur NZIGOU NGOMA Jean Léon, Technicien supérieur des assurances, pour sa collaboration sans relâche et sa disponibilité quotidienne. Nous le remercions vivement.

Madame MONSARD Jeannette Yvette, secrétaire de direction, pour sa collaboration de tout instants dans l'exécution de nos tâches quotidiennes durant le stage. Nous lui sommes très reconnaissant.

Nos sincères remerciements vont également à l'endroit de tout le personnel de la société **UAG Vie Assurances** pour l'accueil qui nous a été réservé, et pour avoir contribué à notre formation à quelque niveau que se soit.

Mademoiselle MBAMA Mélanie, pour son apport inestimable et inquantifiable dans l'aboutissement de ma formation intellectuelle et pour son soutien de tous les jours.

Messieurs KAYARA Pierre Claver et NGOUNGA Bin Maixent, qui restent des fervents soutiens sur lesquels je n'ai jamais cessé de m'appuyer, qu'ils trouvent ici toute ma gratitude.

Mes frères et sœurs : la famille **MBAMA, Joseph, Bernard, Saturnin, Ruffin, Pacôme, Aude Bertille, Privalnaud, Estelle, Kevin, Floïd, Serge ; Jules MAGANGA ; Elie Joël LEKAMBA IBIATSI**, Ainsi que tous ceux que je n'ai pas pu nommément cité.

Mesdemoiselles MINTYA Christelle, ZE Paule Marielle, AVIDJAM OYONO Sonia, MBOUOH NCHOTTOU Awah, pour leur sollicitude et leur affection à mon endroit.

L'enfant **MALONGO MBAMA Sawsan Tahira**, mon petit trésor, la source de mon inspiration de tous les jours.

La 17^{ème} Promotion DESSA et la 7^{ème} Promotion MSTA ,« les guerriers » qui ont su maintenir un climat de fraternité sans pareille

Nos sincères remerciements pour tous les sacrifices et privations consentis à notre endroit.

ABREVIATIONS

CIMA : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances

CRCA : Commission Régionale de Contrôle des Assurances

UAP : Union des Assurances de Paris

CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest africaine

BICIG : Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Gabon

NSIA : Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance

SAAR : Société Africaine d'Assurance et de Réassurance

AGF : Assurances Générales de France

AGCI : Assurances Générales de Côte d'Ivoire

CSAR : Compagnie Sénégalaise d'Assurance et de Réassurance

UAT : Union des Assurances du Togo

UBA : Union Béninoise d'Assurances

UACam : Union des Assurances du Cameroun

INTRODUCTION GENERALE

Le dynamisme de l'industrie des assurances en zone CIMA se traduit par l'existence d'une noria d'acteurs opérant sur le dit marché, et qui pour des raisons stratégiques ont choisi de se constituer en groupes d'assurances homogènes, couvrant les différentes branches répertoriées dans le code des assurances en vigueur.

Cette politique de regroupement ou d'expansion est dictée par les lois du marché qui voudraient que dans un environnement concurrentiel, la part belle fut faite aux opérateurs qui ont la capacité et la surface financière suffisante pour répondre aux engagements auxquels doivent faire face traditionnellement toute société d'assurance régie par le code CIMA.

Naguère dominé et ce pour des raisons tenant à l'histoire des assurances en zone CIMA par les filiales des groupes internationaux, le marché a subi une profonde mutation ces deux dernières décennies, porté en cela par une lame de fond vigoureuse, matérialisée par l'émergence de groupes panafricains, initiés par des investisseurs locaux. Investisseurs qui ont compris tout l'intérêt et surtout l'importance de cette industrie du tertiaire qui joue un rôle avéré et capital pour l'ensemble des économies de nos pays.

La vitalité et le climat économique propice de la zone CIMA, marquée notamment par l'évolution de la réglementation a eu pour conséquences, la floraison d'une multitude de sociétés d'assurances qui chaque année essaient sur le marché, témoignant de l'essor de cette industrie. L'assainissement du secteur des assurances orchestré par l'instance de contrôle, a rendu possible la viabilité à long terme des sociétés établies dans les différents marchés nationaux, cela avec le concours des directions nationales d'assurances qui effectuent en amont les missions de contrôle.

L'histoire de l'assurance dans l'espace CIMA, nous permet de tirer un certain nombre d'enseignements sur les mutations qui y sont intervenues et qui y ont cours. Si au départ le marché se caractérisait par une multitude de sociétés indépendantes, ayant une vision centrée sur le territoire dans lequel elles présentent leurs opérations d'assurances, les différentes fusions/acquisitions intervenues sur le marché mondial ont consacré la naissance de multinationales implantées sur l'ensemble du globe, et surtout l'émergence d'une vision globalisée du marché de l'assurance.

L'Afrique et plus précisément la zone CIMA, de par son passé, n'a pas échappé à ces chambardements dans la mesure où les premières sociétés qui se sont installées sur le marché sont des filiales des sociétés françaises ; les nombreuses fusions qui ont vu le jour au niveau international se sont répercutées sur le plan local avec l'expansion des groupes tel AXA (anciennement connue sous le nom UAP et qui a adopté cette dénomination en 1985 après de nombreuses acquisitions d'actifs) et AGF (affilié à l'assureur allemand ALLIANZ) qui sont présents sur nos marchés de longue date.

A coté de ces poids lourds mondiaux de l'assurance on a vu arriver sur le marché de nouveaux acteurs, africains pour la plus part et surtout désireux et déterminés à investir ce créneau porteur en mettant en avant une vision panafricaniste. Ce sont respectivement, NSIA Groupe créée en 1985, COLINA Assurances créée en 1980 et SAAR GROUP créée en 1990 et SUNU ASSURANCES créée en 2001; qui par leur positionnement géographique sur l'ensemble du marché s'érigent aujourd'hui en véritables représentants d'une vision africaine de l'industrie des assurances et viennent concurrencer les filiales des groupes internationaux cités précédemment et qui jadis dominaient le marché.

Cependant, il serait réducteur de croire que les groupes sus référencés sont les seuls qui évoluent sur le marché, d'autres sociétés aspirent à l'expansion mais pour l'instant on ne peut leur conférer le qualificatif de 'groupes d'assurances' compte tenu du fait que leur représentativité sur le marché est réduite à la portion congrue, a contrario des groupes NSIA, COLINA, SAAR et SUNU. Le déploiement de ces groupes (NSIA, COLINA, SAAR, SUNU) à l'échelle du marché en fait des acteurs très importants, sinon incontournables du macrocosme de l'assurance que constitue l'espace CIMA.

La création de SUNU ASSURANCES Holding S.A, par des promoteurs africains participe de la même volonté, c'est-à-dire occuper un pan de ce secteur d'activité qui semblait être l'apanage d'une catégorie d'investisseurs.

sous l'impulsion de promoteurs africains ayant une expérience avérée dans la gestion des affaires et principalement des milieux de l'assurance internationale, cette dernière figure aujourd'hui en bonne place et a droit de cité dans l'espace régional d'assurances.

Le groupe SUNU ASSURANCES, est un groupe africain d'assurances fort de quatorze sociétés VIES et IARD. Il est présent actuellement sur huit marchés de la zone CIMA (Bénin, Burkina-Faso, Cameroun, Centrafrique, côte d'ivoire, Gabon, Niger, Sénégal).

SUNU ASSURANCES est piloté par une structure centrale dénommée SUNU Gestion, qui a son siège en république Française et qui par le jeu d'une politique d'extraversion et d'expansion maîtrisée sur l'ensemble du marché (en passant notamment par la reprise d'actifs ou la création de nouvelles succursales), occupe une place enviable sur l'échiquier de la zone CIMA. Forte d'une surface financière solide et conduite par des techniciens chevronnés, le groupe SUNU est l'un des acteurs qui comptent.

Le capital social de SUNU ASSURANCES est de 6 860 000 Euros, détenu à 51% par SUNU FINANCES et à 41% par LA SOCIETE D'INVESTISSEMENT (société de droit mauritanien); SUNU ASSURANCES (80%) et SUNU FINANCES (20%) détiennent à leur tour, 100% du capital de SUNU Gestion.

C'est là un jeu de participations croisées qui la mettent à l'abri d'éventuels prédateurs. La société SUNU ASSURANCES est soutenue par un réseau

conséquent de partenaires de premiers ordres, dont la notoriété à l'échelle mondiale ne saurait être démentie (Réassureurs internationaux, réseau MAXIS, AXA, etc.).

Ceci participe de la volonté de son management de consolider un groupe à la solidité financière excellente, qui ambitionne de se positionner en véritable leader du marché intégré des assurances CIMA, face aux perspectives de croissances qui se profilent à l'horizon, avec la mise en place de mécanismes tendant à renforcer la rétention des primes sur l'ensemble du marché (la coassurance communautaire).

Pour poursuivre dans la même veine, on peut renchérir en mettant en exergue l'impact encore marginal de l'assurance vie dans nos marchés avec un rapport 20/80 en faveur de l'IARDT; ce qui augure beaucoup d'espoirs, quand on sait que l'espace CIMA est riche d'une population d'environ 90 millions d'habitants, répartie sur quatorze Etats de l'Afrique Occidentale et Centrale.

Le développement de cette branche véritable 'vache à lait' de l'industrie des assurances sera à ne point douter la future bataille qu'il faudra gagner. On peut cependant noter que pendant que des efforts sont entrepris pour développer cette dernière, certaines compagnies ont choisies de se désengager de la VIE, ou optent tout simplement de se cantonner aux assurances dommages.

L'Union des Assurances du Gabon Vie (UAG Vie), lieu de notre stage de fin de formation est une société anonyme Vie régie par le code des assurances CIMA. Son siège social se trouve à l'avenue du colonel Parant à Libreville en république gabonaise.

Elle a été créée à partir d'une agence de l'URBAINE SEINE en 1976 ; elle a été reprise tout comme sa consœur UAG IARDT par le groupe AXA en 1998 ; à la suite de cette reprise elle a alors pris la dénomination AXA Vie GABON.

UAG Vie est spécialisée dans les assurances de personnes ; elle propose une gamme de produits adaptés qui vont de l'épargne à la prévoyance, sans omettre les produits dits 'Mixtes' (mixte plus triennale, MPT) et les indemnités de fins de carrière (IFC), encore appelée indemnités de services rendus (ISR). Pour faire face aux missions qu'elle s'est assignée, elle dispose d'un effectif permanent de 15 employés en 2006, composé en totalité de nationaux.

UAG Vie s'appuie aussi sur un important réseau d'intermédiaires au nombre desquels on peut citer : ASCOMA ; GRAS SAVOYE ; LA RUCHE ASSURANCE ; A.C.R (Assureurs Conseils Réunis) ; et sur son réseau de mandataires non salariés.

Son capital social est de 500. 000. 000 F CFA, il est détenu par :

- SUNU ASSURANCES : 80,63%
- BICIG (filiale BNP Paribas) : 19,35%
- Autres : 0,02%

UAG Vie est une entreprise dynamique qui occupe une place enviable sur le marché de l'assurance vie au Gabon avec un chiffre d'affaires de 2 825 572 F CFA pour l'année 2004, lui conférant le rang de numéro deux du marché gabonais, en ayant

dans le viseur la place de numéro un. Pour atteindre cet objectif une politique ambitieuse axée autour d'un triptyque (professionnalisme, rigueur et probité dans tous les domaines) a été définie à l'échelle du groupe et celle-ci est répercutée au niveau des différentes sociétés du groupe.

Le groupe SUNU ASSURANCES a l'ambition d'être la référence continentale dans son métier, partout où il est présent, c'est dans cette optique qu'il s'est fixé des axes stratégiques et met en place des valeurs partagées par l'ensemble des collaborateurs.

L'organigramme de SUNU ASSURANCES Holding SA établit la société SUNU Gestion au centre du dispositif stratégique de la firme, avec la mission d'orienter la stratégie du groupe en fonction des échos qui sont répercutés par le marché.

Le choix de cette compagnie a été guidé par la possibilité qui nous est offerte d'épuiser l'objet de notre réflexion en ayant toute la matière nécessaire à disposition, afin d'apporter notre contribution à l'étude qui nous a été confiée.

Comment comprendre les mobiles qui guident les différents groupes d'assurances établis sur nos marchés à l'aube des mutations que connaît le marché des assurances de la CIMA ?

Cette interrogation nous interpelle en ce sens que nous serons amenés par le biais de cette production, à mettre en lumière les enjeux et motivations qui guident les groupes d'assurances observés sur le marché de la CIMA.

Il s'agira pour nous d'identifier les véritables enjeux en présence, et l'impact économique induit par les différentes stratégies mises en place par les protagonistes et singulièrement par les groupes d'assurances établis sur nos marchés.

La question centrale de notre étude se ramènera à la mise en évidence des motivations apparentes et cachées qui constituent le leitmotiv qui guide l'action du groupe SUNU ASSURANCES.

Il s'agira aussi de mesurer la réaction des groupes d'assurances rivaux face au positionnement de SUNU ASSURANCES sur le marché, car il est utile de rappeler que le marché se distingue par son étroitesse et par une concurrence âpre.

Nous examinerons également les différentes réponses apportées par le groupe SUNU face aux contraintes qui freinent le plein épanouissement de l'assurance dans nos pays, en limitant les missions institutionnelles dévolues aux compagnies d'assurances (la collecte et la mobilisation de l'épargne en vue du financement de nos économies).

Le résultat que nous présenterons ici n'est certes pas aussi exhaustif que nous le souhaiterions, loin s'en faut, notre souhait est de balayer de grands axes de réflexions susceptibles de retenir l'attention de ceux qui, comme nous seront embarrassés par le même dessein.

ière PARTIE :

LES ENJEUX ET LES ACTEURS EN PRESENCE

PARTIE I : LES ENJEUX ET LES ACTEURS EN PRESENCE

A : ENJEUX ET MOBILES

L'histoire nous enseigne que le développement de l'assurance a favorisé l'essor des économies, dans la mesure où tout progrès comporte une prise de risque qui sera mieux acceptée, voire rendue possible, s'il existe des mécanismes de compensation en cas d'échec. Il apparaît alors évident que pour s'épanouir l'assurance nécessite une organisation tant sur les plans juridique, économique que financier. La création du marché intégré des assurances CIMA en 1992 répond à ce souci.

I. Présentation générale du marché CIMA

L'environnement économique mondial est marqué depuis 2004 par un raffermissement de la croissance économique.

Cette croissance est la résultante des performances des économies des pays émergents, qui par leur activité dynamique tirent vers le haut la croissance mondiale, tandis que les pays industrialisés consolident la leur.

L'Afrique reste cependant à la traîne en ne profitant pas pleinement de l'embellie observée sur le plan international, malgré une croissance appréciable de 5,1% en 2004.

Le secteur des assurances est quant à lui tributaire de la situation macroéconomique de nos Etats aussi bien pour la zone CEMAC, que pour la zone UEMOA qui reste affecté par la crise du géant ivoirien, premier marché d'assurance de la zone CIMA.

Dans ce contexte variable, le secteur des assurances a connu une évolution positive, bien quelle reste fragile ; la concurrence demeure acérée et les restructurations financières des compagnies en difficultés se poursuivent.

Le rapport annuel 2004, portant sur l'ensemble des marchés d'assurances édité par le secrétariat général de la CIMA dresse le tableau des principaux indicateurs ci-après :

- ❖ l'effectif global est de 4.582 salariés (toutes catégories confondues) contre 4.539 en 2003 ;
- ❖ la masse salariale stagne à 39,7 milliards de Francs CFA en 2004, soit un salaire annuel moyen par employé de 8,7 millions de Francs CFA.
- ❖ Les émissions de primes se sont élevées à 417 milliards de Francs CFA contre 400 milliards en 2003, soit une augmentation de 4,3%.

- ❖ Les primes en assurances dommage sont de 330,5 milliards de Francs CFA contre 324,5 milliards de Francs CFA en 2003.
- ❖ En assurance Vie, elles s'élèvent à 86,5 milliards de Francs CFA contre 75,3 milliards de Francs CFA en 2003.
- ❖ les primes en assurances dommage représentent 79,3% du chiffre d'affaires totale contre 20,7% pour celles en assurances Vie ;
- ❖ Les arriérés sont de 173 milliards de Francs CFA contre 157,7 milliards de Francs en 2003 soit une hausse de 9,7% ;
- ❖ Les sinistres payés sont de 179,9 milliards de Francs CFA contre 171,7 milliards de Francs CFA en 2003, soit une progression de près de 4,8% ;
- ❖ Les charges de gestion, s'élèvent à 155,4 milliards de Francs CFA contre 152,2 milliards de Francs CFA en 2003, soit une augmentation de 2,1%
- ❖ Les provisions techniques se chiffrent à 655,1 milliards de Francs CFA contre 588,5 milliards de Francs CFA soit une hausse de 11,3% ;
- ❖ Les placements réalisés ont progressé de 6,6%, passant de 20,1 milliards de Francs CFA en 2003 à 21,4 milliards de Francs CFA en 2004 ;
- ❖ Le solde de réassurance est excédentaire en faveur des réassureurs de 61,3 milliards de Francs CFA en 2004 contre 71,1 milliards de Francs CFA en 2003, soit une baisse de 11,3% ;
- ❖ Le résultat net d'exploitation est de 29,7 milliards de Francs CFA contre 21,5 milliards de Francs CFA en 2003, soit une hausse de 38% ;
- ❖ Le résultat net est de 11,3 milliards de Francs CFA contre 12,6 milliards de Francs CFA en 2003, soit une baisse de 10,3%.
- ❖ La marge de solvabilité est en augmentation de 38,9%, passant de 66,2 milliards de Francs CFA en 2003 à 91,9 milliards de Francs CFA en 2004 ;
- ❖ La couverture des engagements réglementés reste déficitaire (-30,7 milliards de Francs CFA) soit un taux de 95% en 2004 contre 96,2% en 2003.

L'activité globale du marché d'assurances se caractérise en 2004 par la progression du chiffre d'affaires qui gagne 4,3% (de 400 milliards à 417 milliards de Francs CFA).

En dix (10) ans le chiffre d'affaires a connu une progression de 82,3% passant de 228,7 milliards de Francs CFA en 1995 à 417 milliards de Francs CFA en 2004.

Tableau n° 1

Evolution du chiffre d'affaires de la zone CIMA de 1995 à 2004¹

Années	Montants (en millions de CFA)	Variation
1995	228 717	
1996	246 297	7,69%
1997	232 869	-5,45%
1998	266 203	14,31%
1999	282 155	5,99%
2000	298 257	5,71%
2001	329 325	10,42%
2002	372 981	13,26%
2003	399 960	7,23%
2004	416 997	4,26%

¹ Réf: Rapport annuel CIMA 2004

I.1.) Assurances dommages

Les primes émises en assurances dommages ont connu un accroissement de l'ordre de 1,8% en 2004. Elles passent de 324,5 milliards de Francs CFA en 2003 à 330,5 milliards de Francs CFA en 2004.

En dix (10) ans, le chiffre d'affaires en assurances dommage s'est accru de 81,8% passant de 181,8 milliards de Francs CFA à 330,5 milliards de Francs CFA.

Tableau n° 2

Evolution du chiffre d'affaires dommages de 1995 à 2005

Années	Montants (en millions de CFA)	Variation
1995	181 789	
1996	195 850	7,73%
1997	181 655	-7,25%
1998	210 853	16,07%
1999	218 648	3,70%
2000	236 514	8,17%
2001	261 836	10,71%
2002	301 625	15,20%
2003	324 522	7,59%
2004	330 505	1,84%

Sur dix ans, la progression générale de l'activité d'assurances dommages est tout simplement prodigieuse, compte tenu des facteurs bloquants liés à la fois au faible pouvoir d'achat des assurables, et à la méconnaissance même du produit assurance par une frange importante de la population assurable.

Cette situation est aussi imputable au déficit observé en matière de communication à l'endroit du public, dans la plus part des cas, seul le produit Responsabilité Civile circulation est mis en avant par les assureurs, ce qui est regrettable compte tenu du caractère obligatoire de cette garantie.

Nonobstant toutes les pesanteurs que l'on pourra mettre en exergue, on a le loisir de constater que l'activité croît bon an, mal an à un rythme globalement positif, même si l'exercice 2004 se caractérise par un tassement de l'activité ; il n'en demeure pas moins que le marché conserve une marge de progression suffisante pour attirer des candidats potentiels à investir.

Cette capacité d'attrait réside aussi dans l'espoir suscité par une amélioration de la capacité de rétention des sociétés d'assurances de la zone, qui aura pour corollaire la réduction du fronting sur les risques industriels. C'est ce à quoi s'attelle la CIMA, avec la mise en place de la coassurance communautaire.

I.2) Assurances Vie et Capitalisation

La progression des émissions en assurance Vie et Capitalisation est de l'ordre de 14,9%, elles passent de 75,3 milliards de Francs CFA en 2003 à 86,5 milliards de Francs CFA en 2004.

En dix (10) ans, le chiffre d'affaires en assurances vie et capitalisation a bondi de 84,3% passant de 46,9 milliards en 1995 à 86,5 milliards de Francs CFA en 2004.

Tableau n° 3
Evolution du chiffre d'affaires Vie et Capitalisation de 1995 à 2004

Années	Montants (en millions de CFA)	Variation
1995	46 922	
1996	50 447	7,51%
1997	51 214	1,52%
1998	55 350	8,08%
1999	63 507	14,47%
2000	61 743	-2,78%
2001	67 489	9,31%
2002	71 356	5,73%
2003	75 294	5,52%
2004	86 492	14,87%

Les assurances vies et capitalisation connaissent un regain d'activité même si on est encore loin de ce qu'on peut attendre de cette branche qui reste pour l'instant le parent pauvre du secteur. Cependant plusieurs motifs d'espoirs voient le jour, en ce sens que les *assurables* prennent progressivement connaissance des différents produits proposés.

L'assurance vie contribue au développement du crédit. En effet, les organismes prêteurs, banques ou sociétés de crédit, acceptent plus facilement d'accorder des prêts quand ils savent que l'emprunteur possède une garantie en cas de décès et d'invalidité.

Cela se vérifie de plus en plus sur nos marchés, l'optimisme est alors de mise lorsque l'on connaît les besoins sans cesse grandissant qui préoccupent la masse des assurables potentiels.

Le caractère embryonnaire de certains marchés est un autre motif d'espoir, car plusieurs marchés n'ont pas encore atteint leur rendement optimum c'est dire tout l'intérêt que l'assurance suscite pour les opérateurs économiques du secteur.

Le facteur démographique joue encore en faveur de ce type d'assurance, car le besoin de se prémunir contre les aléas du sort gagne du terrain. Avec l'inversion de certaines valeurs africaine. La solidarité du groupe vole aujourd'hui progressivement en éclats, face aux contraintes économiques du moment, la famille mono nucléaire triomphe au détriment de ' la famille africaine'.

II. Evolution et perspectives

L'essor de l'assurance traduit l'accroissement des besoins de protection du public. La protection recherchée vise aussi bien les personnes que les patrimoines, c'est le rôle fondamental de l'assurance. L'assurance est une activité capitale dans la mesure où elle contribue à la sécurité des personnes et des biens.

Ce besoin de sécurité est également ressentie dans nos différents marchés qui restent jeunes pour la plus part et qui sont appelés à connaître une croissance qui ira crescendo, au vu des chiffres publiés par le marché.

On retiendra que pour l'année 2004, les émissions du marché d'assurance CIMA ont connu une croissance de 4,3% avec un montant net d'annulation et de taxes de 417 milliards de Francs CFA.

La sinistralité en assurances dommages a stagné en 2004. Elle représente 34,8% des primes acquises comme en 2003.

Avec 37,3% des émissions en 2004, les charges de gestion en assurances dommages et vies ont stagné.

En assurances dommage, les commissions sont passées de 11,8% des primes émises en 2003 à 12,4% en 2004. Les autres charges nettes passent de 26,5% des primes émises en 2003 à 24,3% en 2004.

En assurances vie et capitalisation, les commissions de 5,8% de primes émises en 2003 à 5,7% en 2004. Les autres charges passent de 26,5% de primes émises en 2003 à 24,3% en 2004.

Les produits financiers nets augmentent de 6,4% mais se maintiennent à 5,1% des primes émises en 2004 pour l'ensemble des deux branches. En assurances dommage ils représentent 3,5% des primes émises et en assurances vie, les produits financiers nets ont baissé, passant de 13,5% à 11,3% entre 2003 et 2004.

Le résultat de l'exercice est en diminution en 2004, il passe de 12,6 milliards de Francs CFA en 2003 à 11,3 milliards de Francs CFA en 2004.

Le résultat d'exploitation net (29,7 milliards de Francs CFA), a été fortement entamé par le solde de réassurance et représente 7,1% des émissions en 2004.

Le résultat de la réassurance reste globalement déficitaire, il est de l'ordre de 63,1 milliards de Francs CFA en 2004, bien qu'il constitue une amélioration par rapport à 2003 (-71,1 milliards de Francs CFA). Le déficit du solde de réassurance correspond à 15,1% du chiffre d'affaires.

Au regard de ce qui précède on retiendra que le marché reste toujours attractif malgré la baisse globale du chiffre d'affaires enregistré et ce pour plusieurs raisons que nous ne pourrions toutes lister ; on peut néanmoins retenir quelques unes :

- Les marchés les moins dynamiques ambitionnent de rattraper leur retard par rapport aux autres.
- Les différents produits d'assurances ont une diffusion encore limitée.
- L'assainissement du marché par les autorités de contrôle, ceci dans l'optique de mettre un terme aux dérives passées constatés.
- L'arrivée d'une nouvelle classe de managers imprégnés de techniques de management novatrices et surtout soucieux de réussir dans un environnement fortement concurrentiel.

Les perspectives pour les années à venir semblent largement positives au vu de tout ce qui précède, surtout lorsqu'on sait que nos marchés restent jeunes, si ce n'est embryonnaires pour ce qui est du développement de certains produits d'assurances.

La rétention des primes sur nos différents marchés sera à ne point douter la future bataille à laquelle nous devons nous atteler, car le fronting contribue grandement à l'évaporation des capitaux dans nos économies respectives. La maîtrise des risques industriels doit s'imposer à l'ensemble des acteurs de la filière, d'où l'opportunité de la mise en place de la coassurance communautaire.

La coassurance communautaire se présente, parmi le panel des solutions préconisées comme étant une réponse opportune dans l'espoir de réduire les incidences du fronting pour nos marchés, encore faudrait-il que ces dernières aient

des capacités financières conséquentes pour répondre aux engagements qu'ils souscriront sinon on retombera dans les mêmes travers.

La naissance de grands ensembles ou groupes d'assurances répond certainement à ce souci, car plus notre surface financière est suffisante mieux nous saurons répondre à nos engagements, car les synergies se feront certainement plus aisément à l'intérieur de ces ensembles.

Qu'est ce que nous devons entendre par groupes d'assurances ? Et quels sont les principaux protagonistes en présence ?

La notion de groupe renvoie à un ensemble plus ou moins complexe qui se veut homogène ou hétérogène.

B. LES GROUPES D'ASSURANCES DU MARCHE CIMA

Le marché des assurances CIMA connaît depuis ces dernières décennies un processus d'expansion tous azimuts. La tendance à l'ordre du jour est au regroupement des compagnies d'assurances ; compagnies qui ont compris tout l'intérêt d'être présentes sur les différents marchés. Pour atteindre ce but, elles procèdent soit par l'ouverture de nouvelles filiales, soit par l'acquisition d'actif de compagnies en difficultés.

Ces groupes naissants sont en général le fait de promoteurs africains, qui ambitionnent tous d'atteindre la taille critique, cela est devenu un impératif vital, lorsque l'on souhaite pérenniser et conforter ses sociétés face à la concurrence ambiante.

Les groupes d'assurances qui trustent actuellement le marché sont au nombre de six (6) :

- Les groupes émanant des compagnies internationales : **AXA** et **AGF**
- Les groupes panafricains : **COLINA**, **NSIA**, **SAAR**, **SUNU**

I. Les groupes émanant des compagnies internationales

Les Assurances Générales de France (AGF) et AXA assurances opèrent sur nos marchés depuis belle lurette, et cela depuis les premiers pas de cette activité sur notre continent. Au fil des années elles ont adoptés des dénominations différentes de celles qui étaient les leurs au départ, ceci résulte des différents regroupements qui ont eu lieu à l'échelle mondiale.

Aujourd'hui ils sont présents sur tous les marchés à quelques exceptions près, ce qui ne saurait remettre en cause leur place, car elles demeurent des acteurs de poids de par leur puissance économique et de par leur positionnement sur nos marchés.

I.1 AGF (Allianz AG)

a) Historique

La société anonyme des Assurances Générales a été créée en 1818 par Martin ANDRE, en 1849 elle conclut un traité de réassurance avec le PHENIX de Londres et devient du même coup une des plus grandes compagnies d'assurances européennes.

Elle est nationalisée en 1945 ; une opération de restructuration des assurances nationalisées la conduit à fusionner en 1968 avec le PHENIX, ainsi naquit AGF.

En 1996, 51% du capital est privatisé, s'en suit un rapprochement avec l'allemand Allianz en 1997, rapprochement qui conduit à la fusion du trinôme AGF/Allianz France/PFA-Athena Assurances la même année. L'année 2002 consacre la dénomination AGF comme identité unique du groupe.

b) Métiers

- Assurances dommage, Assurances Vie, Gestion d'actifs et services bancaires
- Assurances voyage (filiales : ELVIA, MONDIAL ASSISTANCE)
- Assurance- crédit (filiale : EULER HERMES)

c) AGF en zone CIMA

Le groupe AGF est implanté dans huit pays de la zone CIMA (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Mali, Sénégal, Togo), il pratique aussi bien les assurances dommage, que les assurances vie.

Il est constitué par douze (12) sociétés, soit huit (8) sociétés IARDT et quatre (4) sociétés Vie ; les effectifs cumulés du groupe sont de 355 collaborateurs, pour un chiffre d'affaires cumulé supérieur à plus ou moins 52 milliards de Francs CFA.

Ce sont des chiffres assez conséquents, car ils illustrent le poids économique de ce mastodonte, chiffres qui sont sensiblement supérieurs à ceux de l'ensemble du marché gabonais en comparaison (environ 50 milliards de Francs CFA) en 2004.

d) Politique et stratégie du groupe AGF

Figurant au peloton des groupes leader du marché CIMA, le groupe AGF est présent aussi bien en zone CEMAC qu'en zone UEMOA avec une prédilection pour les plus grands marchés que sont la Côte d'Ivoire, premier marché de la zone et le Cameroun son second. Cela dénote d'une volonté d'occuper les marchés à fort potentiel, notamment ceux où la démographie avantage le développement des activités d'assurances.

Il n'est pas besoin de rappeler ici combien le facteur démographique joue un rôle capital pour le plein épanouissement des activités d'assurances, même si on peut objecter que le pouvoir d'achat peut constituer aussi une des raisons qui peuvent pousser une compagnie à s'installer dans un marché plutôt que dans un autre. Au-delà de toutes ces raisons il ne faut pas occulter les facteurs tenants à l'histoire des assurances en zone CIMA.

L'Afrique occidentale est la zone qui compte le plus de sociétés d'assurances car elle fait pratiquement office de pionnière pour ce qui est de la pratique, on comprend alors aisément que le groupe AGF soit plus présent sur cette zone plutôt qu'en Afrique centrale.

Pour l'heure elle semble se cantonner dans ses marchés traditionnels, où elle se doit de consolider ses acquis face à une concurrence aux dents longues qui n'ambitionne plus ou moins que de grignoter ses parts de marché.

Cela passe par une politique de recentrage et d'innovation articulée autour des valeurs cardinales du groupe, afin que la perception que le citoyen lambda se fait de la firme soit toujours celui d'un groupe rassurant et sur lequel on peut compter.

En plus de consolider ses marchés traditionnels, le groupe entend mettre un accent particulier sur le service au client, afin d'en faire un élément de différenciation susceptible de faire la différence lorsqu'on sait que la technique d'assurance n'autorise qu'une marge limitée de possibilités. La différence se fera assurément sur l'agressivité commerciale et sur la gestion de la relation client.

I.2 AXA ASSURANCES

a) Historique

Au début des années 1980 le groupe mondialement connu sous le vocable AXA n'existait pas encore, ce n'était qu'une petite mutuelle d'assurance française qui deviendra sous la direction de Claude BEBEAR le groupe mondialement connu. Le nom AXA sera adopté en 1985 après une consultation interne.

L'année 1996 constitue le moment clé de l'histoire du groupe, cette année-là, la fusion des sociétés AXA et UAP² donnent naissance au premier groupe d'assurance mondial (313 milliards d'euros de chiffre d'affaires).

Mi 2006 le groupe AXA rachète la branche assurance de la banque Crédit Suisse (Winterthur).

Sur le plan juridique le groupe AXA est une société anonyme à conseil de surveillance et directoire. Les filiales africaines de AXA Assurances sont évidemment des sociétés de droit national africain, car elles sont régies par le code des assurances CIMA.

² UAP : Union des Assurances de Paris

Le groupe AXA est présent sur tout le globe terrestre, aucun continent n'échappe à son emprise tentaculaire, à plus forte raison l'espace CIMA qu'il a pénétré par le biais de sa fusion d'avec l'UAP qui est l'assureur historique de nos marchés.

b) Métiers

AXA est un groupe puissant et solide centré sur un seul métier, qui se résume à la protection financière qui consiste à accompagner ses clients, particuliers, petites, moyennes, grandes entreprises à chaque étape de leur vie, en répondant à leurs besoins de produits et services d'assurances, de prévoyance, d'épargne et de transmission de patrimoine.

Le groupe AXA est l'un des premiers gestionnaires au monde avec un chiffre d'affaires en 2005 de 71, 671 milliards d'euros (+ 6,9% par rapport au chiffre d'affaires 2004 qui se situait autour de 67,031 milliards d'euros)³. 1 064 milliards d'euros d'actifs sous gestion à fin 2005 et un résultat opérationnel de 3,258 milliards d'euros en 2005.

c) AXA en zone CIMA

Le groupe AXA a choisit de s'établir sur les quatre premier marchés de la zone (Cote d'ivoire, Cameroun, Sénégal et Gabon), ou elle pratique uniquement les assurances dommages car elle a choisit de se délester de ses branches vies au profit du groupe SUNU.

Le groupe AXA ne compte plus que quatre compagnies d'assurances après l'écrêtement sus mentionné ; le total de son personnel se chiffre à 357 collaborateurs toutes catégories confondues, pour un chiffre d'affaires cumulé équivalent à environ 32 milliards de Francs CFA.

En choisissant de se défaire d'une partie de ses actifs AXA assurances a par la même occasion choisit d'amputé une partie de son chiffre d'affaires, mais il n'en demeure pas moins qu'il continue de faire figure d'épouvantail sur nos marchés, car ses filiales africaines peuvent s'adosser sur le groupe qui représente une somme de synergies considérables.

d) Politique et stratégie d'AXA ASSURANCES

Le Landerneau des assurances reste partagé par la nouvelle stratégie adopté par le groupe AXA en zone CIMA. En choisissant de se débarrassé (on peut le dire ainsi) de ses compagnies vies, AXA a choisi le chemin inverse des autres compagnies qui optent a contrario pour la pratique des deux types d'assurances (dommage et vie).

³ Réf : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Axa>

A la lumière de ce recentrage, car c'est ainsi qu'il faut comprendre cette nouvelle politique ; on peut par conjectures, affirmer que ce redéploiement obéit à la volonté de concentrer toutes ses capacités sur la branche la plus rentable de nos marchés.

Les assurances dommages continuent à trôner aux premières loges des statistiques établies sur nos différents marchés, c'est certainement pour coller à cette réalité que le groupe AXA a choisi d'opérer uniquement sur cette branche.

Il sera toujours temps pour elle de réinvestir le marché des assurances vies lorsque celui-ci transformera ses promesses en chiffres concrets, susceptibles de susciter les appétits de l'ogre AXA, car en définitive il possède la capacité financière de rebondir sur cette branche en devenir.

Cette stratégie d'élagage affirme la volonté capitaliste de la firme. L'heure est aux économies d'échelle, surtout lorsqu'on sait que le marché des assurances vie n'a pas encore connu son plein développement dans l'espace CIMA.

Compte tenu des charges inhérentes à la gestion d'une compagnie d'assurance, il serait superflu de continuer à posséder des actifs qui n'ont pas un rapport investissement/ rentabilité intéressant, car la philanthropie n'est pas encore inscrite au nombre des activités de l'assureur.

En se délestant des branches les moins rentables, AXA Assurances opère un choix judicieux car toute sa puissance commerciale se focalisera désormais sur une seule branche à savoir les assurances dommages, et comme AXA n'est pas dépourvu d'arguments sur ce plan, tout laisse croire que ce recentrage est valablement justifié.

II. Les groupes panafricains

L'impact des fusions/acquisitions sur l'industrie des assurances au niveau mondial a éveillé l'intérêt des investisseurs africains et contribué à la mutation qui a cours actuellement sur nos différents marchés.

Au départ morcelé en plusieurs entités distinctes au rayonnement limité, l'industrie des assurances connaît aujourd'hui de profonds changements, qui sont la résultante d'une vision aux antipodes de celle qui avait cours jusqu'alors.

La frilosité ayant laissé place à l'audace et à la hardiesse, la prise des risques est devenue systématique chez une catégorie de promoteurs, ce qui cadre parfaitement avec notre vocation et correspond au métier qui est le notre.

Le besoin d'expansion se fait sentir chez la plupart des compagnies qui ont la capacité de réaliser cet objectif, néanmoins seule une poignée d'entre elles a entamé une réelle politique d'extraversion, ce sont respectivement : **COLINA, NSIA, SAAR** et **SUNU**.

Pour atteindre leurs buts, les différents groupes ne lésinent pas sur les moyens à mettre en place, car c'est une entreprise qui peut se révéler périlleuse, lorsqu'on sait qu'il ne faut pas se fier aveuglément aux statistiques produites par nos marchés.

Le risque reste un élément sur lequel on doit tabler, car qui ne fait pas preuve d'audace dans la conduite des affaires, doit se contenter des miettes, ne dit pas généralement que « la meilleure défense face à la concurrence c'est l'attaque ». si on ne veut pas prendre le risque de se faire phagocyter par la concurrence on se doit de lutter à armes égales d'où les manœuvres auxquelles nous assistons.

II.1 COLINA ASSURANCES

a) Historique

Le groupe COLINA est un groupe à vocation inter- africaine principalement présent dans les métiers de l'assurances, au fil du temps le groupe a progressivement étendue son champ d'activités au delà du monde des assurances, en investissant les marchés de l'immobilier et de la restauration.

Créé en 1980, le groupe COLINA est issu de l'implantation en cote d'ivoire de la compagnie **libano-suisse** (pôle assurance du groupe pharaon), et le rachat du Groupement Français d'Assurances (GFA), pionner de l'assurance en Afrique.

b) Métiers

Les activités Du groupe COLINA sont axées autour de trois pôles, qui vont des assurances, à l'immobilier et à la restauration-distribution.

Autour de son activité traditionnelle, le groupe a entrepris et réussi à se diversifier sur d'autres corps de métiers avec beaucoup de bonheur, il n'en demeure pas moins que les assurances occupent une position prépondérante dans les activités du groupe.

c) COLINA en zone CIMA

Le groupe COLINA est représenté dans sept pays de la zone CIMA (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Cote d'ivoire, Gabon, Mali, Togo).

Le total des effectifs cumulé (exception faite du Gabon ou le démarrage des opérations n'est pas encore effectif) est de 329 collaborateurs (toutes catégories confondues), pour un total de dix (10) sociétés VIE et IARD. L'ensemble de ces filiales est géré par COLINA Participations.

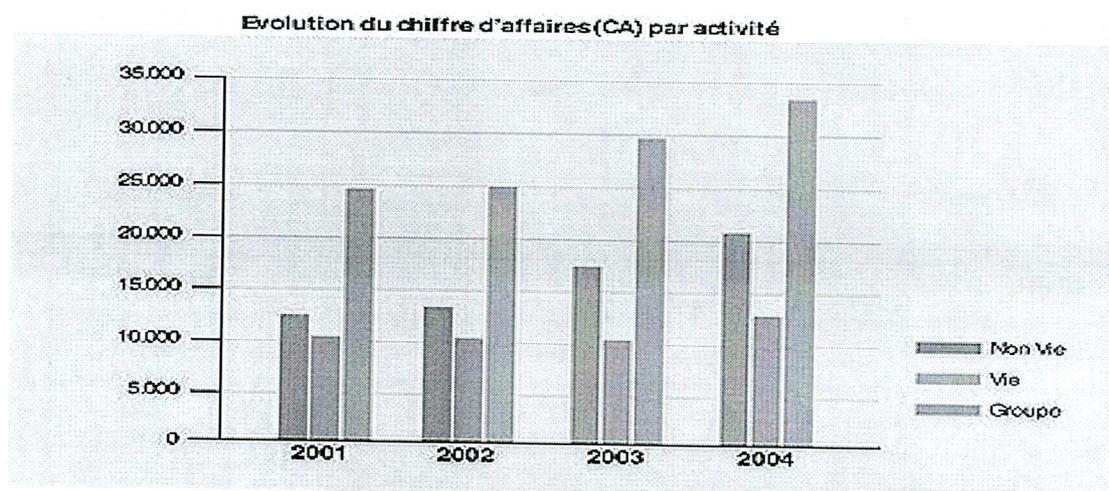
Avec un chiffre d'affaires globale de l'ordre de 40 milliards de Francs CFA, COLINA assurances figure au nombre des compagnies qui dominant le marché des assurances CIMA et son expansion sur les marchés de la zone Afrique centrale illustre à suffisance sa volonté de devenir le leader de la zone tout court.

Si les assurances dommage contribuent largement aux résultats du groupe, il est utile de rappeler que les assurances vie ne sont pas en reste ; avec un chiffre

d'affaires proche de 15 milliards de F.CFA la société COLINA Africa vie, filiale ivoirienne du groupe, participe pour près de 38% au résultat d'ensemble du groupe.

Si les autres activités du groupe lui permettent de gonfler son chiffre d'affaires global, elles ne seront pas retenues dans notre analyse qui se borne uniquement à inventorier les aspects tenants à l'assurance.

L'évolution du chiffre d'affaire de COLINA sur les quatre derniers exercices, témoigne de la bonne tenue des activités du groupe qui ne cesse de croître année après année.



d) Politique et stratégie de COLINA

La fusion de la Libano-Suisse avec COLINA, et la cession de la GFA ont marqué le début d'une dynamique de conquête de nouveaux marchés et la mise en place d'une politique de restructuration destinée à produire les résultats qu'on observe aujourd'hui.

Dans chaque secteur d'activité le groupe met en place une politique dynamique fondée sur le développement des produits et services à forte valeur ajoutée, le groupe entend ainsi affirmer sa vocation d'assureur leader en Afrique après avoir consolidé ses positions sur ses marchés traditionnels.

La création d'un bureau à Paris participe de cette volonté de se rapprocher des partenaires stratégiques, celui peut être défini comme étant le maillon qui permettra au groupe d'avoir un meilleur référencement sur le marché international de l'assurance.

Ces différentes avancées sont rendues possibles par un management qui allie rigueur et innovation face à une concurrence débridée, en mettant le client au centre des préoccupations de la firme, le groupe entend se démarquer de ses rivaux.

L'amélioration des produits et services offerts en conciliant les enjeux économiques et humains reste le leitmotiv absolu. Grâce à une politique d'expansion avisée COLINA est devenu un des plus importants groupes d'assurances de la zone CIMA disposant de solides assises financières.

II.2 NSIA (Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances)

a) Historique

Soutenu par une équipe d'opérateurs privés ivoiriens, sous la férule de M. KACOU DIAGOU NSIA voit le jour en 1995. à la faveur d'un désengagement des Assurances Générales de France (AGF) international des marchés ivoirien, togolais et malien en 1996, NSIA acquiert les actifs des sociétés AGCI-IART et AGCI-Vie, pour former NSIA-AGCI Côte d'Ivoire.

L'année qui suit, le groupe renforce sa capacité financière par une augmentation de son capital par émission d'actions en numéraire. Dans la même veine le groupe poursuit son expansion en participant à la création de NSAB (Nouvelle société d'Assurance du Bénin) et à celle de ACTIVA Assurances au Cameroun en 1998.

Le marché gabonais est atteint par la déferlante lorsque les anciennes mutuelles du Gabon reprises durant l'année 2000 sont transformés en ANG (Assurances Nouvelles du Gabon), avec le concours de NSAB et ACTIVA.

Après un processus de condensation qui s'étalera de 2000 à 2001, la société ACTIVA VIE est créée, à laquelle il faudra adjoindre les sociétés NSIA Sénégal en 2001, NSIA Congo en 2004, NSIA Vie Gabon en 2006, et tout dernièrement NSIA Togo en cours de développement. Au rythme actuel de son développement on peut être rassuré sur la vocation africaine de la firme.

b) Métiers

Les activités du groupe NSIA touchent principalement aux assurances (dommage et vie), on constate que NSIA nourrit des velléités expansionnistes vers les métiers de la banque et des finances.

NSIA a mis en place des synergies pour l'ensemble de ses filiales ; le groupe propose sur l'ensemble des marchés où il est présent des produits variés aussi bien en assurance dommage qu'en assurance vie pour sa clientèle de particulier et d'entreprises.

Le groupe NSIA ambitionne d'adjoindre des activités bancaires à son domaine traditionnel des assurances, afin de constituer un pôle bancassurance de premier plan.

c) NSIA en zone CIMA

Chapeauté par la holding du groupe (NSIA Participations S.A), le groupe NSIA est riche de quinze unités réparties sur sept (7) pays de l'espace CIMA (Bénin, Cameroun, Congo, Côte d'ivoire, Gabon, Sénégal, Togo).

Un total de 281 collaborateurs (exception faite des effectifs du Congo et du Togo) participe au plein épanouissement du groupe, en contribuant à son développement économique.

Le chiffre d'affaires cumulés de l'exercice 2004 se situe dans une fourchette comprise entre 40 et 50 milliards de Francs CFA, on raisonnant par conjectures on peut estimer que la barre de 50 milliards a put être franchie en 2005 ; ce sont des chiffres qui sont assez évocateurs, car il traduisent sans qu'il ne soit besoin de le faire la place du groupe NSIA dans le marché CIMA.

d) Politique et stratégie de NSIA

Dynamisme et crédibilité, ces deux termes résument à eux seuls la perception que l'on peut se faire du groupe NSIA, qui ambitionne ni plus ou moins que d'être le leader des groupes africains d'assurances.

Avec pour viatique la satisfaction du client, en s'appuyant sur un management de la qualité qui se veut infailible, le groupe a pour souci de se démarquer de la concurrence en proposant les meilleurs services aux clients.

La stratégie d'extraversion entreprise correspond à la vision africaniste du groupe qui veut être présent sur l'ensemble du continent ; celle-ci est servie par un management ambitieux et visionnaire, sous la houlette de professionnels émérites et aguerris.

II3. SAAR (Société Africaine d'Assurances et de réassurances)

a) Historique

La SAAR a été créée en 1990 à l'initiative d'un groupe d'investisseur camerounais conduit par M. FOKAM Paul, qui assume encore aujourd'hui la présidence du conseil d'administration.

Après avoir conforté ses positions sur le marché camerounais en occupant une honorable quatrième place, le groupe a entrepris de s'étendre a d'autres marchés hors et dans la zone CIMA (Tchad, guinée équatorial, Sao tomé et principe) en créant différentes filiales (SAFAR, SAT, EGICO) en plus de la SAAR vie au cameroun.

Loin d'être aussi tentaculaires que les groupes précédemment étudiés, le groupe SAAR ambitionne de devenir un acteur incontournable du marché des assurances CIMA.

b) Métiers

Le groupe SAAR propose pour l'ensemble de ses sociétés des assurances de toutes gammes. A savoir les assurances dommage pour celles pratiquant l'IARD et des produit d'épargne et de prévoyance pour sa branche vie.

Sa clientèle est composée de particuliers et des entreprises de toutes tailles, auxquelles elle offre des produits adaptés.

c) La SAAR en zone CIMA

en 2005, le groupe SAAR est nanti de cinq (5) sociétés d'assurances, deux sociétés vies et trois sociétés IARD réparties sur les différents marchés où il est installé.

Un total de 73 collaborateurs participe quotidiennement à l'expansion et au devenir du groupe, dans l'optique d'en faire un ténor du marché.

Le chiffre d'affaire 2004 se situe approximativement autour de 15 milliards de nos francs, ce qui n'est pas mal pour un groupe qui réalise l'essentiel de celui-ci sur le marché camerounais ; gageons que son développement futur, s'il se poursuit avec la même célérité saura lui conférer une stature importante sur le marché.

d) Politique et stratégie de la SAAR

Un plan de développement à court et moyen terme axé sur cinq idées majeures sert de guide aux ambitions proclamées du groupe.

Ils se résument en :

- Une structure financière équilibrée gage d'une indépendance vis-à-vis de toute source financière.
- Rester leader dans les innovations.
- Faire de la culture africaine le gage de la culture interne du groupe.
- Faire du savoir la principale source de richesse.
- Garantir chaque jour un dividende mineur aux actionnaires.

Ces idées servent d'aiguillon à toute la politique du groupe et constituent un bréviaire auquel tous les collaborateurs de la firme doivent s'identifier.

Le traité instituant le marché intégré des assurances en Afrique ayant donné la possibilité a d'autres pays d'intégrer l'espace CIMA, on peut supposer que l'ouverture

d'une compagnie en république de Sao tomé et Principe par le groupe apparaît comme étant une sorte d'anticipation, un pari sur une intégration future de ce pays à l'espace CIMA.

C. ANALYSE RETROSPECTIVE

Comment définir les véritables mobiles qui guident les différents groupes d'assurances établis sur l'espace CIMA ?

En définitives quels sont les tenants et les aboutissants de cet expansionnisme tous azimuts ?

Chaque groupe étudié a mis en avant un ensemble de motifs pour justifier la fièvre à l'extraversion qui gagne ces différents groupes ; il est utile de rappeler que ce schéma qui se dessine aujourd'hui pour l'ensemble des protagonistes en présences n'est pas sans rappeler celui qu'avait connu les marchés dits développés.

En effet, nous vivons dans un monde globalisé, ou l'autarcie n'est plus de mise face à un capitalisme qui se veut conquérant, la seule alternative qui s'offre à ces derniers est celle de grandir pour faire face aux vicissitudes du marché ; plutôt que d'être des acteurs moyens qui ne saurons pas résister aux soubresauts des crises économiques récurrentes de nos économies.

Le marché des assurances CIMA ne vit pas dans une bulle en ce sens qu'il est interpellé par tout ce qui se passe au niveau mondial ; les différents changements qui interviennent aujourd'hui sont la résultante de ce qui s'est déjà passé sur les marchés dit développés.

En effet, grandir à tout prix ou tout simplement constituer le groupe leader des assurances en Afrique, est devenue l'objectif primordial de ces différentes compagnies.

Face à une concurrence qui ne se démord pas, il est utile d'être outillé pour affronter les changements qui se profilent à l'horizon, il faut encore rappeler que nos marchés jouissent d'un dynamisme intéressant et que la maturation de celui-ci n'est pas pour aujourd'hui, ce qui augure des perspectives sommes toutes attrayantes.

Toute œuvre humaine ambitionne de perdurer et surtout de grandir, les différents groupes que nous avons passés au crible partagent cette même vision ; à l'instar des groupes mondialisés qui sont présents sur nos marchés, ils nourrissent le même dessein. Les assurances ayant un rôle capital dans nos économies, il est de bon aloi d'être présent sur l'ensemble des marchés car ils sont appelés à progresser.

C'est pour anticiper tous ces changements avenir et conforter leur place sur l'échiquier que les groupes d'assurances AXA, AGF, COLINA, NSIA, SAAR, et SUNU se livrent à de multiples manœuvres pour asseoir leur notoriété et surtout pour avoir la plus grosse part de marché possible. Pour ce faire, toutes les stratégies qui concourent à l'atteinte de cet objectif sont mises en branle.

Les enjeux sont connus et identifiés, tout comme les motifs, encore faut t'il avoir toutes les capacités (humaines, financières, techniques et matérielles) pour atteindre les différents objectifs poursuivis. A coté de cela, il faut que le cadre dans lequel ces acteurs sont appelés à évoluer, soit proche de la perfection, pour fournir la matière nécessaire au plein épanouissement des différentes sociétés du marché. La mise en place du marché intégré des assurances CIMA répond à ce souci.

A la lumière de tout ce qui précède il serait intéressant pour nous de vivre la compréhension de ces enjeux in vivo, en nous intéressant au groupe SUNU ASSURANCES Holding S.A.

II ème PARTIE :

**SUNU ASSURANCES FACE AUX ENJEUX DU
MARCHE CIMA**

PARTIE II : SUNU ASSURANCES FACE AUX ENJEUX DU MARCHÉ CIMA

A : PRESENTATION GENERALE

I. Historique

Sous l'impulsion de son fondateur, Monsieur Pathé DIONE, la naissance du groupe SUNU ASSURANCES intervient après un cheminement qui suit une chronologie ordonnée.

L'année 1998, est à marquer d'une pierre blanche, elle consacre la signature du protocole d'accord de partenariat et d'assistance technique qui intervient entre SUNU Finances Holding et le groupe AXA.

Le rachat par SUNU Finances (société mère du groupe SUNU) de quatre filiales du groupe AXA-UAP (CSAR-Vie au Sénégal, UAT-Vie au Togo, UBA-Vie au Bénin, UAC en Centrafrique, et UGAN IARD au Niger) en 1999, constitue un tournant décisif dans l'histoire du groupe car elle consacrait le partenariat précédemment cité.

L'année 2000 est marquée par la mise en orbite de la société UGAN Vie, en partenariat avec des banques nigérienne.

SUNU ASSURANCES Holding S.A voit le jour en 2001, il est le résultat d'un joint venture entre SUNU Finances et La SOCIETE D'INVESTISSEMENT. Cette année voit aussi l'entrée de deux sociétés des Mutuelles du Mans en Côte d'Ivoire dans le portefeuille du groupe, elles seront rebaptisées Le Millenium Assurances Internationales (LMAI IARD et LMAI Vie).

EN 2002 SUNU ASSURANCES prend le contrôle de la société Alliance Africaine d'Assurances Vie (3A-Vie) à la suite de la recapitalisation de cette dernière.

Profitant du recentrage des activités du groupe AXA en Afrique, qui a choisit de se cantonner à l'exploitation de la branche IARD, SUNU ASSURANCES acquiert trois filiales vies du groupe AXA (AXA Vie Côte d'Ivoire, AXA Vie Cameroun et AXA Vie Gabon) ; dans la même foulée il reprend la société togolaise UAT IARD filiale du groupe AXA, il effectue ensuite une prise de participation de 40% dans le capital de la société béninoise AVIE.

Aujourd'hui, le groupe SUNU est fort de quatorze (14) sociétés d'assurances et il est le premier assureur vie de la conférence interafricaine des marchés d'assurances (CIMA).

Le groupe a réalisé en 2004 un chiffre d'affaires de 36 milliards de Francs CFA et il a géré à la même période des actifs de l'ordre de 108 milliards de Francs CFA.

II. Organisation et fonctionnement

II.1 Forme juridique

Le groupe SUNU ASSURANCES Holding S.A est société anonyme de droit luxembourgeois au capital de 6. 860. 000 euros entièrement libéré.

Il a son siège social au 5, rue Eugène Ruppert au Luxembourg et il est administré par un conseil d'administration composé de cinq (5) membres :

- Un président
- Un administrateur directeur général
- Et trois administrateurs

II.2 Organigramme simplifié

L'ensemble des activités de SUNU ASSURANCES est coaché par sa filiale spécialisé SUNU Gestion, dont elle détient une part majoritaire du capital (80%), le reste étant entre les mains de SUNU Finances, soit 20%.

Par un jeu de participations croisées très complexes entre la structure mère (SUNU ASSURANCES) et les différentes compagnies qui la composent, elle a procédé à un noyautage de son actionariat, privilégiant des prises de participations internes, quant cela est possible et des alliances quand elle ne peut contrôler l'ensemble ou la majorité du capital.

C'est un modèle d'organisation qui met le groupe à l'abri des prédateurs de tous acabits et permet ainsi de consolider ses positions dans un environnement hautement concurrentiel.

II.3 Fonctionnement

SUNU Gestion, comme son nom l'indique joue le rôle d'interface pour l'ensemble des activités du groupe, c'est elle qui missionne les différents audits qui sont menés a l'intérieur du groupe. Elle peut être considérée comme étant le cerveau de SUNU.

Elle veille ainsi à l'application des règles d'orthodoxie en matière de gestion auxquelles doivent se soumettre toutes les filiales du groupe, et cela à tous les niveaux.

Chaque filiale conserve une autonomie qui lui est propre, en se référant bien évidemment aux règles instituées par le code des assurances CIMA. Elles doivent cependant rendre toutes des comptes à la direction du groupe, qui centralise l'ensemble des résultats et donne les orientations qui doivent être appliquées.

C'est un modèle d'organisation qui se veut globalisant, avec une approche singulière pour chacun des marchés, qui a chacun ses propres contraintes et sa réalité socioculturelle. Il n'en demeure pas moins que le groupe se fonde sur des idéaux et des valeurs communes.

II.4 métiers

Le groupes SUNU ASSURANCES Holdings, a travers ses différentes filiales se propose de répondre a tous les besoins en assurances formulés par sa clientèle (particuliers et entreprises de toutes tailles).

Leader du marché de l'assurance vie en zone CIMA (dix sociétés vie composent son portefeuille d'actifs), elle offre toutes les prestations communes aux assurances de personnes :

- prévoyance
- épargne
- indemnités de fin de carrières (IFC ou ISR).

Les assurances dommages ne sont pas en reste, elles participent également au rayonnement du groupe sur le marché CIMA.

III. SUNU ASSURANCES en chiffres

III.1 impact économique

L'exercice 2004 est assez révélateur de ce que représente le groupe SUNU sur le marché CIMA.

- 55,52 millions d'euros (36,42 milliards de F. CFA) de chiffre d'affaires
- Dont 33,95 millions d'euros (22,27 milliards de F.CFA) en assurances vie
- Et 21,57 millions d'euros (14,15 milliards de F.CFA) en assurance IARD
- 3,83 millions d'euros (2,51 milliards de F.CFA) de résultat net⁴
- 150,17 millions d'euros (98,51 milliards de F.CFA) d'épargne institutionnelle gérée
- 165,47 millions d'euros (108,54 milliards de F.CFA) d'actifs gérés
- 865 collaborateurs et 14 sociétés d'assurances dans 8 pays africain

⁴ Agrégation des chiffres des sociétés d'assurances filiales de SUNU ASSURANCES

III.2 répartition du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires générale est inégalement reparti entre les différentes unités qui composent le groupe SUNU ASSURANCES.

La Côte d'ivoire, contribue pour ce qui la concerne à 57% du total global, cela s'explique par la taille de son marché qui est le premier de la zone ; il ne faut pas omettre de relever que les premières acquisitions du groupe ont eut lieu sur le marché ivoirien. UA Vie est tout simplement la seconde compagnie vie du marché, derrière COLINA AFRICA Vie.

Le Togo est le second contributeur du résultat global en terme d'émissions de primes.

Le Cameroun, le Gabon et le Niger sont ex aequo avec un total de 8% de parts de marchés ils occupent le troisième rang. Le Sénégal, le Bénin et la Centrafrique avec respectivement 4%, 2% et 1% ferment le peloton.

Le chiffre d'affaires agrégé de l'ensemble des sociétés d'assurances, filiales de SUNU ASSURANCES au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2004 s'est élevé à 36.419 millions de F.CFA contre 16.194 millions de F.CFA en 2003, soit une hausse de 124,90%

La politique de croissance externe du groupe SUNU s'est traduite par l'arrivée des sociétés UA-Vie, UAG-Vie, UACam-Vie et UAT-IARD dans le giron du groupe. Ce qui explique la forte progression du chiffre d'affaires du groupe.

Par branche d'assurance le chiffre d'affaires se répartit comme suit :

En milliers de F.CFA

Filiales	REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES		
	2 004	2 003	Variations
Sociétés Vie			
UA-Vie	9 412 559	-	
LMAI-Vie	3 950 753	2 952 141	33,83%
UAG-Vie	2 825 572		
UACam-Vie	2 768 473		
UASen-Vie	1 286 218	1 111 830	15,74%
UAT-Vie	1 139 451	1 049 165	9,61%
UBA-Vie	886 543	1 041 133	-14,85%
TOTAL VIE	22 269 569	6 154 269	261,87%
Sociétés IARD			
LMAI-IARD	7 518 752	7 226 283	4,05%
UAT-IARD	3 258 985		
UGAN-IARD	2 829 444	2 236 421	26,52%
UAC	541 786	576 577	-6,03%
TOTAL IARD	14 148 967	10 039 281	40,94%
TOTAL GENERAL	36 418 536	16 193 550	124,90%

III.3 Résultats

L'exercice 2004 se traduit par une légère hausse globale de la sinistralité des sociétés IARD du groupe avec un taux de 47% contre 45% en 2003. En assurance vie, le taux de marge brute a également baissé en passant de 21% en 2003 à 13% en 2004 ; traduisant une hausse relative des prestations.

Le résultat technique de l'ensemble des sociétés d'assurances filiales de SUNU ASSURANCES est de 6.426 millions de F.CFA. le solde de réassurance est de 1.170 millions de F.CFA en faveur des réassureurs et le résultats technique net de réassurance est de 5.256 millions de F.CFA.

Le résultat d'exploitation de l'ensemble des sociétés d'assurances filiales de SUNU ASSURANCES incluant les frais de fonctionnement et les revenus net de placements s'élève à 2.890 millions de F.CFA contre 883 millions en 2003.

Le résultat net de l'ensemble des sociétés filiales de SUNU ASSURANCES après impôts est de 2.514 millions de F.CFA contre 1.445 millions de Fcfa EN 2003.

En milliers de F.CFA

Filiales	CONTRIBUTION AU RESULTAT GLOBAL		
	2 004	2 003	Variations
Sociétés Vie			
UA-Vie	356 095		
LMAI-Vie	255 760	224 818	13,73%
UAG-Vie	203 122		
UACam-Vie	101 543		
UBA-Vie	87 033	88 564	-1,73%
UAT-Vie	85 407	70 236	21,60%
UASen-Vie	34 251	31 393	9,10%
TOTAL VIE	1 123 211	415 011	170,65%
Sociétés IARD			
LMAI-IARD	946 948	785 719	20,52%
UAT-IARD	265 251	152 524	73,91%
UGAN-IARD	115 554		
UAC	62 645	91 979	-31,89%
TOTAL IARD	1 390 398	1 030 222	34,96%
TOTAL GENERAL	2 513 609	1 445 233	73,92%

III.4 Répartition des actifs gérés

On observe un déséquilibre au niveau de la répartition des actifs ; celui-ci résulte certainement des possibilités offertes par le marché ; car toutes les entreprises essaient autant que faire se peut de respecter aussi bien la réglementation des placements et autres éléments d'actifs, notamment en ce qui concerne la couverture, la localisation et la congruence (article 335 du code CIMA), que les critères de dispersion édictés à l'article 335-4 du même code.

Le groupe *SUNU ASSURANCES* colle à cette volonté d'être au plus près des critères sus mentionnés, car il ne faut jamais perdre de vue que les critères prudentiels tenant à la sûreté, la liquidité et la rentabilité des placements doivent être respectés scrupuleusement ; ce triptyque reste le bréviaire auquel toute compagnie doit se conformer.

On retiendra qu'au titre de l'exercice 2004 les actifs gérés par l'ensemble des sociétés d'assurances filiales *SUNU ASSURANCES* atteignent 108.540 millions de F.CFA (en valeur de réalisation) contre 36.914 millions de F.CFA en 2003 soit une progression de 194,03%.

- Dépôts en espèces : 35% du total des actifs (2004) contre 37% en 2003
- Obligations : 28% du total des actifs (2004) contre 26% en 2003
- Actions : 16% du total des actifs (2004) contre 13% en 2003
- Immobiliers : 14% du total des actifs (2004) contre 18% en 2003
- Prêts : 7% du total des actifs, ils restent stables

III.5 capitaux propres

Les capitaux propres, après affectation des résultats de l'exercice, de l'ensemble des sociétés d'assurances filiales de *SUNU ASSURANCES* s'élèvent à 12.996 millions de F.CFA en 2004 contre 7.519 millions de F.CFA en 2003 soit une hausse de 72,84%.

La part de *SUNU ASSURANCES* dans les capitaux propres de l'ensemble de ses filiales s'élève 11.743 millions de F.CFA en 2004 contre 6.609 millions de F.CFA en 2003 soit une hausse de 77,69%.

Cette hausse des capitaux propres est justifiée par l'acquisition de quatre nouvelles compagnies.

La rentabilité des capitaux propres s'établit à 19,37% en 2004 contre 17,38% EN 2003.

III.6 Provisions techniques

Les provisions techniques de l'ensemble des sociétés d'assurances filiales de SUNU ASSURANCES sont estimées au 31 décembre 2004 à 97.851 millions de F.CFA contre 33.272 millions de F.CFA en 2003.

En assurance vie, elles progressent de 60.832 millions de F.CFA pour atteindre à fin 2004 un montant de 78.385 millions de F.CFA. De même en IARD, les provisions techniques ont augmentées de 3.747 millions de F.CFA passant de 15.718 millions de F.CFA en 2003 à 19.466 millions de F.CFA en 2004.

Ces hausses résultent de la croissance externe du groupe. A périmètre constant, elles progressent de 2.468 millions de F.CFA en vie et de 242 millions de F.CFA en IARD.

Ces résultats sont obtenus dans un contexte économique difficile, marqué par une concurrence accrue sur l'ensemble des marchés où évoluent toutes les sociétés d'assurances filiales de SUNU ASSURANCES ; le chiffre d'affaires global a progressé de 12,10% contre 0,06% en 2003, cette embellie est rendue possible par le dynamisme dont fait montre l'ensemble des collaborateurs du groupe.

III.7 Partenariat

A l'instar de toutes les compagnies qui exercent sur le marché, SUNU ASSURANCES Holding S.A a conclu des accords de partenariats avec d'une part des partenaires locaux et d'autre part des partenaires internationaux.

Il vous souviendra que le premier de ces accords a été passé avec le groupe AXA, dénommé accord de partenariat et d'assistance technique. À l'issue de celui-ci le groupe a pu acquérir les actifs qui font aujourd'hui sa fierté. A côté de celui-ci le groupe SUNU ASSURANCES a adhéré au réseau MAXIS, qui lui est issue du partenariat entre AXA et MetLife pour répondre au niveau international aux besoins des entreprises en matière de protection sociale de leur salariés.

La réassurance n'est pas en reste, des traités sont établis entre SUNU ASSURANCES et plusieurs réassureurs de renommés, reconnus pour leur sérieux. Ce sont respectivement :

- SCOR
- SWISS RE
- AXA-RE
- AFRICA-RE
- CICA-RE

B. POLITIQUE ET STRATEGIE DE SUNU ASSURANCES

Le groupe SUNU ASSURANCES fonde son existence sur une éthique et des valeurs communes à l'ensemble des entités du groupe.

Il s'agit pour SUNU de fournir aux hommes et aux entreprises la sécurisation de leurs projets, ainsi qu'une protection globale face aux aléas de la vie, ceci aux fins de faciliter la préparation de leur avenir.

Le groupe SUNU ASSURANCES compte assumer cette mission mieux que les autres sur le marché africain, tant dans la compréhension des besoins de chaque client que dans la compétitivité des offres aux clients et la qualité des services, afin de mériter la confiance des assurés, des actionnaires et des partenaires.

L'ambition de SUNU ASSURANCES est d'asseoir des sociétés d'assurances financièrement solides et qui soient en outre reconnues pour leur professionnalisme. Les actions de SUNU ASSURANCES sont à inscrire dans la durée, au delà de toutes spéculations, car le groupe vise le leadership, il veut être cité en référence et être reconnu pour sa solidité financière.

I. La Politique du groupe SUNU ASSURANCES

Les visées expansionnistes de SUNU ASSURANCES ne s'effectuent pas au détriment d'un ensemble de valeurs qui se résument en quatre points :

- ❖ Exercer le métier d'assureur avec professionnalisme, en respectant l'éthique des assurances, à savoir l'équité et la solidarité.
- ❖ Honorer les garanties et les engagements donnés
- ❖ Construire une relation de confiance basée sur la loyauté avec les assurés
- ❖ Garantir la pérennité d'un service de qualité.

Ce sont là des valeurs qui visent à donner une dimension humaine à l'activité pratiquée par la firme. En effet, il apparaît impérieux de construire une relation particulière entre l'assureur et les assurés, cela passe par le respect d'un ensemble de normes qui seront appelées à constituer le ciment sur lequel le groupe fondera son image.

Le groupe SUNU ASSURANCES a l'instar des autres groupes du marché (AXA, AGF, NSIA, SAAR, COLINA), nourrit des ambitions légitimes quant à l'évolution du marché des assurances CIMA ; c'est pour anticiper les mutations en cours et à venir qu'elle construit une politique cohérente d'occupation rationnelle des marchés. Pour

ce faire, SUNU ASSURANCES s'appuie sur ses forces et en premier ressort sur sa ressource humaine.

La mise en œuvre de tout projet suppose l'adéquation d'un ensemble de moyens (humains, financier, technique et matériel) et surtout une vision. Le groupe SUNU ASSURANCES possède cette vision, car il entend s'imposer face à la concurrence en misant sur une stratégie cohérente d'expansion et d'occupation rationnelle du marché.

II. La stratégie du groupe SUNU ASSURANCES

Face à une concurrence toujours exacerbée, il est utile de définir une stratégie efficiente afin de conserver ses parts de marchés d'une part et d'en gagner de nouvelles, car tous les concurrents nourrissent les mêmes desseins.

En observant le développement du groupe SUNU ASSURANCES on est amené à se poser un certain nombre d'interrogations sur la stratégie qui a permis à ce groupe de se construire.

On peut identifier deux mouvements ou axes de réflexion, pour tenter d'expliquer la stratégie qui a permis la réussite actuelle de SUNU ASSURANCES :

- La stratégie de pénétration de marché de SUNU ASSURANCES
- La stratégie d'expansion de SUNU ASSURANCES

II.1 stratégie de pénétration de marché

SUNU ASSURANCES a su faire preuve de perspicacité et d'abnégation pour s'établir sur le marché des assurances CIMA.

Le savoir et l'expertise de ses promoteurs constituent assurément les éléments déterminants qui ont milité à l'essor de SUNU ASSURANCES. Grâce à l'expérience d'une ressource humaine chevronnée et rompue à la gestion des sociétés d'assurances, expérience acquise dans le sein des grands groupes d'assurances internationaux, SUNU ASSURANCES a sut concocter un savant mélange d'audace et de prise de risque calculé.

Le partenariat conclut avec AXA, a permis à SUNU ASSURANCES de prendre pied sur le marché par le biais du rachat des sociétés pour lesquelles AXA souhaitait se désengager, ce qui a permis tout de suite au groupe d'avoir entre ses mains un ensemble d'actifs de premier ordre localisés sur le premier marché de la zone.

Ces acquisitions ont semé les germes de la puissance actuelle du groupe, car l'expérience aurait certainement pris plus de temps s'il avait fallu partir de rien,

malgré toute la bonne volonté dont ils n'ont cessé de faire montre depuis l'édification de ce projet.

En choisissant de bâtir sur l'existant, SUNU ASSURANCES s'est inspiré du model AXA (il est utile de rappeler que les hommes qui ont contribué au développement de SUNU ASSURANCES sont issus du moule de cette dernière), qui avait mis en pratique cette stratégie, basée sur le rachat d'actifs.

Cette stratégie a ses avantages et ses défauts, si on est sûr d'avoir immédiatement à disposition un portefeuille client, on ne peut pas être assuré que les actifs que l'on reprend jouissent d'une santé irréprochable.

C'est donc un risque que l'on prend, mais un risque mesuré, car on fait économie de toutes les étapes préparatoires qui accompagnent la mise en place d'une société. Il appartient à la société acquéreuse de faire fructifier le capital acquis, c'est ce à quoi s'est livré SUNU ASSURANCES, avec toute la réussite que l'on sait.

II.2 stratégie d'expansion

Les disparités économiques observées sur nos différents marchés font qu'on ne peut appliquer une stratégie globale pour l'ensemble des actions que l'on est amené à entreprendre, il faut tenir compte de plusieurs facteurs, au nombre desquels il faut souligner des pesanteurs socioculturelles.

Bien souvent ces dernières peuvent rendre rédhibitoire le développement d'un produit, qui si l'étude d'impact n'a pas été mesurée finira aux orties.

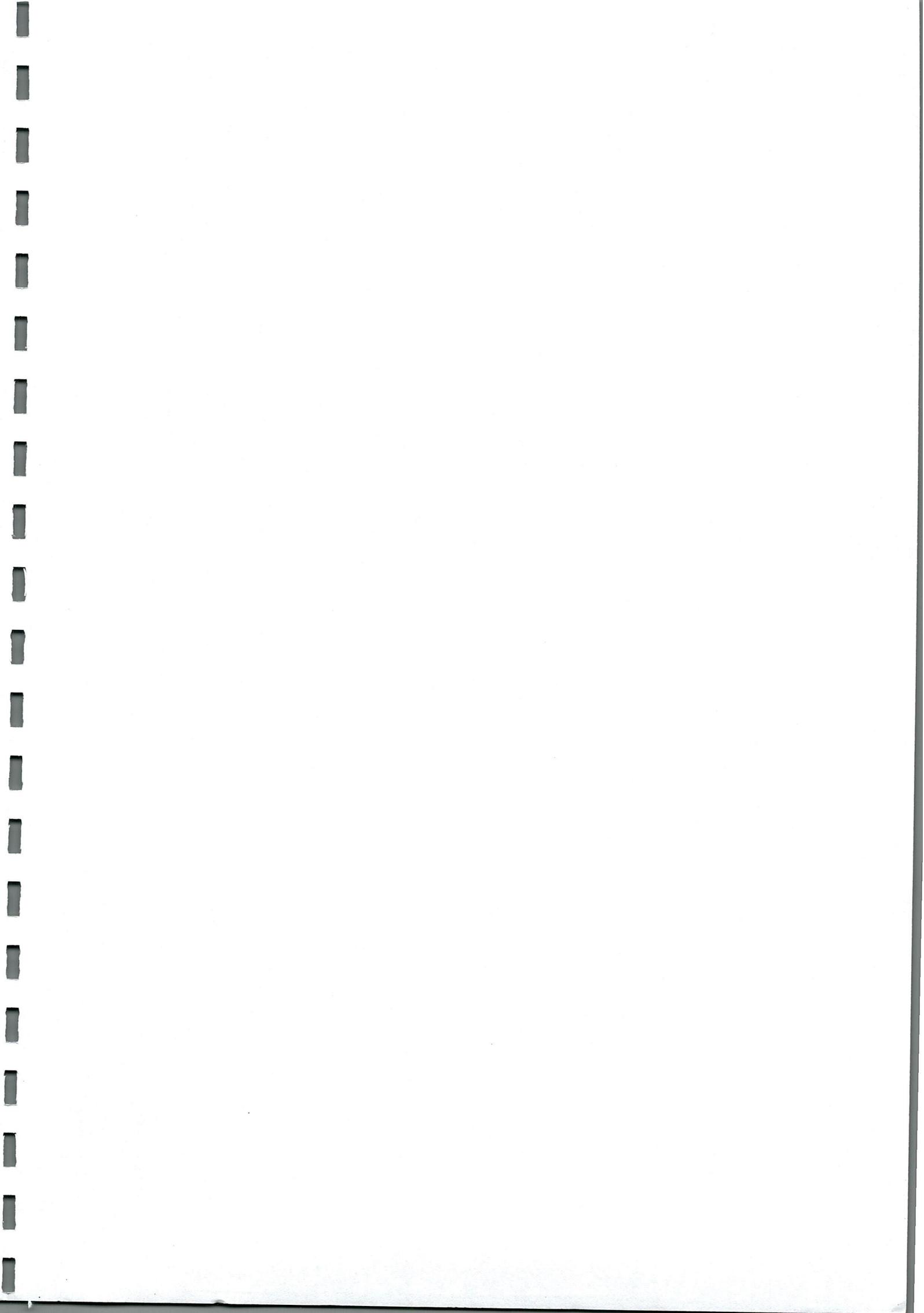
Il importe d'effectuer en amont toutes les analyses adéquates, afin de connaître dans les moindres détails la situation du marché sur lequel on ambitionne de s'établir. De la maîtrise de ces différents éléments découlera une stratégie personnalisée destinée au marché cible.

SUNU ASSURANCES, a opté dans un premier mouvement pour la consolidation des actifs qu'elle avait acquis suite à la cession en sa faveur des quatre filiales d'AXA-UAP citées plus haut.

Une fois ses positions consolidées, elle a entrepris de s'étendre en adoptant une politique d'expansion offensive, politique qui allie à la fois création de sociétés nouvelles et rachat d'actifs existants.

C'est ainsi qu'elle a commencé son extraversion en partant de son marché traditionnel qu'est la Côte d'Ivoire (quatre sociétés à son actif), pour s'étendre progressivement dans l'espace UEMOA, où elle pratiquait la majeure partie de son business.

En 2004, elle décide d'investir le sous espace CIMA constitué par la zone CEMAC, en acquérant les actifs des sociétés UACam -Vie et UAG-Vie anciennement dénommées AXA Vie Cameroun et AXA Vie Gabon.



Il convient d'apporter quelques éclairages afin de décrypter la stratégie adoptée par le groupe SUNU ASSURANCES.

On constate au premier abord que le groupe est déséquilibré dans son portefeuille compagnies. Le nombre des sociétés vies du groupe étant largement supérieur à celui des sociétés IARD.

Pouvons nous dire que le fait de posséder plus de sociétés vies résulte d'une volonté délibérée de la part du groupe qui désirerait en faire son cœur de métier?

A contrario, cette situation n'est t'elle pas plutôt le fait des opportunités qui se sont imposées à SUNU ASSURANCES ?

L'histoire récente de cette compagnie apporte un certain nombre d'éléments de réponses aux préoccupations qui sont les nôtres, dans l'optique de déchiffrer la stratégie du groupe SUNU ASSURANCES et son positionnement sur le marché de la CIMA.

On retiendra à toutes fins utiles, l'alliance nouée par les groupes SUNU ASSURANCES et AXA⁵, car elle explique pour beaucoup la composition singulière du portefeuille compagnies du groupe SUNU ASSURANCES.

Chaque fois que le groupe AXA éprouve le besoin de se désengager d'un marché, on constate que celui-ci est aussitôt investi par SUNU ASSURANCES, de là à voir une relation de connivence, il y a là un pas que nous nous refuserons de franchir allégrement, ce pour plusieurs raisons.

La politique d'investissement d'une compagnie étant dicté par plusieurs facteurs, notamment ceux tenants à l'opportunité d'investissement, à la surface financière et à l'environnement des affaires sur le marché cible ; il serait réducteur de croire que le groupe SUNU ASSURANCES se contente de chausser les bottes laissés vides par AXA.

Il y a dans la stratégie du groupe, l'expression de la volonté de son management, qui lorsque l'opportunité d'acquérir de nouveaux actifs se présente pèse et soupèse les pour et les contres.

Ne perdons pas de vue que l'acquisition d'une compagnie suppose aussi celle de son passif social, et que à ce titre il convient de calculer le risque que l'on prend.

Notre analyse, nous amènes cependant à envisager l'hypothèse d'un droit de préemption de SUNU ASSURANCES sur les sociétés rétrocédées à elle par AXA Assurances ; cette analyse est confirmée par le constat selon lequel chaque fois qu'une des filiales sociétés d'assurances de AXA quitte le giron du groupe cette dernière échoit de facto au groupe SUNU ASSURANCES.

Vu sous cet angle, on peut sans coup férir, affirmer que la composition du portefeuille de SUNU ASSURANCES résulte assurément de cette donne.

⁵ Accord de partenariat et d'assistance technique conclut en 1998

Il n'en demeure pas moins que le groupe SUNU ASSURANCES au delà de ses acquisitions initiales, semble mettre tout son énergie dans le développement de l'assurance vie en Afrique, en initiant la création de nouvelle compagnie vie.

La stratégie de SUNU ASSURANCES se résume en définitive en la combinaison des deux hypothèses retenues plus haut :

- La volonté manifeste d'investir à long terme dans les assurances vies, en contribuant au développement de ces dernières.
- La logique économique qui veut que l'on saisisse les opportunités qui se présentent à nous, dans un environnement qui se veut concurrentiel.

Adopter une stratégie est une chose, la convertir en succès est une autre ; le groupe SUNU ASSURANCES en faisant le pari du développement de l'assurance vie sur nos différents marchés est en passe de réussir avec brio .

Il suffit d'observer la bonne tenue des résultats du groupe sur l'ensemble des marchés où il est implanté pour se rendre compte du bien fondé de cette politique.

III. SUNU ASSURANCES face à la concurrence

A l'aube des mutations qui ont cours sur le marché et face à la concurrence qui fait preuve d'une agressivité permanente, il importe de mettre en place des stratégies destinées non seulement à conserver ses prébendes, mais aussi à gagner d'avantage de parts de marché.

Cela passe par une politique de démarcation et de différenciation vis-à-vis de la concurrence ; est t'il encore utile de rappeler que l'industrie des assurances se résume avant toutes choses à la vente de services ? ; La vocation de l'assureur est d'être en permanence au service de l'assuré.

Aujourd'hui le rôle de conseil des assureurs devient prédominant et les « consommateurs » se montrent de plus en plus exigeants à cet égard. La dimension commerciale de l'assurance devient primordiale.

L'étroitesse de nos marchés et le marasme économique ambiant, commande de mettre en œuvre des stratégies sans cesse renouvelées.

L'innovation est au cœur de notre métier, par innovation, il faut entendre une amélioration continue des services et des prestations offerts aux clients, car la technique des assurances nous enferme dans un carcan, duquel on ne saurait se soustraire sans risque courir.

Le groupe SUNU ASSURANCES conformément aux valeurs qui sont les siennes, a choisit d'asseoir son évolution dans la durée.

Il ambitionne ni plus ou moins que de fournir aux hommes et aux entreprises des solutions idoines, en anticipant la compréhension des besoins de chacun d'entre eux, en faisant montre de compétitivité dans son catalogue offres et en axant son action sur la qualité du service fourni.

Ceci aux fins de mériter la confiance des assurés, des actionnaires et in fine celle des partenaires du groupe.

Le groupe se propose de réserver une écoute et des conseils afin d'adapter chaque solution retenue aux besoins exprimés par chaque client à chaque étape de la vie de ce dernier.

En misant sur le développement de l'assurance vie, le groupe SUNU ASSURANCES, anticipe la nécessaire évolution de cette dernière, dans la mesure où elle est appelée à supplanter à terme l'assurance dommage sur nos marchés.

Nous devons garder à l'esprit que les assurances vie, à l'opposé des assurances dommages nécessitent de fournir des efforts supplémentaires, car elles n'ont pas le caractère obligatoire de certaines garanties dommages telles les assurance de la responsabilité civile circulation, ou assurances des facultés maritimes à l'importation qui participent pour beaucoup, si ce n'est en majorité dans les résultats de la branche considéré.

C. ANALYSE PROSPECTIVE

La compréhension des enjeux du marché des assurances CIMA est une donnée fondamentale à l'aube des mutations qui sans cesse bouleversent notre quotidien.

La mondialisation des économies ayant consacré 'le village planétaire' cher à l'illustre académicien SENGHOR, il apparaît évident que la mise au diapason de nos économies sur le model mondialisé devient un impératif auquel nous sommes obligés de nous soumettre.

Les marchés nationaux d'assurances qui composent l'espace CIMA bien que faisant preuve d'un dynamisme avéré brillent encore par de nombreuses insuffisances, insuffisances qui leur empêchent d'atteindre la plénitude de leur développement.

Les pesanteurs socioculturelles nous l'avons dit sont un des facteurs qui minent l'épanouissement de l'assurance dans nos marchés, mais à côté de celles ci, il faut souligner le problème de la sous tarification qui constitue une des plaies dont la récurrence n'est plus à démontrer.

En effet, si potentiellement le marché des assurances CIMA est appelé à connaître un développement indéniable, d'où l'engouement qu'il suscite, il n'en demeure pas moins que les compagnies qui opèrent sur le marché ne font pas toujours preuve de beaucoup d'orthodoxie lors de la souscription des risques.

la pression commerciale imposée par la concurrence ôte toute la lucidité aux commerciaux, qui privilégient alors le chiffre d'affaires en faisant fi des critères de prudenances.

L'assainissement du marché imposé par la CRCA à permis de constater toutes ces tares qui participent au déséquilibre financier des compagnies, d'où les mesures drastiques imposées par celle ci, aux fins d'asseoir des compagnies d'assurances solides capables à tout moment de faire face à leurs engagements.

La maîtrise des problèmes posés par la sous tarification et la question des arriérés des primes constituent un des enjeux fondamentaux du marché, on comprend alors aisément pourquoi les compagnies préfèrent se densifier, ce faisant elles seront capables de faire prévaloir des synergies au niveau du groupe, afin de faire face à la concurrence.

Au rythme où s'opèrent ces opérations de regroupement, et compte tenu de la vitalité du marché, on peut penser qu'à court terme le marché sera dominé essentiellement par les plus forts, c'est à dire les compagnies qui auront la surface financière pour résister à tous les impairs qui pourront se produire sur le marché.

CONCLUSION

Industrie des services par excellence, les assurances présentent un visage contrasté selon que l'on se situe en un point ou l'autre du globe terrestre. En effet, si dans les pays industrialisés elle a atteint sa pleine maturité, acquerrant au passage une dimension qui en fait l'un des éléments clés du tissu économique, par sa capacité à financer le développement des économies, tel ne semble pas être le cas pour l'ensemble des autres pays.

De multiples raisons peuvent être invoquées pour justifier le bien fondé de cette activité, on retiendra essentiellement le rôle économique et social joué par les assurances, lorsqu'elles rendent possible la prise de risque en faveur de l'investissement.

En remontant l'histoire des assurances, on peut mesurer tout ce que l'on doit à nos devanciers. La frilosité qui animait les premiers opérateurs économiques qualifiés à juste titre d'aventuriers a trouvé sa panacée dans l'instauration de cette pratique. Il fallait en son temps faire preuve de témérité pour risquer ses capitaux dans une entreprise aux retombées incertaines.

Le prêt à la grosse aventure initié par les génois en leur temps a produit des effets qui ont traversé les époques. Les techniques ont certes évolué, le champ d'application s'est enrichie, il n'en demeure pas moins que le fondement reste le même : « assurer la protection des patrimoines et des personnes, confrontés aux aléas du sort. »

Si la vocation de l'assurance consiste à apporter des solutions de protection face aux incertitudes existentielles, la discipline présente des risques tenant à la technique employée par cette dernière ; la cotisation payée par l'assuré est en définitive sans commune mesure avec l'engagement pris par l'assureur.

Conscient de cette situation, les autorités décidèrent d'entourer la profession dans un carcan de règles rigides, en instituant le contrôle des opérations d'assurances aux fins d'assurer la protection des assurés et des bénéficiaires de contrats d'épargne et de capitalisation.

Si l'assurance n'existe que pour satisfaire des besoins, son exercice est strictement réglementé ; elle est avant tout tributaire d'une société organisée tant sur le plan économique et financier que sur le plan juridique.

C'est pour coller à cette réalité que quatorze pays de l'Afrique occidentale et centrale en plus des Comores ont porté sur les fonds baptismaux la conférence interafricaine des marchés d'assurances (CIMA) le 10 juillet 1992.

Les missions de cette institution se résument en un renforcement de la coopération inter-Etats dans le domaine des assurances, elle doit favoriser le développement des assurances, promouvoir l'investissement au niveau local, former la ressource humaine qui sera appelée à poursuivre la politique d'harmonisation de la réglementation communautaire.

En portant une analyse rétrospective ante et post CIMA, on peut mesurer le chemin parcouru et tresser des lauriers à cette organisation au delà des imperfections qui sont le corollaire de toute œuvre humaine.

Le marché intégré des assurances CIMA, est aujourd'hui riche de plus d'une centaine de compagnies d'assurances à côté desquelles il faut ajouter une kyrielle de mandataires divers (courtiers et agents généraux d'assurances), qui prospèrent bon an mal an sur leurs marchés respectifs.

La rentabilité d'une entreprise d'assurance nous l'avons dit plus haut, est tributaire de la technique qui est mise en œuvre dans l'industrie des assurances ; technique qui commande de faire preuve d'une prudence permanente, ce qui n'est pas un vain mot.

Le caractère extraverti de nos économies et les résultats décevants de nos principaux indicateurs économiques, conjugués à l'inflation galopante ne sont pas toujours un ferment propice à l'épanouissement de nos compagnies d'assurances ; elles sont obligées d'afficher à toutes moment une solidité financière proportionnelle aux engagements qui découlent des obligations réciproques prises en faveur des assurés.

Le paysage que nous renvoie les entreprises d'assurances opérant sur les marchés de l'espace CIMA laisse entrevoir des mutations et des bouleversements profonds à l'instar de ceux intervenus sur les autres marchés du globe.

Au départ morcelé et représenté par une poignée de compagnies tournées essentiellement sur leurs marchés respectifs, l'espace CIMA n'est pas resté insensible aux sirènes de la globalisation des économies qui font du monde un village planétaire.

On répertoriait sur le marché d'alors deux types de compagnies pour l'essentiel :

- Les compagnies d'assurances filiales des groupes internationaux.
- Les autres sociétés d'assurances

A la faveur du désengagement et du recentrage des premières compagnies citées, des nouveaux promoteurs ont investi la branche en reprenant les sociétés rétrocédées par ces dernières, concomitamment à la création des leurs.

Ces opérations ont consacré la naissance dans la zone CIMA de groupes de sociétés d'assurances, mues chacune par les motivations personnelles de leurs promoteurs.

L'arrivée de ces nouveaux groupes n'a pas entraîné l'éviction des premiers groupes de sociétés d'assurances installés sur le marché ; si ces nouveaux arrivants peuvent se targuer de leur tailler des croupières, elles conservent néanmoins leurs parts de marché, car elles possèdent une somme d'expérience et les capacités nécessaires pour conserver leurs plates bandes.

Il faut souligner que le marché est en pleine phase de développement, et ce malgré le marasme économique dans lequel baignent nos économies. Ce marasme est entretenu à la fois par des tensions sociopolitiques de tous ordres, la récession des marchés de destination de nos produits, en somme la conjoncture internationale.

C'est donc un pari sur l'avenir que les assureurs font, en anticipant le développement de nos économies et la capacité de ces dernières à générer des richesses, ce qui est somme toute normale, autrement ils n'exerceraient pas ce métier.

C'est parce que le marché des assurances CIMA est un marché d'avenir, et qu'il laisse entrevoir des opportunités importantes, que les acteurs se bousculent au portillon afin de participer à la recomposition du paysage des assurances.

A la lumière des enjeux en présence, à savoir gagner le leadership de l'industrie des assurances sur le marché CIMA, les compagnies d'assurances ont entrepris un regroupement à grande échelle.

Pour ce faire, les différents groupes d'assurances mettent en branle des stratégies différentes à l'aune des enjeux sus mentionnés.

Les groupes internationaux (AXA et AGF), ancrés sur nos marchés depuis les premiers pas des assurances dans notre zone, peuvent s'appuyer sur leur vécu pour contenir la concurrence qui se fait rage actuellement sur le marché ; chacun d'entre eux a choisi de mettre en application une stratégie différente.

Pour AXA Assurances, la compréhension des enjeux du marché commande une restructuration de la politique du groupe en terme de branches pratiquées. Pour ce faire AXA a choisi de concentrer ses activités sur les assurances dommages ; cette option résulte des échos renvoyés par le marché CIMA.

En effet, les assurances dommage se taillent la part belle dans tous les classements établis par la CIMA, on comprend alors aisément le pourquoi du choix opéré par le groupe AXA Assurances de se cantonner uniquement sur ce créneau.

Les Assurances Générales de France (AGF), ont opté pour une approche différente, les AGF ont choisi de consacrer leur savoir faire et leur capitaux aux marchés à fort potentiel. Tout comme AXA, les AGF ont procédé à un écrémage de certaines de leurs sociétés pour n'en conserver que les plus rentables.

Adossés à des multinationales puissantes, ces deux groupes possèdent une puissance de feu considérable, gageons qu'ils sauront tirer leur épingle du jeu dans un marché éminemment concurrentiel.

Les groupes répertoriés sous le label « africain » ont eux aussi un tableau en contraste, si l'ensemble de ces groupes arrive aujourd'hui à s'imposer sur le marché des assurances CIMA ; ils ne le font pas dans les mêmes proportions.

Chaque groupe a su se construire une identité qui lui est propre et a entrepris de domestiquer le marché en considérant ses atouts et ses faiblesses. Ayant perçu les enjeux de l'industrie des assurances, à savoir la mobilisation de l'épargne en vue du financement de nos économies, ils ont choisi chacun d'emprunter leur propre sillon.

COLINA Assurances, que nous avons étudié en premier, a choisi de diversifier ses activités en embrassant des métiers qui apparaissent aux antipodes des assurances ; cette diversification est dictée par le souci d'investir d'autres créneaux que celui des assurances, cela permet à l'entreprise de corroborer l'adage qui dit : « il ne faut pas mettre tous les œufs dans le même panier ».

Cette diversification n'enlève cependant pas au groupe sa vocation à devenir l'assureur de référence du marché, la taille et la composition de son pôle assurance suffisent pour apporter des gages de sérieux et de crédibilité quant aux intentions du groupe. La création de COLINA Gabon témoigne des ambitions expansionnistes du groupe COLINA Assurances.

Le groupe NSIA est celui qui fait aujourd'hui preuve de plus de dynamisme en terme de création de sociétés nouvelles, il suffit de constater le rythme frénétique auquel croît le groupe; rythme qui laisse entrevoir à terme un noyautage complet de l'ensemble des marchés de l'espace CIMA.

Surfant sur sa réussite actuelle, le groupe est entrain de lorgner du côté du secteur banques pour constituer un ensemble intégré, ce qui en fera si ses ambitions aboutissaient, un acteur de poids dans la bancassurance.

Les opérations d'expansion de la SAAR, n'ont pas encore le même retentissement que ceux des autres compagnies sus citées, elle possède cependant les capacités requises pour réussir là où les autres l'on fait.

On ne saurait clore cette production sans évoquer le groupe SUNU ASSURANCES, objet principal de toute notre attention. L'étiquette de premier assureur vie du marché qu'il porte est loin d'être usurpée, elle correspond à la place qui est la sienne.

Le groupe tire sa légitimité dans son positionnement sur l'ensemble du marché avec une préférence pour les assurances vies ; cela a été rendu possible par une stratégie offensive et audacieuse. Il faut combiner les bienfaits du partenariat scellé avec AXA Assurances, qui a rendu possible le développement que l'on connaît au groupe SUNU ASSURANCES. En misant sur ses valeurs, le groupe SUNU ASSURANCES, entend construire la future compagnie leader des assurances de l'espace CIMA.

A côté de ces groupes, d'autres compagnies ont compris tout l'intérêt que présentait l'expansion de leur activité, c'est en ce sens qu'elles emboîtent allégrement le pas aux autres, pour participer à leur tour à la curie qui se pointe à l'horizon.

On est en droit de spéculer sur les possibilités qu'offre le marché, quand on sait qu'il n'est pas extensible à souhait. Il arrivera certainement un moment où le marché n'aura plus la marge de progression qu'il a, quelle sera alors la conduite à tenir ?

TABLE DES MATIERES

PARTIE I : LES ENJEUX ET LES ACTEURS EN PRESENCE.....	5
A : ENJEUX ET MOBILES	5
I. Présentation générale du marché CIMA	5
I.1.) Assurances dommages.....	8
I.2) Assurances Vie et Capitalisation	9
II. Evolution et perspectives.....	10
B. LES GROUPE D'ASSURANCES DU MARCHE CIMA	12
I. Les groupes émanant des compagnies internationales.....	12
I.1 AGF (Allianz AG)	13
a) Historique.....	13
b) Métiers	13
c) AGF en zone CIMA	13
d) Politique et stratégie du groupe AGF.....	13
I.2 AXA ASSURANCES.....	14
a) Historique.....	14
b) Métiers	15
c) AXA en zone CIMA	15
d) Politique et stratégie d'AXA ASSURANCES.....	15
II. Les groupes panafricains	16
II.1 COLINA ASSURANCES	17
a) Historique.....	17
b) Métiers	17
c) COLINA en zone CIMA.....	17
d) Politique et stratégie de COLINA.....	18
II.2 NSIA (Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances).....	19
a) Historique.....	19
b) Métiers	19
c) NSIA en zone CIMA.....	20
d) Politique et stratégie de NSIA.....	20
II.3. SAAR (Société Africaine d'Assurances et de réassurances).....	20
a) Historique.....	20
b) Métiers	21
c) La SAAR en zone CIMA	21
d) Politique et stratégie de la SAAR	21
C. ANALYSE RETROSPECTIVE.....	22
PARTIE II : SUNU ASSURANCES FACE AUX ENJEUX DU MARCHE CIMA	24
A : PRESENTATION GENERALE	24
I. Historique.....	24
II. Organisation et fonctionnement.....	25
II.1 Forme juridique	25
II.2 Organigramme simplifié.....	25
II.3 Fonctionnement	25
II.4 métiers	26

III. SUNU ASSURANCES en chiffres	26
III.1 impact économique	26
III.2 répartition du chiffre d'affaires	27
III.3 Résultats	28
III.4 Répartition des actifs gérés	29
III.5 capitaux propres	29
III.6 Provisions techniques.....	30
III.7 Partenariat.....	30
B. POLITIQUE ET STRATEGIE DE SUNU ASSURANCES	31
I. La Politique du groupe SUNU ASSURANCES.....	31
II. La stratégie du groupe SUNU ASSURANCES	32
II.1 stratégie de pénétration de marché	32
II.2 stratégie d'expansion	33
III. SUNU ASSURANCES face à la concurrence	35
C. ANALYSE PROSPECTIVE	36

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX

F. COUILBAULT, C. ELIASHBERG, M. LATRASSE, Les grands principes de l'assurance L'argus de l'assurance 6^{ème} édition. 2003

DOCUMENTS SPECIALISES

- Rapport sur l'ensemble des marchés d'assurances de la CIMA, exercice 2004. CIMA, mai 2006.
- Rapport sur l'ensemble des marchés d'assurances de la CIMA, exercice 2003. CIMA mai 2005.
- Rapport FANAF, 2006

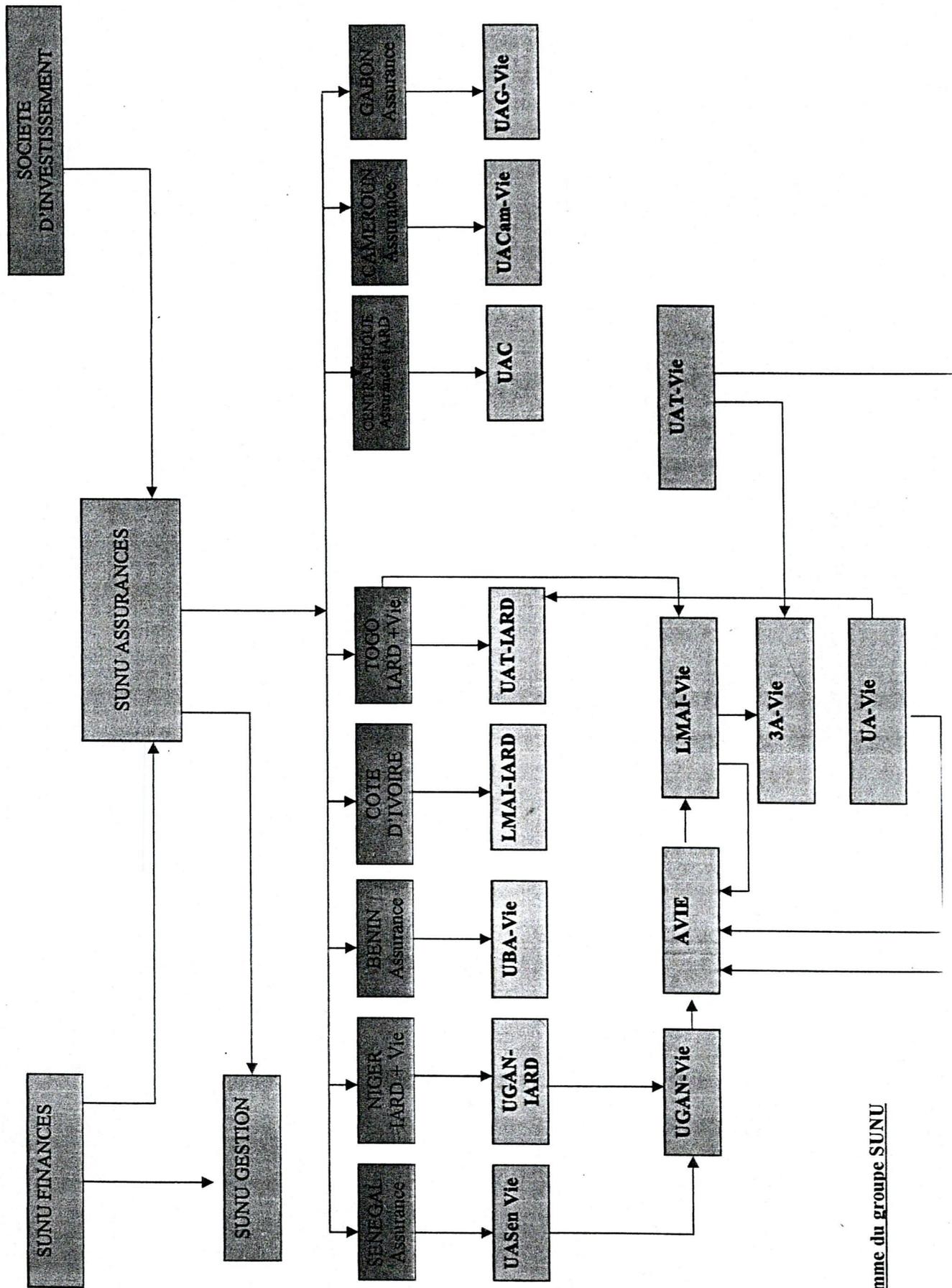
TEXTE LEGISLATIF

Code des assurances CIMA, *FANAF EDITION (2004) Page*

SITES INTERNET

- www.sunu-assurances.org
- www.groupensia.com
- www.colina-bd.accelance.net/fr/groupe/assurances.php
- www.saargroup.com
- www.wikipedia.com

ANNEXES



Annexe 1 : Organigramme du groupe SUNU



COLINA PARTICIPATIONS

92,5%

COLINA	COLINA	COLINA EUROPE	COLINA S.A.	COLINA AFRICA-VIE	COLINA AFRICA-VIE
100%	75%	100%	100%	100%	100%
Assurance	Assurance	Assurance	Assurance	Assurance	Assurance
BURKINA-FASO	MAJ	PARIS (FRANCE)	CÔTE D'IVOIRE	CÔTE D'IVOIRE	BENIN

COLINA	COLINA	LA CITOYENNE
100%	75%	45%
Assurance	Assurance	Assurance
TOGO	MADAGASCAR	GHANON

MCI-SOHEM
85%
Tiers-payant assurance maladie
CÔTE D'IVOIRE

DOHEM
38%
Industrie du papier
CÔTE D'IVOIRE

SAPLAT
55%
Agro-alimentaire
CÔTE D'IVOIRE

KAMS
51%
Restauration collective
CÔTE D'IVOIRE

DATIM AFRICA
51%
Immobilier

SAT-CI	88%
12%	
Aménagement de terrains	
CÔTE D'IVOIRE	

BATIM	88%
12%	
Promotions immobilières	
CÔTE D'IVOIRE	

BATIM
43%
Promotions immobilières
MAJ

BATIM
100%
Promotions immobilières
ANGOLA

Annexe 2 : organigramme de COLINA ASSURANCES