CONFERENCE INTERAFRICAINE DES MARCHES D'ASSURANCES (CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES DE YAOUNDE (I. I.A.)

Institution Spécialisée et Autonome de la CIMA

BP 1575/Tel :(237) 22 20 71 52/ Fax: (237) 22 20 71 51

Email: iia@iiacameroun.com

RAPPORT DE STAGE DE FIN DE FORMATION :
MAITRISE EN SCIENCES ET TECHNIQUES D'ASSURANCES

THEME :

IMPACT D'UNE GESTION DE SINISTRES OPTIMALE SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES IARDT : ETUDE A PARTIR DE COLINA Sénégal

REALISE PAR:

M. AW Abdoulaye
Etudiant en MST-A à l'IIA de Yaoundé

ENCADREUR:

M. Edouard DIOP
Responsable technique à COLINA Sénégal

10 ième Promotion

CONFERENCE INTERAFRICAINE DES MARCHES D'ASSURANCES (CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES DE YAOUNDE
(I. I.A.)
Institution Spécialisée et Autonome de la CIMA

BP 1575/Tel :(237) 22 20 71 52/ Fax: (237) 22 20 71 51

Email: iia@iiacameroun.com

RAPPORT DE STAGE DE FIN DE FORMATION :
MAITRISE EN SCIENCES ET TECHNIQUES D'ASSURANCES

THEME :

IMPACT D'UNE GESTION OPTIMALE DES SINISTRES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES IARDT : ETUDE A PARTIR DE COLINA Sénégal

REALISE PAR:

M. AW Abdoulaye
Etudiant en MST-A à l'IIA de Yaoundé

ENCADREUR:

M. Edouard DIOP
Responsable technique à COLINA Sénégal

Novembre 2012

DEDICACE

Je dédie ce rapport :

A Allah le tout puissant pour tous ces Barakas dont il nous a gratifié ;

A ma **Grand-Mère** Penda Diallo qui me regarde dans son coin de Paradis ;

A mon **Père El hadj Alpha Omar AW et à ma Mère Arame Ngom** qui , voulant les rendre hommage m'ont permis de savoir combien les langues du monde sont laconiques et impuissantes pour exprimer toute ma gratitude ;

A mes **Frères** et **Sœurs** qui au-delà du soutien moral et financier ont toujours été une source de motivation pour moi ;

A mes **Amis** et **Amies** pour tous les conseils utiles et ces leçons de vie quotidiens ;

A mes **Frères Sénégalais** et l'ensemble des autres **camarades** des 20^{e} et 10^{e} Promotions de L'IIA pour les moments de joie de tristesse d'amitié et de tension passés ensemble ;

A **toute personne** qui un jour a contribué l'obtention et ou l'amélioration de mon savoir ;

A **l'humanité** toute entière.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Monsieur le **Directeur général** de l'institut ainsi que l'ensemble de ses collaborateurs pour les nombreux efforts et conseils consentis au quotidien dans le seul dessein de hisser l'institut et la formation au zénith ;

Je remercie l'ensemble des intervenants à l'Institut pour la qualité de leurs prestations et surtout pour m'avoir fait découvrir les assurances, pour avoir éveiller ma curiosité et cultiver en moi l'envie d'aller toujours plus loin ;

Merci chaleureusement à Monsieur le Directeur général de COLINA **Majdi Yassine** ainsi qu'à son Directeur General Adjoint Monsieur **Diouf Macodou** qui n'a jamais cessé de me prodiguer des conseils de vie, tant sur le plan professionnel qu'humain;

Je remercie sincèrement **Monsieur Diop Edouard** Chef du service Technique et directeur de mon rapport qui malgré les nombreuses tâches quotidiennes a bien voulu guider et orienter mes recherches et réflexions ;

Grand Merci à Monsieur **Ndiaye Sogui**, chef du service sinistres dont les qualités humaines cohabitent avec celles professionnelles pour donner un homme d'exception ; A Monsieur **Gning Mbacké** et **Ndiaye Omar Ngalla** personnel du service sinistres pour les échanges ô combien formateurs que nous avons faites pendant toute la durée de mon séjour ;

A la direction Nationale des Assurances en la personne de son Directeur ainsi que l'ensemble de ses collaborateurs ;

A tout le **personnel de COLINA SENEGAL**, je dis aussi merci pour cet accueil chaleureux qui a été nécessaire pour les échanges et le déroulement du stage ;

A ma deuxième Famille ADS avec qui l'ennui n'a jamais sa place et le sourire toujours affiché aux lèvres ;

A tous les camarades de promotion avec qui j'ai eu à échanger dans le cadre de mes recherches ;

Je rends hommage à Monsieur **Ndiaye Adama** pour tous ces conseils malgré le manque de temps, Merci à **Monsieur Gaétan Possy Berry Quenum** toujours disponible pour répondre à mes sollicitations ;

A tous mes camarades de promotion de la fac.

Je souhaite à mon lecteur autant de plaisir à lire ce travail que j'en ai eu à l'écrire.

LISTE DES ABREVIATIONS

AUSC/GIE	Acte uniforme sur les sociétés commerciales et GIE
CA	Chiffre d'Affaires
CEG	Compte d'exploitation générale
CFAO	Compagnie Française d'Afrique de L'Ouest
CIDE-COP	Convention d'indemnisation dégâts des eaux dans la copropriété
CIDRE	Convention d'indemnisation directe de la renonciation à recours
ER	Engagements réglementés
FFSA	Fédération Française des sociétés d'assurance
FMI	Fonds Monétaire International
FSSA	Fédération Sénégalaise des sociétés d'assurance
GED	Gestion électronique des données
IARDT	Incendie Accident Risques divers Transports
IBRN	Incurred but not reported
IRCA	Convention d'indemnisation et de recours en corporel Auto
IRSA	Convention d'indemnisation directe de l'assuré et de recours entre assureurs Auto
MRH	Multirisque Habitation
MRP	Multirisque Professionnelle
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
PCA	Président du Conseil d'Administration
PIB	Produit Intérieur Brut
PREC	Provisions pour Risques en Cours
PSAP	Provisions pour Sinistres à Payer
SGAM	Société de Groupe d'assurances Mutuelles

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Taux de croissance des sociétés IARDT de 2006 à 2010.....Page 6

Tableau 2 : Evolution des charges sinistres de 2006 à 2010.....Page 7

Tableau 3 : Résultats des sociétés IARDT de 2008 à 2010.....Page 8

Tableau 4 : Formule du ratio combiné.....Page 31

Tableau 5 : Evolution des ratios combinés .....Page 32

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Chiffre d'affaires de COLINA par origine du 01/01 au 31/06/2012.....Page 22

RESUME

La crise économique qui a secoué le monde dans sa globalité et qui continue de le menacer, les pertes importantes liées aux évènements majeurs ont augmenté la sinistralité avec des conséquences fatales sur la rentabilité technique des compagnies d'assurances.

Les assureurs subissent une pression économique croissante qui les contraint à se restructurer en profondeur pour améliorer leur efficacité opérationnelle dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Sur un marché saturé et régi par une concurrence sans merci mais loyale, les assureurs doivent disposer d'un bon ratio sinistres à primes, et c'est du coté de la gestion des sinistres qu'il faudra chercher le facteur de différenciation.

En effet, pour proposer des tarifs compétitifs, les assureurs doivent avoir une gestion des sinistres à faible coût tout en préservant une excellente qualité de services.

De nouvelles approches de gestion des sinistres vont générer des économies accrues, la baisse des coûts d'exploitation, l'amélioration de la satisfaction et de la fidélisation des clients et l'augmentation de la rentabilité.

La gestion des sinistres devient l'un des défis majeurs auxquels les acteurs de l'assurance sont confrontés.

C'est pour cette raison que, pour faire la différence dans un marché, une compagnie d'assurances doit rompre avec les traditions et ''dé-standardiser'' sa gestion des sinistres.

Il s'agit d'un enjeu stratégique pour l'assureur et passe par l'équilibre de trois impératifs : le contrôle des coûts d'indemnisation, le contrôle des coûts de gestion, le service aux clients.

ABSTRACT

The economic crisis which shook the world in its entirety and continues to threaten it, and the important losses connected to the major events, have increased the loss ratio with fatal consequences on the technical profitability as far as the insurance companies are concerned.

The insurers undergo an increasing economic pressure which forces them to restructure in depth in order to improve their operational efficiency in a more and more competitive environment.

On a saturated market where a pitiless but loyal competition governs, the insurers must have at their disposal a good sinister ratio with premium, and it is on the side of the management of the disasters that it will be necessary to look for the factor of differentiation.

In fact, the insurers must have an economical management of the disaster while keeping their excellent services quality, in order to offer competitive rates.

Some new approaches of the disaster's management will generate increased economies, the decrease of the operating costs, the improvement of the satisfaction and loyalty of the customers and the increase of the profitability.

The management of the disasters becomes one of the major challenges to which the actors of the insurance face.

This is the reason why, to make the difference in a market, an insurance company has to break with the traditions and un- standardizes the management of the disasters.

It is about a strategic stake for the insurer which passes by the balance of three imperatives: the control of the costs of compensation, the control of the costs of management and the services to the customers.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 1

Première partie : COLINA dans le marché Sénégalais 4

Chapitre I : Présentation g générale de COLINA et de son cadre d'évolution 5

Section I : Le marché SENEGALAIS de l'IARDT 5

Section II : Historique et Organisation de COLINA 8

Section II : COLINA en Chiffres 13

Chapitre II : Déroulement du stage à COLINA 15

Section I : Taches effectuées 15

Section II : Bilan du stage et perspectives 19

Deuxième Partie : Impact d'une gestion de sinistres optimale sur l'amélioration de la performance d'une compagnie IARDT 23

Chapitre I : La gestion des sinistres : une place centrale dans une compagnie IARDT 24

Section I : Aperçu de la gestion des sinistres à COLINA 24

Section II : Les leviers internes de performance 32

Chapitre II : Mise en œuvre d'une gestion performante et optimale 38

Section I : Industrialisation de la gestion des sinistres 39

Section II : La gestion des sinistres face à l'enjeu de la fidélisation de la clientèle 46

CONCLUSION GENERALE 50

BIBLIOGRAPHIE 51

TABLE DES MATIERES 53

INTRODUCTION GENERALE

La tradition veut qu'à l'Institut International des Assurances, pour que la formation dispensée soit complète, deux volets doivent être respectés :

-un volet théorique consistant en des cours et exposés dispensés avec brio dans les locaux de l'institut à Yaoundé au cours desquels, le meilleur du savoir assuranciel est dispensé par les meilleurs des professionnels de la zone Cima ;

-un volet pratique sous la forme d'un stage dans les compagnies d'assurances et /ou organes de contrôle des assurances subi dans l'un des pays membre de la zone.

Précisément par rapport à ce second point, nous avons subi un stage de six mois à

COLINA Sénégal, stage au cours duquel nous avons développé le suivant thème :

« Impact d'une gestion de sinistres optimale sur le l'amélioration de la performance d'une compagnie d'assurances IARD ».

L'objet de ce rapport de stage ne consiste pas à une remise en cause des canons universels qui régissent les principes généraux de gestion et de règlement des sinistres dans les compagnies d'assurances de dommages; ni à faire l'apologie des mécanismes de gestion des sinistres c'est-à-dire de l'ouverture à la clôture en passant par l'instruction la documentation et l'enregistrement ; il se veut plutôt un essai dont la finalité sera de concevoir et proposer des modèles et stratégies qui s'inscriront dans une logique d'optimisation de la gestion des sinistres dans lesdites compagnies afin que d'une part, s'améliorent leurs performances et d'autre part de redonner à la gestion des sinistres sa place de choix dans une compagnie IARD ce, face à un client (assuré) de plus en plus éveillé et regardant de la qualité de service qui lui est fourni.

Néanmoins dans le cadre de notre travail nous parlerons de la procédure de gestion des sinistres en vigueur dans notre compagnie hôte.

Les assurances en Afrique et dans la zone CIMA apparaissent comme le secteur le plus achevé en termes de réglementation avec un code très élaboré et essentiellement orienté vers la protection des assurés et autres bénéficiaires de contrats d'assurance.

Ce protectionnisme s'explique par ce qui est techniquement appelé l'*inversion du cycle de production*[1].

En effet , les entreprises d'assurance encaissent des primes ou cotisations qui permettent de payer des dépenses de commercialisation et des frais de gestion, de couvrir les exigences de

[1]R. Mariadassou Cours de Généralités et Bases Techniques : Institut International des assurances.

solvabilité, de rémunérer des actionnaires et créanciers, enfin et surtout de servir en cas de sinistres les indemnités auxquelles les garanties souscrites ouvrent droit après le paiement de la prime.

Le service sinistre apparait donc comme un nerf très sensible dans une compagnie d'assurance. La rigueur de la concurrence et l'évolution de la qualité des clients (vers des clients de plus en plus informés) obligent donc les assureurs à faire évoluer en profondeur et de manière durable le service de gestion des sinistres.

Le sinistre peut s'entendre comme l'événement déclencheur de la garantie de l'assureur, c'est donc reconnaitre quelque part une connotation positive à cette notion contrairement à l'avis commun.

Une gestion optimale quant à elle peut renvoyer à la meilleure façon possible d'administrer et de contrôler quelque chose.

Il s'agit donc d'un enjeu stratégique pour l'assureur et passe par l'équilibre de trois impératifs:

-le contrôle des coûts d'indemnisation,

-la rationalisation des coûts de gestion,

-la qualité de service aux clients.

Concernant ce dernier point, nous ne disposons pas de statistiques mais nous pouvons dire sans risque de nous tromper que chaque année au moins deux clients sur cinq qui changent de compagnie d'assurance le font suite à une insatisfaction liée au traitement d'un dossier sinistre. C'est donc dire que le taux de turn-over des assurés pour insatisfaction dans la gestion des dossiers sinistres prend des proportions plus qu'inquiétantes.

Il existe pour les assureurs IARD des opportunités pour optimiser l'efficacité opérationnelle de la gestion des sinistres dont les coûts sont en forte augmentation.

L'optimisation de la gestion des sinistres va améliorer non seulement l'efficacité et la rentabilité des assureurs au quotidien, mais va leur permettre également de tenir leurs engagements et renforcer leur notoriété sur le long terme car c'est désormais connu de tout le monde que ce qui fait la différence entre les compagnies d'un marché c'est l'efficience et la célérité avec laquelle les dossiers sinistres sont gérés.

Elle contribue par ailleurs à stimuler l'acquisition et la fidélisation de la clientèle.

Dans un marché de l'assurance sénégalais très concurrentiel, les compagnies d'assurance n'ont pas de meilleur moyen pour maintenir leurs parts de marché et rentabilité que de se démarquer par la mise en avant de pratiques de gestion efficace, créative et innovante.

Quel rôle joue un service de sinistres dans une compagnie d'assurance de dommages ?

Comment mettre en œuvre un service de gestion performant et optimal ?

Dans notre contexte de communautarisation des normes, la gestion des sinistres ne constitue t-elle pas de nos jours le meilleur outil de marketing relationnel sur lequel les compagnies doivent s'appesantir pour fidéliser la clientèle, acquérir des références et surtout asseoir leur notoriété ?

Voilà tant de questions soulevées par l'étude d'un tel sujet, questions auxquelles nous tenterons de donner des réponses dans la suite du travail, et qui permettent de montrer tout l'intérêt lié à l'étude de la question qui est d'ailleurs multiple à savoir :

- d'une part un éclairage sur la fonction gestion des sinistres dont le rôle pourtant essentiel au sein d'une entreprise d'assurances n'a pas toujours été reconnu à sa juste valeur,
- d'autre part de proposer des modèles orientations afin qu'elle poursuive les grandes mutations qu'elle connaît aujourd'hui pour devenir incontournable et obtenir enfin ses lettres de noblesse.

Il faut toutefois préciser que la gestion des sinistres dans un contexte Européen est beaucoup plus efficiente et élaborée en ce sens que le développement de *l'E-commerce*[2] a permis de créer des facilités de gestion à travers l'internet ou encore par des applications de téléphonies mobiles avec par exemple *Axa service mobile*[3] en France. De telles facilités ont permis une gestion accessible et ordinaire en temps réel 7jous sur 7 et 24h sur 24.

Il reste cependant évident que malgré l'effort de ''de-fracturation numérique'' que connait notre cher continent, l'heure n'est pas encore à de telles formes de gestion d'où le recours au moyens encore limités de la gestion par les seules ressources humaines.

Ainsi donc, à la lumière de tout ce qui précède et conformément à la tradition en vigueur à l'institut en ce qui concerne la rédaction des rapports de stage, nous procéderons d'abord à une présentation générale de notre lieu de stage **(Première partie)**, avant de voir dans le reste du travail, notre thème plus haut énoncé qui fera l'objet de la **deuxième partie** en développant successivement la place d'un service sinistre dans une compagnie d'assurance et les impacts de sa gestion sur les résultats(**Chapitre 1**),ce qui nous permettra de mieux apprécier et/ou améliorer l'existant en parlant de la mise en œuvre d'un service de gestion performante et optimale(**Chapitre 2**)

---

[2] Activité commerciale essentiellement basée sur l'internet.

[3] Application téléphonique mise en place par Axa qui permet au sinistré de pré déclarer son sinistre (*iphonesoft.fr/application-**axa-service-mobile**-auto)*

PREMIERE PARTIE : COLINA DANS LE MARCHE SENEGALAIS

A l'heure ou la globalisation est entrain de gagner les secteurs mêmes les plus infimes, une pratique qui a fini par conquérir l'essentiel des activités économiques en général et l'assurance en particulier mérite d'être relevée: les groupes d'assurances.

En effet, l'essentiel des marchés la zone est sous contrôle de ses groupes ce qui de plus en plus pousse les assureurs nationaux à s'associer de peur de disparaitre.

Venu dans le marché Sénégalais dans un contexte ou la crise mondiale frappait encore de plein fouet toutes les échelles de l'économie, COLINA Sénégal, profitant sans doute de la notoriété de son nom à l'échelle de la sous région n'a pas eu trop de mal à s'imposer dans un marché Sénégalais qui pourtant fait l'objet d'une concurrence loyalement rigoureuse avec des ténors qui ne jouent que très bien leur rôle de gardiens du temple.

L'examen du déroulement du stage à COLINA (chapitre II) passera d'abord par une présentation générale de la compagnie et du cadre dans lequel elle évolue (chapitre I).

CHAPITRE I PRESENTATION GENERALE DE COLINA ET DE SON CADRE D'EVOLUTION

''Accesorium sequitir principale''[4].

Un juriste serait très certainement à l'aise dans ces propos qui, traduits littéralement voudraient dire : l'accessoire suit le principal.

Ce postulat est d'autant plus vrai dans notre contexte qu'un bon examen de la situation financière et fonctionnelle d'une compagnie d'assurances IARD passerait plus facilement si le marché dans lequel elle évolue est bien connu.

Ainsi donc, la structuration du marché Sénégalais de l'assurance non vie (**Section 1**) a sans doute influencé l'instauration de COLINA au Sénégal, ainsi que son organisation (**Section 2**).

SECTION I LE MARCHE SENEGALAIS DE L'ASSURANCE NON VIE

En 2010[5], l'économie mondiale a renoué avec une croissance positive malgré quelques incertitudes pesant sur les plans de relance et la faiblesse de la demande dans les pays avancés. Le taux de croissance du Produit Mondial Brut porté par les pays émergents sous l'impulsion de la Chine, de l'Inde et dans une moindre mesure par ceux en développement, s'est établi, selon le FMI, à 4,6% contre -0,6% en 2009 .

S'agissant de l'inflation mondiale, son taux s'est élevé à 2,5% après 1,6% en 2009 du fait de la flambée des cours des produits agricoles et pétroliers.

Au Sénégal, le regain de croissance mondiale s'est reflété au plan intérieur par un redressement de l'activité économique avec un taux de croissance du PIB ressorti à 4% en

[4] Ouvrages généraux de droit civil

[5] Le choix de l'année 2010 s'explique par le fait que les données centralisées les plus récentes et disponibles auprès de la FSSA remontent à cette année.

2010 contre 2,2% en 2009.

Globalement, l'inflation s'est établie à 1,2% en 2010 en dessous du seuil communautaire fixé à 3%.

Pour une présentation satisfaisante du marché Sénégalais de l'IARDT, une étude à été menée

dans sa globalité c'est-à-dire l'ensemble des compagnies dommages exerçant jusqu'en 2010 étant entendu que les données relatives à l'exercice 2011 étaient encore en compilation au niveau de la FSSA[6].

Aussi nos développements vont concerner l'essentiel des points qui permettront d'avoir une vision d'ensemble sur le marché Sénégalais, c'est-à-dire :

Configuration du marché de l'assurance

De 2009 à nos jours, le marché Sénégalais de l'IARD n'a pas connu de changement dans sa composition ou du moins en ce qui concerne les compagnies IARD. Il compte 24 sociétés, toutes membres de la FSSA, dont 15 Sociétés d'Assurances Non Vie et 6 Sociétés Vie, une (01) société d'assurance agricole, une (01) société de réassurance et un (01) Fonds de Garantie Automobile pour un effectif de 641 salariés dont 176 cadres, 298 agents de maitrise et 167 employés. Le réseau de distribution collaborant avec les sociétés d'assurances comporte 42 courtiers, 16 agents généraux et 132 représentants et conseillers commerciaux.

Cela témoigne de la quasi saturation du marché et ce, d'autant plus que l'assurance n'a pas fini d'être considérée comme un luxe dans ce pays.

Chiffre d'affaires

Dans un contexte économique de sortie de crise le marché Sénégalais de l'assurance a vu son chiffre d'affaires 2010 progresser globalement de **(+9,1 %)** contre une baisse de **(-0,7%)** en 2009. Il passe ainsi, toutes branches confondues de **80,645** milliards en 2009 à **88,018** milliards en 2010, soit une croissance en valeur absolue de **7,372** milliards contre **724** millions de diminution en 2009.

La branche non vie affiche une progression de **6,3%** en 2010 contre **6%** en 2009 soit **+4,049** milliards en 2010 contre **+3,614** Milliards de F CFA en 2009.

[6] Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurances

Taux de croissance IARDT de 2006 à 2010 :

(en millions F CFA)	2006	2007	2008	2009	2010
CA non Vie	**52 591**	**58 479**	**60 406**	**64 064**	**68 113**
VAR %non Vie	**+2,3%**	**+11,2%**	**+3,3 %**	**+6,0 %**	**+6,3 %**

Du point de vue de la structure des branches non vie, à l'exception de la branche « transport aérien », et « la RC Automobile » qui ont respectivement régressé de (-27,6%) soit (-243 millions), et (-1,9%) soit (-251 millions) par rapport à 2009, toutes les autres branches ont connu une satisfaisante progression.

Prestations et charges sinistres de 2006 à 2010

Le taux de sinistre à prime (S/P) de la branche dommages en 2010 affiche **45,6%** des primes acquises de l'exercice contre **47,2%** en 2009. Le montant total des réparations des assureurs dommages pour l'exercice 2010 se chiffre à **30 ,501** milliards contre **31,481** milliards en 2009.
L'analyse détaillée de ces taux montre cependant des pics au niveau de certaines branches telles que la maladie avec un taux de 77%, les acceptations (60%), l'Incendie (55%).
Quant à la RC Automobile, elle enregistre un taux de S/P de 39% contre 28% en 2009 et 48% en 2008 et les dommages Auto affichent 18% contre 36% en 2009 et 8% en 2008.

Evolution des charges sinistres IARDT de 2006 à 2010

(en millions de F CFA	2006	2007	2008	2009	2010
Primes acquises à l'exercice	51 366	56 807	**50 624**	**66 674**	**66 817**
Charge de sinistre de l'exercice	22 609	28 596	**26 673**	**31 481**	**30 501**
S / P	**44 %**	**50,3%**	**52,1%**	**47,2%**	**45,6%**

Source *: fédération sénégalaise des sociétés d'assurances*

La solvabilité

Globalement la marge de solvabilité est excédentaire pour la branche NON VIE. Depuis le rétrécissement de 2007, les trois années suivantes ont connu des surplus de marge de plus en plus importants. En 2010 les sociétés dommages ont augmenté leur marge de + **6,8%** contre **+5,8** en 2009.

Les résultats

Globalement le marché Sénégalais de l'assurance a connu en termes de résultat un solde créditeur de **+8,182** milliards de FCFA contre **2,848** milliards en 2009 et **8,209**

milliards en 2008. Ce qui correspond à une nette amélioration de **+187%** par rapport à l'année 2009.

Le solde net des sociétés **dommages** est créditeur de **+6,134** milliards soit **+9,2%** des primes acquises de l'exercice contre **1,018** milliards en 2009 (soit **+2,7%** des primes acquises), et (**+6,505** milliards soit + **11,5%** en 2008). Ce résultat appréciable n'atteint pas encore celui de 2008.

Au regard des résultats de la réassurance ***(-7,017 milliards)*** et du Solde Technique Brut de l'assurance dommage ***(+7,077 milliards***), il se justifie quasi exclusivement par les Produits Financiers Nets ***(+6,074 milliards)*** après une sinistralité relativement bonne **(46%)** et des frais généraux importants **(44%** des primes acquises).

Résultats des compagnies dommages de 2008 à 2010

(en millions de F CFA)	2008	2009	2010	Var %
Branche Dommages	**+6 506**	**+1 829**	**+6 134**	**+235%**

Source : *fédération sénégalaise des sociétés d'assurances*

La somme des développements précédents permet de dire avec insistance que malgré le nombre de compagnies élevé, malgré le parfum d'étroitesse qui se fait ressentir et qui pourrait être dissuasif quant à l'implantation de nouvelles compagnies, le marché Sénégalais est l'un des meilleurs de la zone, souvent en ballottage favorable pour la troisième place au détriment du marché Gabonais.

C'est fort de cela que COLINA Groupe a décidé, à tort ou à raison de déposer ses valises en terres Sénégalaises pour y imposer son nom à l'image de sa fulgurante expansion en Afrique et dans le monde.

Si l'historique de COLINA devrait être plus orienté vers le groupe que vers sa filiale Sénégalaise, l'organisation de cette dernière est fortement empreinte du marché dans lequel elle se meut.

SECTION II HISTORIQUE ET ORGANISATION DE COLINA

Dans cette partie du travail, nous verrons d'abord l'historique avant de voir comment COLINA est structurée.

Paragraphe I Historique de COLINA Sénégal

Située en plein centre des affaires au cœur de Dakar, COLINA Sénégal est, de par ses statuts, une société anonyme (S.A) au capital de 1 000 000 000Fcfa logé à l'immeuble Claire-Afrique 1 place de l'indépendance. Après son agrémentation par la CRCA en 2008, COLINA est venu s'installer en territoire Sénégalais non sans une certaine réussite.

Cette implantation est d'ailleurs de l'avis du Directeur général adjoint tardive car lors d'un entretien par lui accordé à nous il a laissé entendre les suivants propos : « ce serait une aberration pour un groupe qui se veut régional et qui exerce dans le secteur des assurances de ne pas s'implanter dans le troisième marché de la zone CIMA en termes de chiffre d'affaires. »

Pour retracer l'historique de cette filiale Sénégalaise, il faudrait faire un aperçu du grand groupe dans lequel elle se trouve.

En effet, bien que dernière venue dans le marché Sénégalais, COLINA n'est pas pour autant étrangère au continent mère ou il évolue depuis plus de trois décennies.

Les premières traces du groupe remontent en effet à 1980 avec une implantation en Côte d'Ivoire ou COLINA fait aujourd'hui office de compagnie leader en IARD. Progressivement ses activités se sont étendues à l'immobilier et aux finances mais surtout à l'expansion dans la zone CIMA notamment grâce à des reprises de portefeuilles.

C'est ainsi que de l'Ouest Africain (Benin, Burkina, Cote d'Ivoire, Ghana, Mali, Sénégal, Togo) à l'Océan Indien (Madagascar) en passant par le Centre (Cameroun, Gabon), COLINA n'a pas cessé de ratisser le large en ciblant en particulier les pays membres de la CIMA.

Avec **son slogan**[7] qui consiste à écouter innover et assurer ; **sa vocation** d'être un assureur Africain évoluant pour l'essentiel dans une zone ou l'assurance est homogène (CIMA) ;

une stratégie produit consistant à innover et proposer des produits sur mesure ; tout ceci dans un strict respect de la **charte éthique** groupe qui entre autres combat le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, COLINA est, à bien des égards plus que bien parti pour devenir un groupe de référence dans la zone CIMA et dans le continent Africain plus généralement.

Paragraphe II Organisation et fonctionnement de COLINA Sénégal

Sur ce point, la relative jeunesse de COLINA dans le marché lui donne une certaine

[7] www.COLINA.com

particularité par rapport à la taille du personnel et la diversité des services.
En plus des postes incontournables que l'on retrouve dans toute entreprise, COLINA, dans le cadre de son fonctionnement a bien des méthodes pour faire participer tout le personnel et le mettre au même niveau d'information.

- **Le conseil d'administration**

Il est composé de cinq administrateurs dont quatre membres (04) l'un d'entre eux représentant deux sociétés à la fois ce qui lui vaut le titre de PCA. C'est l'organe habilité à prendre des décisions sur les modifications concernant la raison sociale, le capital, les statuts etc.
Il définit les objectifs généraux de la compagnie, approuve les comptes annuels, les projets de budgets et les comptes de fin d'exercice. Il nomme également le Directeur Général.

- **L'assemblée générale**

Conformément aux dispositions de l'AUSC GIE[8], l'Assemblée Générale est constituée des actionnaires de la société. C'est l'instance de contrôle de la société mais elle est également chargée d'élaborer ses statuts.
Elle se réunit une fois par an en session ordinaire ou extraordinaire lorsque le quorum est atteint, sur convocation de son président.
L'Assemblée Générale nomme les membres du Conseil d'Administration, fixe leurs indemnités de fonction et agrée les commissaires aux comptes. Elle entérine les comptes de l'exercice écoulé et affecte les résultats. Elle prend toutes les décisions les plus importantes relatives au fonctionnement et à la bonne marche de la société.
Le Conseil d'Administration lui rend compte de sa gestion. Elle donne quitus aux administrateurs, prend acte des rapports généraux et spéciaux des commissaires aux comptes.

- **La direction générale et ses services rattachés**

Le directeur général

[8] Acte uniforme sur les sociétés commerciales et GIE

Il est nommé par le conseil d'administration de l'entreprise .Ses taches traditionnelles consistent à veiller à l'application des grandes orientations définies par le conseil. Il définit, applique et fait appliquer la politique général de l'entreprise. La direction générale a aussi en charge l'élaboration du budget et le suivi dans la réalisation des objectifs fixés.

En l'absence de direction commerciale, elle se charge le développement du portefeuille de la compagnie et entre directement en contact avec les gros clients.

Le directeur général adjoint

En plus d'assister la direction générale dans ses principales taches, le directeur général adjoint fait office de Directeur Administratif et Financier.

Le Secrétariat de direction

Il est chargé de la coordination administrative des activités de la société à savoir :

- la préparation et l'organisation des réunions de la Direction Générale ;
- l'enregistrement du courrier à l'arrivée et au départ ;
- la conception, la rédaction et le traitement des correspondances de la Direction Générale ;
- la gestion des appels téléphoniques;
- la gestion des attestations d'assurance automobile
- l'accueil des visiteurs etc.

Les moyens généraux

Leur rôle principal consiste en la répartition des fournitures aux différents services de l'entreprise à la demande. Les moyens généraux s'occupent également de la gestion des matériels et fait appel à des prestataires de services en cas de disfonctionnement ou de panne. Ils s'occupent également d'autres tâches diverses. C'est un parfait moyen de contrôle de l'usage des fournitures et de leur comptabilisation analytique.

- **Le service Production**

Le service production est chargé généralement de tout ce qui est production en IARD en plus de la surveillance de tous les autres services.

De l'automobile aux responsabilités civiles en passant par les risques divers, les risques techniques, la construction, l'assurance maritime, les MRP, les MRH, le service production s'occupe de tout ce qui est conception des produits, montage des polices.

Dans cette optique, il organise souvent des visites de risques afin de donner la meilleure cotation possible.

Placé sous l'autorité d'un responsable technique qui au passage fait pour nous office de directeur de stage, le service production a également en charge la gestion de la réassurance et des affaires du pool TPV.

A ce titre il élabore les statistiques de réassurance en collaboration avec les réassureurs et arrête périodiquement les comptes qui sont reportés à la hiérarchie (COLINA Ré).

Il a aussi en charge la coordination des activités du réseau (courtiers apporteurs bureaux directs), la délivrance des codes. Il contrôle la production, le reversement des cotisations et surtout l'usage des attestations et du matériel remis à cet effet. Il organise des visites concertées avec les intermédiaires dans le but d'optimiser les rentabilités.

- **Le service santé**

Il s'occupe naturellement de la couverture des risques inhérents à la santé des personnes mais également de l'assurance voyage. Le service maladie est autonome à COLINA et à ce titre il gère ses contrats de la production au règlement des prestations.

Crédité de l'une des meilleures offres de couverture du marché, l'explosion du portefeuille santé a amené les dirigeants à redéfinir les conditions de souscription pour l'exercice à venir ; ceci, compte tenu de la sensibilité de cette branche et du poids de son S /P[9] sur le S/P global. Il travaille avec de nombreux prestataires agrées et repartis à l'échelle nationale.

- **Le service sinistre**

Service ordinaire comme les autres au début de l'activité d'assurance, le service sinistre a fini par s'imposer comme le cœur de l'activité, ce, grâce à une meilleure conscientisation du client devenu plus éveillé et plus exigent sur la qualité de service qui lui est fourni.

Le service sinistre est, contrairement à l'avis commun, celui des événements heureux ou l'assuré va se rendre compte de l'importance du choix qu'il avait fait en souscrivant à une assurance.

De nos jours il n'est plus simplement chargé de gérer les dossiers sinistres mais il est attendu de lui une personnalisation de la relation avec le client au travers du sinistre.

Classiquement son rôle consistait donc à recevoir les déclarations, vérifier les garanties, ouvrir les dossiers, les évaluer, les régler et les payer.

Aujourd'hui il est attendu de lui, en sus de cela, qu'il cultive et pérennise une image de marque de la compagnie et une relation clientèle sans faille par une gestion satisfaisante du sinistre survenu.

- **Le service comptabilité**

Le service comptable a généralement pour rôle de centraliser toutes les informations pécuniaires de la Compagnie. Il est chargé de l'encaissement et du débours de toute opération financière et tient ses comptabilités générale et analytique afin que les données financières soient les plus fiables possibles et procède au quotidien à des rapprochements bancaires pour

[9] Ouvrages généraux d'assurance.

avoir la situation de l'entreprise en temps réel. Il coordonne en collaboration avec le DGA l'élaboration des états statistiques réglementaires. C'est lui qui élabore les chèques des dossiers sinistres bons à payer et constitue sur ce coup un atout majeur sur la diligence duquel le service sinistres peut compter pour une meilleure gestion de ses indemnisations.

- **La gestion du système d'information**

L'idéal est, pour une compagnie qui fonctionne normalement, de disposer d'un service informatique prêt à répondre aux nombreuses sollicitations des usagers des outils et autres logiciels, usagers souvent loin d'en être des experts.

Le rôle d'un tel service est donc par nature d'essence dans une compagnie mais à COLINA, une situation particulière mérite d'être signalée quant à ce service.

La gestion de l'informatique se fait en ligne par le biais d'un informaticien groupe qui répond en temps réel aux sollicitations techniques de ses collaborateurs.

Toutefois, même si le défi de la réduction des coûts techniques peut être gagné grâce à ceci, un tel manque pourrait comporter des risques notamment sur la quantité des requêtes et surtout sur la priorité de celles-ci.

Pour l'heure tout fonctionne comme il peut mais force est d'insister sur la nécessité d'avoir un bras autonome à l'interne.

Bien que fonctionnant très bien et se forgeant un nom au fil des ans, COLINA ne dispose pas d'un service Marketing et Commercial, Gestion de portefeuille, Contrôle de gestion entre autres proprement dit et spécialement chargé de ces questions. La raison est surement à rechercher dans la jeunesse et la taille de la compagnie mais avec les évolutions actuelles et en perspective ces services pourront s'avérer plus que nécessaires.

SECTION III COLINA SENEGAL EN CHIFFRES

C'est un principe bien connu en gestion que pour les premières années d'exercice d'une activité, les charges réduisent sinon anéantissent les résultats de l'exploitation et qu'il faudrait les amortir sur des années avant de faire un résultat comptablement satisfaisant.

L'examen des chiffres de COLINA Sénégal dans ces trois premiers exercices révèle donc un mérite particulier qui revient à cette toute jeune compagnie car ils laissent sans voix dans un

marché combien saturé et bien muselé par les ténors.

Pour avoir une idée de la situation chiffrée de COLINA voyons les chiffres de ses trois premières exercices c'est-à-dire ceux de 2009 à 2011, ceux de 2012 n'étant pas encore disponibles pour les raisons que nous savons.

Ainsi au cours de sa première année d'exercice c'est-à-dire en 2009, **les émissions brutes** de cession se sont élevées à **975 705 034 FCFA.**

Contre **une charge sinistre brute** de **205 573 351 FCFA,** la clôture de l'exercice donnait un **S/P** brut de réassurance de **17 ,23%.** Apres déduction de la réassurance et des provisions pour annulations de primes, la conservation nette s'élevait à **677 342 591 FCFA** pour une charge sinistre nette de **166 016 289 FCFA** soit un **S/P** net de réassurance de **24,5%.**

La charge de commissions brute de cession se chiffrait à **193 225 201** pour un net de **110 429 807** et les autres charges à **721 198 187.** *Le taux de commission net* [10]de l'exercice était de **16,30%** à la clôture. Ces chiffres donnaient à l'exercice de 2009 un **ratio combiné net de réassurance** de **147,28%.**

Pour l'exercice suivant en **2010,** les émissions brutes étaient de **2 580 572 841,** pour des nettes de **1 554 466 135.**

En sinistres, les charges brutes étaient de **800 144 565,** contre une charge nette de **545 335 929.** Les **S/P** bruts faisaient **31 ,01%** et **35,08%** en net. Les charges de commissions s'estimaient à **457 904 444** en brut de cession et **252 588 975** en net, et les autres charges à **845 168 278.** Le taux de commission net d'annulations et tous impôts et taxes à l'inventaire 2010 s'élevait à **16,25%.** Le ratio combiné de cet exercice faisait donc **105 ,70%.**

L'exercice 2011 quant à lui a enregistré un chiffre d'affaire de **3 764 799 043 FCFA** en brut pour **2 561 136 147 FCFA** en net de réassurance**.** Les sinistres se sont estimés à **1 432 143 829** en brut contre **1 217 427 479** en net.

Ces chiffres donnent à COLINA en fin d'exercice, un S/P brut de **38,04%** pour un net de **47 ,53%.** Les commissions brutes s'élèvent à **664 648 170** pour un montant net après cession de **352 054 706.** Le taux de commission s'est élevé à **13 ,75%** à l'inventaire.

Le montant des autres charges est de **921 152 040.**

Ces chiffres donnent à l'exercice 2011 un **ratio combiné** de **97,25%.**

[10] Taux de commissions=commissions/Primes émises et accessoires nets d'annulations et taxes. (état c10 a)

Même si l'exercice 2012 n'est pas encore achevé, l'élan d'évolution positive du ratio combiné des trois derniers exercices laisse présager un ratio favorable, bien en deca des 100 %.

Cette évolution spectaculaire des chiffres de COLINA nous permet de sonner l'alerte quant à la nécessité du contrôle des portefeuilles surtout pour la maladie dont l'évolution frise le spectacle.

CHAPITRE II LE DEROULEMENT DU STAGE A COLINA SENEGAL

Pour tout travail bien fait, l'idéal est de commencer par le commencement et pour une compagnie d'assurances, le service PRODUCTION semble tout à fait être la porte d'entrée la mieux indiquée pour y parvenir.

C'est dans cette optique que le traditionnel tour de services a débuté par les services avant de s'étendre à tous les niveaux de la compagnie avec à chaque niveau, son lot d'apport en termes de qualité et de perfectionnement.

C'est ainsi donc que dans cette partie du travail, nous verrons respectivement sur les taches effectuées pendant le stage d'une part avant d'en tirer le bilan avec les apports du stage et nos apports à la compagnie étant entendu que le stage n'est pas seulement le lieu de rédaction du rapport.

SECTION I LES TACHES EFFECTUEES

Le schéma est un peu classique ; après un tour d'horizon du service production, nous avons atterri aux sinistres, Les nombreuses taches quotidiennes et souvent le débordement ont fait que nous n'avons pas pu faire le service santé, ou encore la comptabilité. Mais en sus de cela, il nous a été confié la tache d'examiner les conditions générales des contrats commercialisés par COLINA ce qui est d'ailleurs un grand chantier de la compagnie. Au préalable, nous nous sommes familiarisés avec le guide de souscription de la compagnie sans oublier les visites de risques.

L'exploration du guide de souscription

Le guide de souscription est comme son nom l'indique une sorte de constitution de l'entreprise en matière de politique de souscription, les risques qui doivent et peuvent être acceptés étant

préalablement définis dans leurs nature et conditions financières en fonction de la politique de la compagnie et de ses capacités en réassurance.

De la sélection du risque à la surveillance du portefeuille en passant par l'offre tarifaire et la souscription, tous les aspects qui président l'entrée du risque en portefeuille sont régis par des canaux qui servent de canevas pour toutes les branches pour lesquelles la compagnie est agrémentée.

L'examen des conditions générales

A notre arrivée et en notre qualité de juriste-assureur notre profil était presque idéal pour un examen et s'il y a lieu des amendements voire une refonte des conditions générales des contrats commercialisés.

C'est donc ainsi que nos premiers pas dans le stage ont consisté en un épluchage de ces conditions générales accompagnées de conclusions conséquentes qui de toute évidence ont reçu l'agrément des instances dirigeantes de la compagnie.

De l'automobile à la responsabilité civile en passant par les multi risques, une attention particulière a été accordée à chaque terme utilisé mais la plus grande partie du travail a consisté à conformer les dispositions de ces contrats avec l'article 13 nouveau du code Cima.

Les visites de risques

Les visites de risques sont des moments privilégiés de confrontation directe entre la théorie et tout ce qui se fait dans la pratique car il s'agit en somme de relever tous les éléments nécessaires que l'assureur doit prendre en compte pour apprécier le risque, identifier les besoins en assurance du demandeur, prodiguer des conseils de prévention et tarifer le risque en question.

Dans le cadre de nos activités, beaucoup de risques ont fait l'objet de visites. Des risques commerciaux (centres commerciaux) aux risques professionnels en passant par ceux d'entreprises industrielles (Industries de fabriques), les principes généraux ont été revus même si par ailleurs de légères différences se font relever entre ce qui est et ce qui est dit devoir être.

En tout état de cause, c'était des moments ou la pratique du terrain rejoignait la théorie du bureau pour le meilleur de l'assurance.

La production IARDT

La production IARDT du point de vue de COLINA Sénégal c'est l'automobile, l'incendie, les transports de marchandises, les risques divers qui sont taillés dans des contrats multirisques.

Non sans laisser en rade la responsabilité civile.

L'automobile

C'est un secret de polichinelle qu'en Afrique en général et dans la zone CIMA en particulier, c'est l'assurance auto qui se taille la part du lion en termes de chiffres d'affaires des compagnies dommages .COLINA Sénégal n'a pas voulu rompre avec cette tradition non sans exceller par ailleurs dans les autres branches.

La production auto à travers les mono et les flottes est le plus grand apporteur de fonds à COLINA et c'est sans compter sur la qualité des ressources humaines en présence et la performance du logiciel de chevet de la compagnie.

La production mono

A ce niveau une visite guidée a été fait par rapport aux différentes catégories d'usage des véhicules .Apres donc un rappel de cette catégorisation et de l'importance de la puissance fiscale du véhicule pour l'assureur, des exercices pratiques ont été faits d'abord en simulant avec le logiciel avant de procéder a la véritable cotation devant des clients. Les cas des véhicules spéciaux ont aussi été traités notamment les engins de chantiers les ambulances les autos écoles car il convient de préciser qu'à COLINA Sénégal, les catégories s'arrêtent à cinq et pour coter les véhicules des autres catégories, l'on procède par analogie avec des majorations ou réductions en fonction des propriétés et structures des véhicules

Exemple :Pour les véhicules a usage d'auto école s'il s'agit de véhicule de tourisme (catégorie 1) avec double commande ,le tarif responsabilité de ce véhicule sera la prime du tarif +une majoration de 150% et 180% si c'est un véhicule sans double commande.

Si par contre le véhicule est des catégories (2 3 4) et avec ou sans double commande, la prime va passer de la prime responsabilité civile du tarif majorée de 250% et 280% selon les cas.

La production Flotte

La production flotte n'est autre que l'assurance mono en masse avec les conditions d'unicité de propriétaire et d'immatriculation au territoire national. Il a été revu les catégories faisant l'objet d'une réduction puis le décompte des véhicules à prendre en compte pour l'application de la réduction flotte, des exercices pratiques ont été fait d'abord sur Excel par le biais d'un petit programme avant de faire de vraies cotations sur le logiciel pour des clients.

A ce niveau il faut reconnaitre que la théorie de l'école est quelque peu éloignée de la pratique (surement pour des raisons concurrentielles) car la catégorie 5 correspondant aux « DEUX ROUES » est mise ensemble avec les autres bénéficiant de cette réduction alors que dans la théorie générale, ces véhicules sont décomptés à part entière.

Toutefois, en mono comme en flotte, nous avons procédé à des impressions de conditions particulières et d'attestations d'assurance avant de les délivrer aux souscripteurs.

La gestion des sinistres

Au service sinistre la demarche a également été classique. Si dans un premier temps nos taches se sont essentiellement résumées à la réception des déclarations de sinistres, la suite nous a permis de découvrir les secrets des fonds des dossiers surtout en ce qui concerne certains sinistres techniques qui donnaient souvent lieu à des débats plus que formateurs autour d'un bureau. L'enregistrement des sinistres dans le logiciel métier, l'attribution des numéros de même que la désignation d'experts la rédaction de courriers ou encore les visites de sinistres, les différentes tâches effectuées dans ce services n'ont fait que corroborer notre passion pour cet aspect des assurances.

SECTION II BILAN DU STAGE ET PERSPECTIVES

La logique impose qu'après un travail intellectuel de perfectionnement, un bilan soit dégagé quant aux apports réciproques de l'activité et ce d'autant plus que le stage en question est un lieu de partage et surtout de réciprocité, chacun (l'entreprise et nous)devant avoir à gagner quelque chose au terme.

C'est ainsi que nous allons passer en revue les apports du stage à notre formation avant de voir si cette réciprocité a été respectée en insistant sur nos apports à la compagnie pendant le stage.

Paragraphe I Les apports du stage

La fougue de la théorie combinée à la volonté d'étaler l'immensité des connaissances théoriques acquises pendant la formation ont donné un goût d'euphorie aux premières heures du stage.

Mais, c'était sans compter sur la réalité de la pratique dictée par des facteurs souvent exogènes aux grands principes de l'assurance.

Le stage a donc été pour nous le lieu d'apprendre et souvent à nos dépens que la fonction de gestion va très au delà de simples connaissances théoriques et revêt aussi des pratiques qui adaptent le code aux réalités imprévisibles et incontournables du marché particulier.

Le stage a permis de faire le parallèle entre deux mondes qui se toisent et qui n'ont pas vraiment beaucoup à voir même si l'un sert de repère à l'autre, tous deux respectueux des dispositions protectrices des droits des assurés.

Nos premiers contacts avec les rouages d'une compagnie certes difficiles notamment dans la manipulation des logiciels, le trac de donner sa position et surtout son avis contraire de peur de se faire indésirable, l'automatisation des tarifs et surtout la prise de contact avec des clients pas trop souvent surs de ce qu'ils veulent ou sinon a priori imbus de préjugés en raison de la fatidique réputation des assureurs n'ont pas facilité la tache mais ont eu le mérite de cultiver en nous les premières graines de gestion technique et commerciale dont le désir de perfectionnement laisse un goût d'inachevé en raison malheureusement de la durée relativement limitée du stage.

Le culte de la rigueur et de la gestion de la pression dont les premières bases ont été inculquées durant la formation théorique a été touché du doigt car le stage a été aussi le lieu de gérer ces éléments vitaux pour espérer toute rentabilité dans une activité.

Une prise de contact avec le climat social d'une entreprise pas souvent facilement compréhensible surtout en ce qui concerne la traduction verbale ou active de certains faits et gestes de « collègues » de bureau a eu l'avantage de développer en nous un certain professionnalisme dans les rapports avec les collaborateurs ce qui de toute évidence à une valeur ajoutée inestimée en ce qui concerne notre carrière future .

Si leur poids se développant de manière exponentielle a fini par inquiéter le législateur de la zone CIMA, justifiant directement ou indirectement la modification de l'article 13 du code, les courtiers et autres intermédiaires restent néanmoins des partenaires privilégiés des compagnies d'assurances (et de COLINA en particulier avec plus de 65% du chiffre d'affaires du premier semestre 2012).

Le stage nous aura aussi permis de cerner l'exacte portée de la relation entre ces partenaires d'affaires qui restent liés par une « solide fraternité financière » qui s'appelle taux de commission élevé.

Paragraphe II Nos apports à la compagnie

S'il est vrai que dans un rapport il faut toujours sinon presque quelqu'un qui tire le plus grand profit, notre passage dans cette compagnie n'a pas eu le mérite de remettre en cause ce principe car de prime abord, l'on peut comprendre que le vent ait soufflé en notre faveur en termes d'avantages.

Cette situation est on ne peut plus logique dans la mesure où c'était d'abord un stage donc destiné à former sinon parfaire notre théorie générale sur les assurances.

Ensuite, et cela va sans dire même si on ferait mieux en le disant, notre manque d'expérience professionnelle nous a mu dans une position plus réceptrice même si de temps à autre l'occasion ne nous échappait pas d'alarmer quand une anomalie se faisait constater par nos soins.

Ainsi, fort de notre statut de cadre ressortissant de l'**IIA**, nous avons matérialisé la réputation de l'institut en alliant comportement social exemplaire et connaissances techniques pointues, non par ailleurs sans recourir à notre encadreur au besoin pour des approfondissements théoriques et des précisions pratiques. Notre savoir théorique et surtout notre statut hybride de mi-interne mi externe à la compagnie nous a rendu la tache plus aisé notamment en ce qui concerne le recul intellectuel et la formulation de remarques et souvent de recommandations dans le sens soit d'améliorer l'existant, soit de créer quelque chose qui manque pour améliorer le fonctionnement du service.

A ce titre d'ailleurs, des recommandations ont été formulé en fonction des urgences que nos soins nous ont permis de détecter :

-La création d'une direction commerciale autonome : ceci nous parait plus que nécessaire pour diverses raisons :

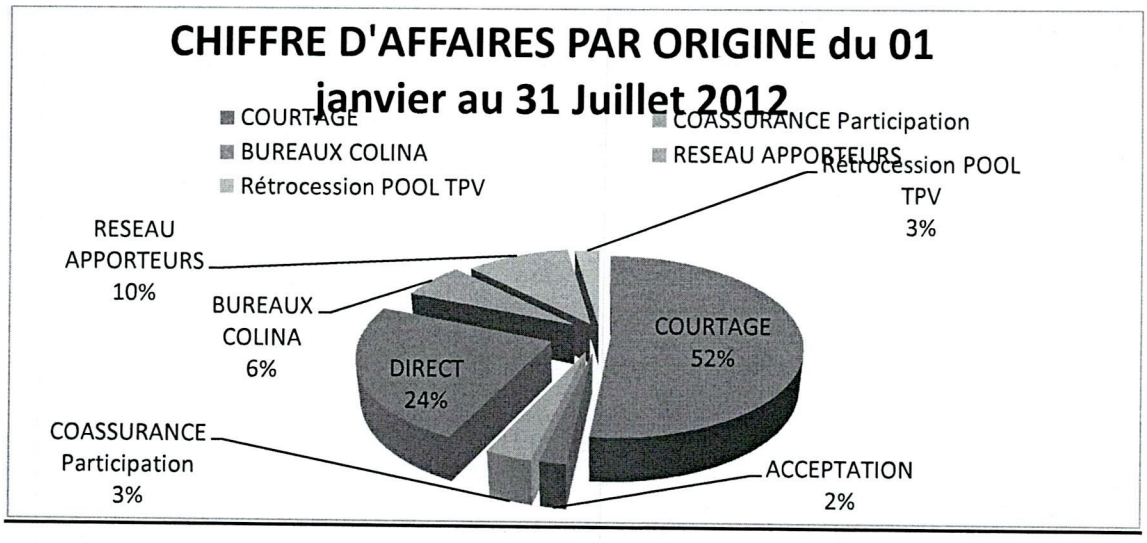
La première est le poids des courtiers et autres apporteurs d'affaires sur le chiffre d'affaires de COLINA ce qui non seulement l'expose à une certaine merci de ces derniers s'ils venaient à en prendre conscience mais c'est aussi sans compter sur leurs humeurs d'où le caractère plus ou moins aléatoire des clients en portefeuille(les courtiers pouvant changer de compagnies en fonction des taux de commissions).

A cela s'ajoute le fait que ces intermédiaires fort de leur force imposent des taux de commissions élevés qui ne laissent qu'une marge très faible à la compagnie, l'essentiel du chiffre d'affaire devant servir à payer des frais d'acquisition.

Pour couronner le tout, signalons la faible décentralisation de COLINA dans les autres régions stratégiques du pays comme à Thiès et Saint Louis qui sont non négligeables du point de vu économique à l'échelle du pays.

Voilà ce qui nous pousse à penser, même si la situation est très loin du drame, que l'institution d'une direction commerciale autonome et performante est plus que d'urgence dans cette structure car même si c'est dans le moyen terme que le résultat se fera sentir, cela contribuerait à « sécuriser » les portefeuilles par une plus grande part de souscription directe et éventuellement à baisser les taux de commissions si la direction ainsi créée venait à s'asseoir sur le marché.

A titre illustratif on peut voir ci-dessous le poids des apporteurs dans le chiffre d'affaires de COLINA pour la période allant du 1er janvier au 31 Janvier 2012.



Source : Données COLINA recueillies auprès de la production.

Comme autre recommandation, il convient ici de signaler un cas bien particulier : si dans la majorité des compagnies d'assurances, l'heure est à la recherche d'un logiciel de gestion performant, à COLINA c'est bien le contraire car l'étendue de l'immensité de la performance du logiciel de gestion n'a pas fini d'être exploré par les usagers qui le découvrent au quotidien.

Il conviendra donc de prendre du temps pour former le personnel en ce qui concerne l'utilisation du logiciel de gestion car cela fera non seulement plus professionnel mais permettra aussi à coup sur d'optimiser la gestion car évitera de faire manuellement des travaux de synthèse déjà disponibles quelque part dans le logiciel mais inconnus.

Milliard puisque c'est le nom du logiciel de gestion en question est très en phase avec son époque, très adapté et performant parce qu'utilisé par le groupe dans l'ensemble de ses filiales ce qui signifie que le paramétrage englobe toutes les particularités des marchés et donc sans exagérer nous pouvons avancer qu'il est en avance par rapport à l'évolution qui se fera d'un pays à l'autre.

Milliard à lui tout seul peut être une compagnie d'assurance si une meilleure maitrise en était faite en ce sens qu'il réduit considérablement le travail manuel et facilite le contrôle de l'extérieur (CRCA notamment) car la plupart des éléments qui intéressent le corps de contrôle est synthétisée et reportée à l'automatique.

L'alerte a aussi été sonnée quant à l'absence de spécialisations et de certains services mais, même si l'urgence se fait ressentir compte tenu de la fulgurante évolution de COLINA et de ses chiffres, la jeunesse de la compagnie les oblige d'adopter une demarche plutôt prudente.

DEUXIEME PARTIE :

IMPACT D'UNE GESTION DE SINISTRES OPTIMALE SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE IARDT :

Etude à partir de COLINA SENEGAL

Le service de gestion des sinistres est celui de l'activité des situations périlleuses. Il intervient lorsque la situation tourne mal et que le client réclame son indemnisation suite à un événement pour lequel il a souscrit à un contrat.

Aujourd'hui plus qu'une indemnisation pécuniaire, les assurés attendent une prise en charge globale, un véritable accompagnement dans tous les actes de gestion. Ce phénomène produit des effets directs sur le métier, sur la perception de la compagnie et donc sur son rendement. C'est ce qui fait de la gestion des sinistres une discipline transversale regroupant à la fois l'assurance, la gestion et le marketing, qui sonne comme le reflet de la compagnie, son premier indicateur de performance et de crédibilité.

Dans cette partie de notre travail il sera pour nous question de voir dans un premier temps que la gestion des sinistres occupe une place centrale dans une compagnie d'assurance (Chapitre I), avant de finir par voir comment mettre en œuvre d'une gestion de sinistres performante et optimale (Chapitre II).

CHAPITRE I : LA GESTION DES SINISTRES : UNE PLACE CENTRALE DANS UNE COMPAGNIE

Dans un contexte d'harmonisation des normes d'assurance et donc des pratiques d'un marché à l'autre dans une certaine mesure, l'activité d'assurance devrait normalement être standard dans les grandes lignes.

Les différentes techniques de gestion des services en général et du service sinistres en particulier seraient donc les seuls facteurs sur lesquels les compagnies peuvent jouer pour faire la différence.

Cela révèle toute l'importance que le service sinistre a dans une compagnie d'assurances. Bien que située en aval de l'activité d'assurance c'est-à-dire uniquement lorsque le risque couvert se réalise très loin de la prospection et de la cotation, l'appréciation de la qualité des prestations fournies par le service sinistres apparait comme l'indicateur de choix en ce qui concerne le sérieux et la renommée d'une compagnie d'assurance.

En sus de cet élément commercial la gestion des sinistres est un poste non négligeable dans le résultat de l'entreprise relativement aux frais généraux qu'elle consomme car il est de notoriété commune que, moins les charges d'une compagnie sont élevées, plus le résultat technique (sinistralité) est meilleur et du coup, l'une des préoccupations majeure des nouveaux types de dirigeants consiste à réduire le plus possible ces coûts pour avoir un ratio combiné favorable, indicateur incontournable de performance.

Apres ce bref survol de l'essentiel de l'activité d'un service sinistre, il nous sied de faire un aperçu global sur la gestion des sinistres à COLINA d'une part (Section I) avant de voir les leviers internes de performance dans une compagnie d'assurance (Section II).

SECTION I APERCU DE LA GESTION DES SINISTRES A COLINA

Parler de la gestion des sinistres n'est pas pour nous le lieu de faire un balayage général de la procédure de gestion des sinistres qui part de la déclaration du sinistre à la clôture, procédure qui à notre avis a déjà largement fait l'objet de plusieurs développements disponibles dans la quasi-totalité des ouvrages d'assurances généraux ou spécialisés dans les sinistres.

Fidele à sa vocation de préserver les droits et intérêts des assurés, le CODE en son article 12-4 fait obligation à ces derniers de déclarer le sinistre dès qu'ils en ont connaissance, ou au plus tard dans les délais et selon les sinistres.

C'est précisément cette obligation qui fonde et justifie le pouvoir du service sinistre et qui se présente comme sa raison d'être.

Parler de la procédure de gestion en vigueur dans notre compagnie d'accueil nous revient d'apprécier ce service dans sa gestion (Paragraphe I), gestion qui dans tous les cas est encline à des impacts sur les résultats de l'entreprise (Paragraphe II).

Paragraphe I Le processus de gestion des sinistres à COLINA

Parler de la procédure de gestion des sinistres à COLINA Sénégal revient non pas à retracer les éléments qui gouvernent la gestion du sinistre de sa naissance (déclaration) à la disparition (indemnisation ou rejet) mais plutôt à mettre l'accent sur comment cette gestion est faite.

Est-ce que la procédure de déclaration est souple ? Une fois le sinistre déclaré est ce qu'il y a une célérité et un sérieux dans la gestion des dossiers après ouverture ? Est-ce que la durée n'est pas trop longue entre cette déclaration et les règlements et paiement définitifs ? Ces procédures sont elles satisfaisantes par rapport aux assurés ?

Tentons de répondre à ces questions en nous appuyant sur les données de l'entreprise.

Déclaration, instruction et suivi des dossiers

C'est l'article 12 -4 du code CIMA qui en ces termes fait obligation à l'assuré de déclarer le sinistre dès sa survenance et au plus tard dans les délais fixés par la loi ou le contrat:

« L'assuré est obligé de donner avis à l'assureur, dès qu'il en a eu connaissance et au plus tard dans les délais fixés par le contrat, de tout sinistre de nature à entraîner la garantie de l'assureur ».

C'est en effet cette déclaration qui déclenche la mise en œuvre de la garantie de l'assureur et la diligence qui en est faite témoigne plus ou moins de l'avenir du sinistre quant à son indemnisation ou non.

A COLINA comme dans la plupart des compagnies de la place, la déclaration des sinistres obéit à une procédure très souple et accessible. En effet, à l'instar du code CIMA, aucune formalité particulière n'est exigée pour ce faire.

C'est ainsi qu'à longueur de journée le service sinistre de l'entreprise reçoit toutes sortes de déclarations : de l'appel téléphonique au mail en passant par le courrier physique ou électronique, tout moyen est pris en compte dès l'instant que l'exacte information relative au sinistre est donnée au gestionnaire.

Cette déclaration fait obligation au gestionnaire de porter les traces du sinistre dans les documents de la compagnie pour les besoins du contrôle ou de la bonne gestion interne.

Il s'agit de l'enregistrement des sinistres rendu obligatoire par le code CIMA en son article 415 qui dispose *« sauf pour les opérations d'assurances maladies et marchandises transportées, les événements et les sinistres faisant jouer ou susceptibles de faire jouer au moins une des garanties prévues au contrat ou les sorties sont enregistrés dès qu'ils sont connus sous un numérotage continu pouvant comprendre plusieurs séries ».*

Cet enregistrement se fait dans trois bases de données : le logiciel d'exploitation de la compagnie, l'enregistrement sur chemise correspondante et l'enregistrement dans un registre.

Dans notre compagnie d'accueil en gestion des sinistres il ya un principe général de parallélisme des formes c'est-à-dire que la manière de répondre à l'assuré est subordonnée à la forme de sa déclaration : lorsque la déclaration est faite par email, l'assuré recevra une réponse par mail et si c'est par colis physique c'est la même forme qui sera utilisée lors du retour à lui.

Pour apprécier la gestion des sinistres dans leur célérité, un échantillon a été fait.

En effet, l'examen des cinquante derniers dossiers sinistres en date du 10 aout 2012 donne un aperçu global sur la célérité avec laquelle les dossiers sinistres sont gérés à COLINA Sénégal.

D'emblée, signalons que les dispositions du code relatives aux délais de déclaration des sinistres notamment l'article 12-4 qui en des termes obligatoires dispose *« l'assuré est obligé de donner avis à l'assureur des qu'il en a eu connaissance, et au plus tard dans les délais fixés par le contrat, de tout sinistre de nature à entrainer la garantie de l'assureur. Ce délai ne peut ne peut être inferieur à cinq jours ouvrés »*ne font pas l'objet d'une application effective.

Sur un sondage réalisé sur les cinquante derniers dossiers sinistres –toutes branches confondues- en date du 10 Aout 2012, les délais de l'article 12 varient et peuvent même dépasser le mois. A titre d'exemple, un sinistre automobile (tierce complète) numéro 1010/2012/400219 de l'assuré Sentel est survenu le 9 juin pour être déclaré le 26 juin 2012.

Dans la même foulée, un sinistre RC dont le numéro est le 3024/2012/400241 survenu le 31 mai est déclaré le 2 Aout 2012.

Toutefois, cette pratique qui laisserait penser à un principe de faveur, se justifierait par un double raisons :

-d'abord par une relation de confiance infaillible entre la compagnie et ses assurés justifiant cette simplification des procédures ;

-ensuite et surtout parce que la déchéance prévue par cet article 12 n'est pas automatique et est donc subordonnée à des conditions qui, même remplies, obligent commercialement la compagnie à se garder de toute mise en œuvre.

Toutefois, dans certaines branches comme le vol ou les bris de machine, il serait urgent de respecter ces délais ne serait-ce que pour permettre à la compagnie de préserver ses intérêts.

Cela va paraitre une assertion en l'absence de preuve tangible à l'appui mais dans le marché Sénégalais, COLINA est crédité de l'une des meilleures cadences de règlement.

Si l'indemnisation des garanties simples comme le bris de glaces (Auto) est presque automatique : dès la déclaration, ouverture en est faite dans le logiciel métier et presque automatiquement l'élaboration d'un bon de commande vers le prestataire agrée par la compagnie bien entendu, après vérification des garanties.

Cette célérité est plus ou moins biaisée selon que la garantie est complexe et nécessite une expertise ou qu'il subsiste un désaccord entre les parties notamment sur la couverture des dommages déclarés.

Quelque soit le cas, le service sinistre fait preuve de la meilleure diligence pour la liquidation des dossiers mais, l'entreprise étant un ensemble, des retards et autres blocages peuvent subsister venant d'autres services ou même parfois imputables au service concerné du fait de la masse des dossiers en gestation.

Paragraphe II Impacts sur les résultats de la compagnie d'assurance

En termes de coût, la gestion des sinistres peut à elle seule influencer les résultats d'une compagnie soit dans le mauvais sens, soit en le rendant positif. En effet les frais généraux consommés par un service sinistres sont satisfaisantes jusqu'à 7% des primes commerciales si l'on se réfère à l'hypothèse théorique[11].

Il va de soi que la situation va se compliquer pour la compagnie lorsque ce ratio maximum est dépassé. A COLINA, l'exploitation du CEG de 2011 donne un *taux de frais généraux* [12]de 36%, ce qui, à coup sur a plombé les résultats de la compagnie du point de vue technique.

La gestion des sinistres est un indicateur clé de performance d'une compagnie d'assurance.

En effet, les coûts de gestion des sinistres reflètent directement la performance financière des assureurs. Ils sont alors l'objet de toutes les attentions spécialement en temps de crise où l'amélioration du ratio combiné est concentrée sur la gestion des sinistres.

De plus, face à l'étroitesse des marchés financiers accentuée par les contraintes *d'admission, de limitation de localisation et de dispersion des placements*[13], une bonne gestion des sinistres pourrait apparaitre comme un facteur clef de minimisation des engagements réglementés à inscrire au bilan en fin d'exercice.

Nous verrons donc l'impact de la gestion des sinistres sur le résultat d'une compagnie à travers le ratio combiné **(I)**, avant de voir que celle-ci offre de réelles possibilités d'alléger les engagements réglementés de la compagnie en fin d'exercice **(II).**

I Le ratio combiné : indicateur clé de rentabilité et de performance

Dans le contexte Africain de faibles rendements financiers, la solidité des résultats techniques

---

[11] Cours de Généralités et Bases Techniques : Hypothèse de décomposition de la prime d'assurance en prime pure, et autres chargements de gestion et d'acquisition.

[12] Taux de frais généraux=Frais généraux / Primes acquises

[13] A. Ndiaye : Cours de Contrôle sur pièces et sur place Institut International des Assurances.
Article 335 du Code CIMA

est une condition sine qua non de rentabilité globale. Le *ratio combiné* [14]s'est donc vu attribué un regain d'intérêt sans précédent comme indicateur essentiel des performances des assureurs non vie.

Définition du ratio combiné :

Le ratio combiné est l'indicateur le plus courant de la rentabilité technique des activités d'assurance IARD. Il sert à comparer le marché de l'assurance et les analystes financiers l'utilisent pour comparer la rentabilité des opérations d'assurance de différentes entreprises et pour comparer les diverses branches d'activité.

Sans tenir compte du mode de comptabilisation à savoir exercice de survenance ou exercice de souscription, le ratio combiné est défini comme la somme des frais généraux, commissions encourues, sinistres survenus et des provisions complémentaires rapportée aux *primes acquises*[15].

Toutefois, celle-ci n'a pas toujours été la même puisque des auteurs reprenaient la conception des Etats-Unis qui le définissait comme la somme de deux termes : **(SINISTRES SURVENUS)/ (PRIMES ACQUISES) et (COMMISSIONS ET FRAIS GENERAUX) /PRIMES EMISES).**

Une question s'est également posée de savoir s'il fallait, pour des raisons d'opportunité, utiliser les primes émises ou plutôt celles encaissées mais force est de constater que dans un contexte africain marqué par la montée en puissance de l'article 13 nouveau du CODE, un tel débat est totalement vidé de son sens.

$$\text{RATIO COMBINE} = \frac{\text{Coût des sinistres + Frais de gestion+commissions}}{\text{Primes encaissées}}$$

En théorie, le ratio cible inférieur à 100 % correspond à un résultat technique positif, tandis qu'un ratio combiné supérieur à 100% correspond à un résultat technique négatif.

Par conséquent, un ratio supérieur à 100 % ne permet pas à la compagnie d'assurance de réaliser un profit, sauf si les produits financiers (dividendes, intérêts, loyers et plus- values) viennent plus que compenser l'insuffisance des primes par rapport aux coûts d'assurance.

C'est une mesure d'efficacité de la gestion des compagnies d'assurance.

Dans la pratique il peut être à 105 % en dommages en période de revenus financiers importants. En effet, il existe une corrélation négative entre le niveau de ce ratio et les

[14] A. Ndiaye : Cours de Contrôle sur pièces et sur place Institut International des Assurances.

[15] *www.vernimmen.net/html/.../definition_**ratio_combine**.html*

rendements financiers dégagés par les placements des assureurs.

Le tableau ci-dessous nous donne un aperçu global des ratios combinés de COLINA Sénégal[16]

Exercices comptables	Primes encaissées	Sinistres payés et Provisions	Commissions payées	Autres frais généraux	RATIOS COMBINES
2009	677 342 591	166 016 289	110 429 807	721198189	147 ,28%
2010	1554 466 135	545 335 929	252 588 975	845 168 278	106%
2011	2561 136 147	1217 427 479	352 054 706	921 152 040	97,25%
RATIO MOYEN			116.75%		

Source : états financiers de COLINA SENEGAL

L'examen des ratios combinés de COLINA sur ces trois premières activités donnent des informations dont l'appréciation peut varier compte tenu de la jeunesse de la compagnie et des principes de gestion.

Ainsi, si le ratio est très élevé dans la première année d'exercice, cette situation est très normale vu qu'en premier exercice les frais généraux sont souvent beaucoup plus importants que les émissions. Mais, une très forte baisse de **41%** est constatée en deuxième année ce qui correspond à une ébauche de maitrise des coûts de gestion en générale et des dossiers sinistres en particulier tant pour le principal que pour les frais.

Cette maitrise s'est accentuée davantage en troisième année d'exercice qui a vu le ratio combiné descendre en deca des 100, ce qui correspond à un taux favorable.

La tendance moyenne des trois exercices de la compagnie affiche une certaine contre performance avec un taux moyen de **116,75%.**

La raison elle est très simple et s'explique par le fait que COLINA vient de démarrer et que pour une société qui vient de démarrer, généralement, les charges des premières années sont plus importantes et s'amortissent après quelques années d'exercice.

Cependant, il convient de signaler que bien que fortement en dessus des 100 % d'équilibre sur

[16] Le calcul est fait net de réassurance.

les périodes 2009 et 2010, les résultats techniques n'en devraient pas être fatalement affectés car les résultats financiers du compte technique peuvent permettre d'afficher un résultat positif.

Aujourd'hui, l'importance du ratio combiné n'est plus sujette à discussion et les acteurs du secteur financier l'utilisent pour mesurer la rentabilité technique d'une organisation.

Mais la gestion des sinistres impacte sur le résultat d'une compagnie d'assurance dans d'autres circonstances.

II Allégement des engagements réglementés par une gestion optimale des sinistres

Le constat est unanime qu'à la clôture des comptes en fin d'exercice, les compagnies d'assurances éprouvent des difficultés relativement à la masse que représentent les SAP qui sont le plus important poste dans le passif d'une compagnie d'assurance.

Cette difficulté est d'autant plus réelle que le marché financier n'est pas trop dynamique dans la zone compte tenu des impératifs de limitation et de localisation.

Comment parvenir donc à alléger les engagements réglementés (sinistres à payer) à travers une bonne gestion des sinistres?

La réponse est toute simple mais nécessite que le service sinistre fasse en amont un travail d'orfèvre afin de boucler le maximum de dossiers sinistres survenus et connus.

Par la suite, le service comptable n'aura qu'à liquider les sinistres bons à payer réduisant ainsi considérablement la charge de sinistres à payer et du coup, le poids des engagements réglementés devant figurer au bilan.

Pour se convaincre de cela, prenons un cas très simple qui s'est passé à COLINA Sénégal en Mai 2011.

La compagnie avait en effet reçu la visite des contrôleurs de la Direction Nationale des Assurances qui dans leurs conclusions avaient mentionné entre autres remarques que celle-ci avait un déficit de couverture de ses engagements réglementés, déficit qui se facturait à près de 350 Millions et qu'une mesure d'urgence allant dans le sens d'un refinancement ou de quelque autre moyen de nature à faire sortir la compagnie de l'ornière devait être prise de toute urgence.

Cette conclusion n'était pas la faute d'un manque de liquidité de la compagnie, encore moins le présage d'une situation difficile existent ou à venir.

La compagnie disposait en effet d'avoirs en banque qui faisait au moins le triple de ses PSAP qui étaient le poste le plus important de ses engagements règlementés.

C'est plutôt du coté des règles impératives qui régissent les placements à savoir les règles de localisation et surtout de dispersion qui faisaient qu'en dépit de tous ses avoirs, la compagnie ne couvrait pas techniquement ses engagements qu'il fallait regarder.

Devant cette situation les dirigeants se sont concertés et il a été retenu que le moyen le plus simple pour baisser les engagements réglementés et donc recouvrer une couverture résidait dans la liquidation des sinistres bons à payer les plus significatifs avec les fonds en banque non admis en couverture ce qui réduirait les PSAP, et par la même permettrait de concentrer ce qui est admis à la partie qui n'a pas pu être liquidée et aux *IBNR*[17].

Les engagements réglementés et les provisions de sinistres en particulier constituant des charges, il va de soi que les réduire reviendrait à augmenter le résultat de l'entreprise sinon à tout le moins lui offrir une couverture de ses obligations.

Nous l'avons dit plus haut, la procédure de gestion des sinistres dans une compagnie d'assurance entraine forcement des impacts sur les résultats de celle ci .Pour cette raison, elle est plus que jamais au centre de tous les intérêts.

Toutefois un service sinistres de performance est un aboutissement qui passe par un long processus afin d'y parvenir. L'entreprise va donc s'appuyer sur ses leviers internes pour rendre le service sinistre le plus performant possible et ainsi accroitre sa rentabilité.

SECTION II LES LEVIERS INTERNES DE PERFORMANCE

La gestion des sinistres revêt une importance particulière pour les sociétés d'assurances.

C'est l'une des raisons pour lesquelles dans les pays développés et en France en particulier, les métiers de l'indemnisation sont entrain de prendre des proportions sans précédents.

Le traitement d'un dossier sinistre est le moyen essentiel dont dispose l'assuré pour vérifier la qualité de la prestation qu'il a achetée, c'est par conséquent un élément incontournable de fidélisation de la clientèle.

Mais la gestion des sinistres c'est aussi une question financière, celle de la maitrise des coûts car dans la recherche de résultats, c'est un avantage concurrentiel très déterminant.

Dans cette partie du travail nous verrons la qualité des ressources humaines d'un service sinistres (Paragraphe I) avant de voir la rationalisation des coûts techniques des sinistres

[17] Incurred But Not Reported : Expression Anglo - saxonne consacrée pour désigner les Tardifs

(Paragraphe II).

Paragraphe I La qualité des ressources humaines d'un service sinistres

L'indemnisation des sinistres représente une part d'activité très importante dans les sociétés d'assurances.

En effet, dans la plupart des pays développés, *un quart des salariés*[18] travaillant dans les sociétés d'assurances ont des activités de gestion des sinistres ; ces dernières correspondent pour l'essentiel à leurs activités ou à seulement une partie de leur métier. Dans notre compagnie d'accueil, cette proportion n'est pas vérifiée mais c'est sans doute lié à la taille et la jeunesse de la compagnie.

I Qualités d'un gestionnaire de sinistres

De par la nature de son travail, le gestionnaire de sinistres ne peut se permettre d'exceller dans un seul domaine, il doit avant tout être polyvalent. Il doit être notamment performant dans le droit en général mais aussi dans le droit des affaires. Une formation juridique est indispensable sinon très nécessaire pour le gestionnaire des sinistres IARD. Tout simplement, car lorsqu'il devra gérer des dossiers de sinistres, seul le droit (CODE CIMA) lui apportera une légitimité à accepter ou refuser une indemnisation.

Toutefois, Il faut convenir que les qualités de juriste ne sont pas indispensables pour un gestionnaire car dans beaucoup de compagnies d'assurance il existe des juristes professionnels qui peuvent venir en aide au gestionnaire. La seule conséquence de ceci est que les frais généraux de la compagnie vont se retrouver propulsés.

Avec le nouveau type de client de plus en plus éveillé et regardant de la qualité de service qui lui est fourni, le bon gestionnaire doit nécessairement avoir les qualités d'un bon manager pour savoir ménager les clients afin de les amener vers la fidélisation.

Mais, ce qui est vraiment indispensable pour un gestionnaire, c'est d'avoir une solide base du monde de l'assurance. La théorie ne remplacera jamais la pratique et l'expérience dans cette profession est primordiale.

---

[18]Source : www.metiers-*assurance.org/fichiers/PARUS/ETU.../indemnisation.pd...*

Enfin, le gestionnaire des sinistres IARD doit avant tout être un négociateur né. Non pas, pour négocier le montant de son salaire mais pour imposer ses décisions auprès des assurés et ce, dans le plus grand professionnalisme.

Des qualités relationnelles, une spontanéité et une réactivité sont aussi des qualités importantes pour permettre au gestionnaire de pouvoir négocier au mieux afin de remplir le double impératif de satisfaire la clientèle et de réduire les coûts de gestion grâce à une procédure souple et professionnelle.

II Les missions du gestionnaire des sinistres IARD

Les missions d'un gestionnaire des sinistres IARD varient en fonction de la typologie de la clientèle.

Il est donc important pour un gestionnaire de s'adapter en fonction de sa clientèle. La politique proposée ne doit pas être la même si l'assuré est un particulier, un artisan, un commerçant, une entreprise, un quelconque professionnel ou une collectivité. A ce propos, à COLINA on assiste à une catégorisation informelle des clients en VIP et SIMPLES. Bien entendu, la célérité dans le traitement des dossiers n'est pas la même selon la catégorie.

Il en est de même en ce qui concerne la nature des risques. Il faut donc aussi différencier le risque car il peut-être question d'automobile, de multirisques habitation, ou industriel, de responsabilité civile ou encore d'incendie.

La première étape est donc de bien savoir avec qui l'on traite et de quoi il est question.

Le gestionnaire des sinistres IARD a avant tout la charge de la procédure des dossiers sinistres. C'est-à-dire que lorsqu'un assuré est victime d'un sinistre il envoie une déclaration de sinistre à son assureur. C'est par la suite le gestionnaire des sinistres qui prendra en charge cette déclaration.

Dans le cas d'une réclamation qui ne pose pas de problème, le gestionnaire trouvera une solution amiable avec l'assuré et les deux parties tomberont d'accord sur les conditions et le montant d'un éventuel remboursement.

Dans les cas de litige ou de contentieux, c'est aussi au gestionnaire des sinistres IARD de s'occuper des dossiers. Il doit parfois se pencher sur des cas de sinistres difficiles et c'est pourquoi il doit avoir une bonne lecture et une grande expérience du milieu.

C'est aussi au gestionnaire de déterminer les responsabilités en cas de sinistre. Dans certains cas il n'y a pas à chercher midi à quatorze heures mais dans d'autres cas il faut se livrer à une véritable enquête policière pour déterminer avec exactitude les réels responsables d'un sinistre ainsi que le droit à l'indemnisation.

Dans tous les cas, les sinistres IARD représentent les plus grosses dépenses d'une compagnie d'assurance. Les sommes à verser peuvent être parfois colossales et c'est pourquoi il faut une personne efficace aux commandes pour limiter les débours.

Plus le sinistre est catastrophique et plus les montants à rembourser sont importants. En plus de s'occuper des sinistres, le gestionnaire doit aussi mettre en place une politique de remboursement dans le cadre des sinistres IARD. C'est lui qui doit définir des statistiques en ce qui concerne les refus de remboursement, les délais etc.

Au final, le gestionnaire principal des sinistres IARD à une responsabilité gigantesque. Bien entendu, il a des outils à sa disposition et aussi des statistiques pour lui permettre de mener une politique de remboursement efficace.

Les missions assignées au gestionnaire de sinistres sont donc dans tous les cas destinées à rembourser les sinistres et l'objectif recherché est aussi de rationaliser les procédures et réaliser des économies de gestion.

Paragraphe II La rationalisation des coûts techniques

Dans le marché Sénégalais de l'IARD, les assureurs reçoivent chaque année des dizaines de milliers de déclarations de sinistres. Au niveau de COLINA Sénégal, rien que pour l'exercice **2011**, le nombre de sinistres survenus et connus donc déclarés au cours de l'exercice se nombrait à **894,** pour une charge sinistres nette de réassurance et de recours de **1188 108 701Fcfa** ce qui lui faisait un cout moyen de sinistres de **1 328 981Fcfa** et un S/P global de **49%**.

Les sinistres se traitent au coup par coup générant des désaccords sur les responsabilités et le mécontentement des assurés.

Dans tous les cas, l'heure n'est plus à cette période où l'assureur avant de payer épuise tous les recours juridiques possibles dont il dispose.

I L'audit interne de gestion des sinistres

Le Conseil de l'*OCDE*[19] qui est une organisation internationale d'études économiques adoptait le 24 novembre 2004 « **les bonnes pratiques pour la gestion des sinistres d'assurance ».**

Il précisait par exemple au titre de la bonne pratique n° 6 que :

« Des audits internes sont conduits régulièrement pour tous les sinistres qui n'auraient pas été réglés intégralement.

Ces audits s'appliquent à toutes les étapes du processus de gestion des sinistres… »

Un audit de gestion des sinistres bien mené peut contribuer à une amélioration significative des résultats techniques. Une société soucieuse d'améliorer ses résultats techniques réalisera un audit estimant que la charge des sinistres comporte un potentiel d'allégement qu'il convient d'identifier.

Il s'agira alors de sélectionner un échantillon de dossiers représentatifs. Pour chaque sinistre sera calculé le gain potentiel. Par exemple un dossier dans lequel un recours possible n'a pas été exercé. Le montant non recouvré peut être considéré comme une perte de chance de réaliser ce recours.

Le rapport entre le total des potentiels gains ainsi mis en évidence et la charge totale des sinistres de l'audit représente le ***potentiel d'allégement.***

Selon l'importance du potentiel dégagé, un plan d'amélioration de la gestion des sinistres peut être mis en place. Ces actions sont définies en fonction des causes de gain potentiel repérées dans l'analyse de l'audit.

Par la réalisation d'audits, l'on parviendrait à démontrer par exemple que sur des dossiers sinistres, les principales sources de déperdition observées peuvent concerner: la non émission de recours, la méconnaissance ou absence des conventions professionnelles, la mauvaise application des garanties et franchises, et surtout, les missionnements non justifiés d'experts….

Classiquement les erreurs sur les recours sont une source de déperdition parmi les plus

[19] Organisation de Coopération et de Développement Economique

importantes, soit que le recours n'est pas émis, ou non abouti, soit d'une mauvaise application ou méconnaissance des conventions.

L'assureur qui, à l'interne met en place des dispositifs tels que par exemple une cellule de recours spécialisée, peut espérer des gains immédiats de 1 à 2 points de S/P.

En définitive, l'audit de gestion des sinistres occupe une place de choix dans l'arsenal des moyens dont dispose l'assureur. Il a un effet positif sur la qualité des services et est de nature à améliorer les résultats techniques de la compagnie.

II Allégement des procédures d'indemnisation

Afin de remédier à la lenteur des procédures de gestion en France, plusieurs conventions ont été mises en place entre assureurs sous l'égide de la FFSA.

Ces conventions professionnelles entre assureurs (**IRSA**[20], **IRCA**[21], **CIDRE**[22], **CIDE-COP**[23]) permettent d'éviter les lourdeurs du droit commun pour une grande majorité des dossiers de sinistres.

En effet, l'existence de ces conventions simplifie considérablement la gestion en réduisant d'une part les marges d'interprétation, elles normalisent les pratiques et les procédures, d'autre part permettent d'unifier les règles dans l'ensemble des sociétés.

L'objectif recherché est aussi de rationaliser les procédures et réaliser des économies de gestion. Les assureurs s'interdisent de porter les litiges devant les tribunaux et s'obligent par conséquent à régler leurs différends par la voie de l'arbitrage professionnel.

La recherche d'efficience dans la gestion des sinistres conduit l'ensemble des acteurs à s'éloigner davantage des procédures judiciaires pour privilégier le recours à la médiation ou encore aux conventions collectives.

En zone CIMA et au Sénégal en particulier, la situation est très loin de ressembler à cela dans la mesure où il y'a presque pas de conventions dans ce sens et les rares sont laconiques ou inappliquées.

Dans ce pays, la seule convention du marché en notre connaissance en termes de règlements de sinistres est celle qui concerne la ratification des tarifs horaires et notamment en matière de réparation de dommages matériels aux véhicules.

---

[20] Convention d'indemnisation Directe de l'Assuré et de Recours entre Sociétés d'Assurances Automobile
[21] Convention d'indemnisation et de Recours entre Assureurs Corporels Automobile
[22] Convention d'Indemnisation Directe de la Renonciation à Recours en Dégâts des Eaux
[23] Convention d'indemnisation Dégâts des Eaux dans la Copropriété

La marge de progression de ces pays est à améliorer quant au recours aux modes extrajudiciaires de règlements des litiges mais en attendant d'en arriver là, les compagnies vont continuer de payer les frais accessoires externes élevés ce qui ne fera que plomber leurs résultats techniques.

Il faudrait donc pour le cas du Sénégal envisager de mettre en place des conventions professionnelles à l'instar de la France pour lutter non seulement contre les lenteurs dans les règlements, mais aussi réduire les coûts de gestion en évitant les longues et contraignantes procédures judiciaires de règlement des sinistres.

CHAPITRE II LA MISE EN ŒUVRE D'UNE GESTION PERFORMANTE ET OPTIMALE

De par sa taille et son importance dans les compagnies d'assurances, le service de gestion des sinistres ne peut plus s'envisager sans la technologie et plus particulièrement l'outil informatique.

Cet état des faits, le législateur CIMA l'a bien compris et mis en exergue dans son article 328-4 -5° / lorsqu'il dispose que toute demande d'agrément présentée par une entreprise d'un Etat membre doit être produite en cinq exemplaires et comporter entre autres : **le plan d'informatisation de l'entreprise.**

L'exigence en matière de résultats techniques était moindre tant que les marchés financiers continuaient de grimper. Or ce cercle vertueux d'un point de vue financier, mais vicieux sur le plan de la performance opérationnelle est arrivé à son terme et par conséquent, seule une gestion rapide et efficiente peut permettre à la compagnie de combler ce manque.
En France et dans les pays développés, l'informatisation de la gestion des sinistres a atteint ses lettres de noblesses notamment grâce à des systèmes tels que la *Gestion Electronique Dématérialisée* [24](GED) ou encore le *Lean Six Sigma*[25].

La gestion électronique des données (GED) consiste à scanner, identifier, affecter au dossier sinistre l'ensemble des courriers. Il permet aux services concernés un traitement dans les meilleurs délais, une réduction voire une absence de taches administratives et par conséquent une gestion plus efficiente.

Les courriers reçus sont traités pour être indexés et distribués aux corbeilles des gestionnaires grâce à un *workflow*[26] paramétré en fonction des activités.
L'intérêt d'un tel process est de peser sur les coûts de gestion en *back office*[27], tout en améliorant l'activité du gestionnaire.
La démarche LEAN SIX SIGMA (L S S) elle, est inspirée du monde industriel et vise à développer l'efficacité et la productivité des processus de l'entreprise.

---

[24] Gestion Electronique de Données
[25] Méthode de gestion qui tend vers une amélioration continue de l'entreprise
[26] Workflow : Flux de travail : système informatisé qui consiste à repartir des taches au sein d'un collectif de travail.
[27] Ensemble des opérations de gestion administrative ou technique sans contact avec l'assuré.

Il s'agit en effet de transférer au monde de l'assurance les méthodes de qualité et d'excellence industrielle en vogue depuis plus de vingt ans.

La méthode dite Six Sigma a été formalisée au début des années quatre-vingt par Toyota. Alors en difficulté le groupe étend l'usage des statistiques à tous les processus.

Une amélioration d'un sigma équivaut à une progression considérable. Si à quatre sigma, un processus industriel engendre 48 000 produits défectueux par million en fin de ligne, à six sigma ce nombre tombe à 30.

Il s'agit d'une approche de mesure et de correction des défauts d'exécution du processus. Mis en place dans les services de gestion des sinistres l'objectif est de réduire la variabilité du traitement des demandes clients pour améliorer la qualité perçue.

Cette démarche a fini de faire ses preuves d'efficacité c'est sans doute ce qui explique la notoriété dont elle jouit auprès de certaines compagnies Françaises et multinationales.

Quelle que soit par ailleurs la demarche choisie par ces compagnies, les objectifs mis en place sont identiques :

- placer le client au cœur de l'action
-optimiser la performance opérationnelle
-développer une culture d'amélioration continue.

Dans notre contexte Africain ou les avancées en technologies sont à leur niveau, des efforts sont constatés même si les pratiques d'une compagnie à l'autre se rapprochent plus de la GED que du LEAN SIX SIGMA.

En tout état de cause, le législateur l'a compris et les compagnies aussi, une bonne gestion optimale et performante ne peut plus se faire de façon manuelle et nécessite indispensablement un recours à une sorte d'industrialisation (**Section I**), mais appelle aussi à une étroite collaboration entre le service sinistres et les autres services (**Section II**).

SECTION I L'INDUSTRIALISATION DE LA GESTION DES SINISTRES

La gestion des sinistres a fini de prendre des proportions incommensurables à telle enseigne que les services affectés à la tâche se retrouvent souvent débordés du fait des flots de

déclarations et parfois de l'insuffisance du personnel. A COLINA par exemple, le flot de déclaration toutes branches confondues est à peu près de SIX (6) sinistres par jour.

A cela, s'ajoute souvent l'absence d'une méthode de gestion automatique performante et il va sans dire que c'est l'image de la compagnie qui au final s'en retrouve écornée tant sur le plan du résultat que de la notoriété.

Il est donc urgent pour toute compagnie de disposer de performants outils technologiques et techniques **(Paragraphe I)** ce qui permettrait de simplifier les procédures et réduire les frais de gestion ; mais, une observation générale des différents marchés de la zone et du reste du monde montre qu'il y a aussi une tendance actuelle des marchés à une externalisation de la gestion des sinistres **(Paragraphe II).**

Paragraphe I L'indispensable recours aux technologies

Le recours aux technologies est devenu incontournable pour toute industrie moderne. L'industrie des assurances gérant de nombreux risques en nombre et en sensibilité ne fait pas exception et recourt effectivement aux technologies de pointe pour une gestion optimisée de ses sinistres (I). Par ailleurs, la gestion des sinistres devenue le cœur du métier des assurances, se focalise maintenant autant sur la gestion des risques, des sinistres, que celle de la réduction des coûts techniques.
Certes celle-ci se trouve en aval de l'activité d'assurances, une bonne diligence de sa part peut être d'un grand apport pour les compagnies d'assurances(II).

I L'informatisation de la gestion des sinistres

Le métier des services de gestion des sinistres est en eternel cours de redéfinition pour mieux se focaliser sur l'optimisation des délais c'est-à-dire l'amélioration des cadences de règlement des sinistres.

La technologie rend possible cette évolution, en améliorant la précision des règlements, en permettant la réduction des coûts de gestion des activités en amont et en facilitant la mise en œuvre de nouveaux processus de gestion des sinistres orientés sur l'analyse des données.

La simplification et la fluidification des processus de gestion des sinistres sont des enjeux majeurs pour les assureurs. Ces dernières années, l'arrivée d'une nouvelle génération de technologies a suscité un regain d'intérêt pour l'informatisation de la gestion des sinistres.

Dans le climat africain de contraintes économiques et financières, garantir l'efficacité des opérations tout en répondant aux attentes des clients dans le respect de la réglementation représente un réel défi pour les services chargées des sinistres. Les pertes liées à une mauvaise gestion des sinistres – connues sous le nom de *leakage*[28] – restent également un problème, en général dans les marchés de la zone CIMA.

Il est donc urgent pour les assureurs d'améliorer leurs performances en investissant dans les technologies informatiques de gestion des sinistres.

Notre compagnie d'accueil a intégré le système de gestion Electronique des sinistres par le billet de son logiciel interne **MILLIARD**[29] qui en effet permet d'optimiser la gestion en temps et en qualité avec un paramétrage actualisé puisqu'il s'agit d'un logiciel groupe utilisé par les différentes filiales à l'échelle du continent.

Sur le plan opérationnel, la mise en place d'un tel système a permis de faciliter et améliorer le partage des documents en s'affranchissant de la matérialité du papier au profit du support numérique même si pour les besoins de traçabilité et de contrôles réglementaires ,l'usage du papier n'a pas tout à fait disparu.

Toutefois, un bon logiciel de gestion nécessite sa bonne maitrise par le personnel chargé de le manipuler et sur ce point des projets en cours rendent compte de la nécessité de faire des progrès. Si les opérationnels ont la culture de l'efficacité, l'orientation vers l'optimisation des processus courants n'est pas toujours spontané et nécessite un accompagnement du changement.

In fine, la technologie mise en place devient un levier de motivation, une fierté un argument commercial de taille pour l'entreprise et l'ensemble des collaborateurs.

C'est connu, le service sinistre d'une compagnie peut ne même pas être concerné par un risque en question, il suffirait juste pour ce faire que ce risque se comporte bien.

Toutefois ce n'est pas ce qui enlève l'essence du service qui est investi d'une mission d'alerte car au final c'est sur lui que tout retombe.

---

[28] Fuite ou Déperdition

[29] Logiciel métier au sein de la Compagnie.

II La mission d'alerte du service sinistre

Dans nos marchés, du fait de la concurrence, la souscription des risques peut ne pas respecter les principes de sélection et ou de segmentation. Mais au delà de la souscription, la gestion des sinistres peut être plus technique et va concerner le choix d'un plan de réassurance à plus d'un égard.

En effet, il appartient au service sinistre, lors de la survenance d'un évènement, d'éplucher les conditions de garantie pour faire la part des choses entre ce qui est et ce qui devrait être.

C'est ainsi que des reporting pourront être faits à la hiérarchie sur certaines clauses qui pourraient porter à confusion ou encore entrainer la garantie de l'assureur alors que celle-ci n'aurait pas du être dû.

Sur ce dernier point, une assurance Multirisques Professionnel a été souscrite par un assuré **DAMAG** spécialisé dans la distribution de produits alimentaires dans des grandes surfaces.

L'article 9 de cette police MRP lui prévoyait une couverture ***''marchandises en chambre froide[30]''*** par suite de tous événements !

Ceci conférait quasiment une couverture « tous risques » à l'assuré alors que la circonscription de la garantie aurait permis d'éviter le paiement du sinistre qui s'est élevé à **FCFA 22 650 220.**

Dans ces circonstances, le rôle du service sinistre est premier pour sonner l'alerte et éventuellement corriger les erreurs ou tout le moins, circonscrire les garanties offertes ce qui permettrait de rejeter en tout droit ou de procéder à des règlements commerciaux compte tenu de l'importance du client.

Dans le même sillage, il appartient au gestionnaire sinistre de tenir des statistiques sur les comportements des risques afin de voir si les taux de primes appliqués lors de la souscription sont satisfaisants ou pas. C'est donc dire qu'il a aussi son mot à dire sur l'équilibre des portefeuilles.

En fonction de l'importance des sinistres enregistrés dans une branche donnée, le gestionnaire de sinistres pourra même faire des recommandations en ce qui concerne le plan de réassurance de la compagnie ou encore le recours au partage de certains risques notamment par la coassurance.

Un risque dégâts des eaux a occasionné un sinistre de près de FCFA 350 000 000 alors qu'il est géré à 100% par COLINA compte non tenu de la réassurance puisque les traités ont refusé de prendre en compte ce type de risque.

Avec un plein de rétention très élevé de FCFA **400 000 000 en Dégâts des eaux** dû à l'effet

[30] Garantie octroyée par la Compagnie et qui couvre dans certaines Conditions les marchandises en conservation dans des chambres froides.

groupe, La Compagnie pourrait se retrouver seule face à un si important sinistre même si la réassurance Facultative pourrait venir en rescousse.

Mais il faut souligner qu'avec la mutualisation au niveau des filiales du groupe, ce risque devient négligeable.

Il appartient en effet au service sinistres de déclencher l'alerte sur ces genres de risques susceptibles de nuire à la santé financière de la boite.

Mais au-delà de la technologie et de la mission d'alerte du gestionnaire, les dirigeants des compagnies, obnubilés par la nécessité de réduire les coûts de gestion et la fréquence dans la déclaration des sinistres, sont de plus en plus conduit externaliser la gestion d'une partie de leurs sinistres.

Paragraphe II l'externalisation de la gestion des sinistres

Les compagnies d'assurances reçoivent des milliers de déclarations de sinistres par an. A moins d'avoir une pléthore de gestionnaire de sinistres - et encore -, le risque de voir trainer des dossiers est constant. C'est ce qui pousse les dirigeants à opter de plus en plus pour la voie de l'externalisation de la gestion de certains sinistres par la délégation de gestion d'une part **(I)** et d'autre par une mutualisation de la gestion de certains types de sinistres **(II).**

I La délégation de gestion des sinistres

Dans les pays avancés en termes d'assurance, l'heure n'est plus à la délégation mais plutôt à l'externalisation de la gestion des sinistres. C'est à ce titre que leurs compagnies ont recours à des techniques comme :

- **L'offshore** qui est une sorte de délocalisation dans un pays lointain à faible coût de main d'œuvre,
- **Le nearshore** qui consiste à délocaliser dans des pays plus proches,
- **Le onshore** recours à des travailleurs étrangers aux conditions de leurs pays d'origine et
- **L'offpeopling** qui est un procédé de transfert de taches humaines vers des solutions automatisées.

Pourtant si cette délocalisation semble imbattable sur les coûts de la prestation, ce qui contribue à baisser les frais généraux de la compagnie et donc améliorer son résultat

technique, ces derniers sont parfois moins performants en termes de qualité de services rendus.

Ainsi, plutôt que de raisonner essentiellement en termes de coût il convient également de tenir compte de la réactivité, de la fiabilité et de la sécurité du modèle mis en place.

C'est ainsi que les compagnies peuvent trouver de nombreux avantages à la mise en place d'une gestion déléguée. Elle permet d'accélérer les restructurations, d'optimiser l'allocation de fonds propres et de garantir un engagement contractuel de performance.

En guise d'exemples, les assureurs peuvent y recourir pour se décharger de la gestion des sinistres obsolètes, également en présence de sinistres complexes faute de compétences et /ou de volumétrie suffisante.

C'est donc en fonction de sa taille et de ses objectifs que l'assureur définit sa stratégie en délégant ou non la gestion à un tiers à travers un cahier des charges bien précis.

A ce titre, COLINA Sénégal est entrain de mener des actions dans le sens de déléguer la gestion de certains types de ses sinistres notamment pour les sinistres matériels en automobile par le biais d'un projet de convention avec le Courtier GRAS SAVOYE [31]et le concessionnaire CFAO[32].

Cette convention aurait pour objet la gestion des contrats et sinistres matériels automobile des flottes de CFAO souscrites auprès de COLINA.

Ainsi lit-on à l'article 2 de ce projet « Le courtier participe à la gestion des sinistres en ce qui concerne les **dommages matériels subis par les véhicules du client**, et procède au règlement, conformément aux garanties du contrat, sous réserve que le montant des dommages à dire d'expert n'excède pas *montant en toutes lettres* millions de francs FCFA.

Les dommages corporels subis par l'une ou l'autre partie au sinistre, et les dommages matériels ou immatériels subis par les tiers sont réglés exclusivement par l'assureur ».

Le prestataire recevrait donc les déclarations et instruirait les dossiers jusqu'à la phase finale de règlement qui peut selon les cas être la remise d'un chèque par ce dernier à l'assuré, un ordre de virement ou règlement effectué de la compagnie ou bien encore l'exécution d'une réparation toujours dans les limites des termes de la convention.

Toutefois les assureurs de la zone CIMA ne sont pas encore prêts pour une délégation de gestion complète.

Ils semblent encore très frileux en matière de sous-traitance. La délégation de gestion à des tiers n'est pas dans leur culture.

---

[31] Courtier d'assurances

[32] Compagnie Française de L'Afrique Occidentale spécialisée dans la distribution d'automobiles.

Bien souvent les initiatives, s'il y en a, se limitent à des risques spécifiques, des portefeuilles en *run off*[33], ou quand l'assureur ne dispose pas d'équipe dédiée aux sinistres.
Ils considèrent à tort ou à raison, la gestion des sinistres comme un élément principal de leur *core business*[34], leur cœur de métier.
En tout état de cause, le recours à la délégation sur l'ensemble de la chaîne de gestion de sinistres doit être envisagé comme vecteur de gains de productivité.
Par ailleurs, dans les pays avancés, les assureurs mutualisent aussi la gestion de leurs sinistres pour en minimiser les effets financiers.

II La mutualisation de la gestion des sinistres et de l'acquisition des fournitures

Dans un secteur basé sur le principe du partage des risques, la mutualisation ou la coopération entre acteurs de même secteur est aussi un moyen d'amélioration de la performance.
La mutualisation dans le sens de la gestion des sinistres repose sur la mise en commun de ressources ou de moyens pour traiter une activité dans l'entreprise.
C'est ainsi que d'un marché à un autre on assiste à la mise en place ou à la consolidation de **POOLS.**
La création d'un pôle d'activité commun trouve sa justification car :

- il permet la mise en place d'économies d'échelle grâce à l'effet de taille, tant sur l'amortissement des charges fixes que sur le pouvoir de négociation auprès des prestataires et fournisseurs ;
- il améliore la qualité de service, par la mise en place des meilleures pratiques uniformisées ;
- il accroît la capacité d'investissement, le développement de nouvelles technologies, la mise en œuvre de programmes d'industrialisation de nouveaux process.

Le marché Sénégalais de L'IARD relativement mature avec un taux de croissance moyen de 5 ,82 % ces cinq derniers exercices a mis en place un Pool de gestion de ces sinistres TPV.
En effet, il s'agit d'une coassurance de l'ensemble des productions TPV du marché et le Pool procède à une rétrocession à 50% de la production TPV à l'égalitaire et 50% au prorata de la production annuelle de chaque compagnie.
Le pool TPV est aussi institué au Cameroun et au Togo et, avec le Sénégal, ils sont les seuls

[33] Accord de liquidation de sinistres souvent dans le cas où une compagnie d'assurance désirant interrompre certains de ses activités confie à un autre la gestion jusqu'à leur terme des dettes envers les victimes.
[34] Le cœur du métier.

pays à en disposer dans la ZONE.
En plus de céder généralement des soldes positifs aux compagnies membres, le Pool Sénégalais qui a une main mise générale sur tout ce qui est production automobile TPV va permettre aux assureurs d'être plus efficace en termes de gestion car des dossiers sont liquidés à chaque réunion de quinzaine.

Par ailleurs, avec une uniformisation des procédures et une réduction considérable des risques des compagnies, le POOL améliore les résultats de ces dernières et du coup c'est tout un marché qui y gagne.

Malheureusement pour l'heure, c'est la seule forme de mutualisation de gestion des sinistres dans nos marchés alors que dans d'autres cieux, comme en France par exemple, la mutualisation de la gestion des sinistres est à son paroxysme car on peut y déceler nombre de conventions dans ce sens.

La réduction des coûts de gestion est devenue un objectif cardinal pour les Assureurs et en France des moyens extrêmes sont mis en place pour y parvenir.
Ainsi, au-delà de la corporation sous forme de mutuelles de gestion des sinistres des sociétaires, les assureurs Français vont même jusqu' à mutualiser leurs achats en fournitures pour en minimiser les coûts.
En termes capitalistiques, cette nouvelle initiative s'inscrit dans une stratégie « industrielle » de mutualisation des achats afin de maîtriser les coûts et développer de nouveaux services pour les clients.
L'objectif poursuivi est de renforcer son pouvoir de négociation avec les prestataires afin de maîtriser les coûts.
En effet, avec nos marchés constitués de compagnies de tailles relativement semblables, il est utile de trouver des partenariats pour mutualiser les achats. Cela devrait permettre de rester compétitifs en termes de tarifs et aussi de peser sur les coûts qui sont le nerf de la guerre.

SECTION II GESTION DES SINISTRES FACE A L'ENJEU DE LA FIDELISATION DE LA CLIENTELE

Le pilotage fin de la gestion des sinistres est aussi un levier de performance. L'assureur afin d'optimiser les sinistres IARD va utiliser différents modes de gestion et les adapter en fonction du coût et de la technicité des dossiers.

Plus un sinistre sera complexe et coûteux plus la compagnie privilégiera l'expertise libérale.

A l'inverse plus un dossier sera simple avec des enjeux financiers faibles plus l'assureur pourra se passer d'expertise.

Dans leur quête de réduction des coûts de gestion, la politique des compagnies devrait consister à réduire progressivement le volume des missions confiées aux experts libéraux en privilégiant d'autres modalités de règlement.

Paragraphe I Différents modes de gestion des sinistres

Il existe plusieurs modes de gestion pour un dossier sinistre ; le choix étant souvent guidé par la technicité ou l'importance financière du dossier en question. Ainsi en cas de sinistre l'assureur pourra choisir entre :

❖ **Le règlement de gré à gré**

- Le client déclare son sinistre par les moyens en vigueur
- Décrit ses dommages et accord sur le montant
- L'assureur procède au virement de l'indemnisation et clôture du dossier.

❖ **La Télé-expertise**

- Le client déclare son sinistre par les moyens idoines ;
- Réalise et envoie les photos par mail
- Règlement de gré à gré

Toutefois cette forme est inconnue dans notre contexte Africain qui a encore un retard à combler en termes de technologies.

❖ **Le Règlement sur devis ou facture**

- Le client déclare son sinistre
- Réalise les travaux ou un devis
- Règlement sur ces bases

❖ **La Réparation en nature**

- Le client déclare son sinistre
- Accepte le missionnement direct de prestataires
- Intervention des prestataires chez le client sans déboursement de sa part

Notre marché est également impatient d'intégrer un tel type de règlement plus souple pour l'assuré et beaucoup plus respectueux du principe indemnitaire.

❖ **L'expertise libérale**

- Le client déclare son sinistre
- Expert missionné compte tenu de la nature et /ou ampleur des dommages
- Visite de l'expert *in situ*[35], évaluation des dommages, transmission de son rapport à l'assureur pour règlement.

Il va de soi que recourir systématiquement à un tel type de gestion pour n'importe quel sinistre, peu importe son montant ou sa complexité, compte tenu des coûts des missions d'expertise souvent exprimés en pourcentage du montant des dommages est de nature à annuler les efforts de réduction des charges de gestion des dossiers sinistres.

L'enjeu du choix de la procédure d'indemnisation est de taille car plus elle est longue, plus l'assuré est remonté et plus il est impliqué dans la gestion de son dossier, plus il se fidélise et peut devenir rapidement prescripteur des produits de la compagnie.

Désormais de plus en plus en Europe, plutôt que de transmettre un chèque à son assuré pour l'indemnisation de son sinistre, l'assureur propose à son assuré par l'intermédiaire d'entreprises et prestataires agrées, d'intervenir chez lui pour faire réaliser directement la réparation du dommage et est ainsi garant des travaux de bout en bout. Il serait peut-être urgent pour les assureurs Africains de s'aligner à cette pratique qui, si elle est bien menée peut être un atout inestimable en termes de satisfaction de la clientèle et du coup, d'expansion des compagnies.

L'assureur prend ainsi en charge toutes les contraintes et tracasseries liées à la réparation d'un dommage.

Paragraphe II La gestion des sinistres : Un instrument de marketing relationnel

Il n'existe pas de statistiques en la question mais une observation poussée permet de soutenir

[35] Expression latine voulant dire « sur place »

sous toutes réserves, que près de la moitié des résiliations de contrats sont dues à une gestion insatisfaisante du dossier sinistre que ces contrats ont connu.

En effet, le sinistre qui se produit à un moment particulier est l'occasion d'établir un lien, le qualifier et le pérenniser.

L'expérience démontre en effet que, quelle que soit la nature et l'importance du sinistre il revêt toujours pour l'assuré une charge psychologique, affective, traumatique forte.

L'expertise de l'assureur et sa capacité à communiquer sont déterminantes puisque elles vont permettre de conforter la relation existante, de fonder une nouvelle relation ou bien détruire la relation si la dimension commerciale de la gestion des sinistres n'a pas été maîtrisée.

Lorsque la qualité du règlement de sinistre est réelle, les taux de résiliation liés et l'insatisfaction qu'ils pourraient générer sont moins élevés que ceux consécutifs à une variation du prix de la couverture.

En effet, la volonté de minimiser les coûts techniques impose une gestion sans faille de la relation client car elle est en phase avec ce principe marketique qui veut que *les compagnies s'attèlent plus à conserver les clients en portefeuille qu'à en chercher de nouveaux car cela ne coute presque rien de les conserver-une bonne gestion suffit- alors que pour en acquérir de nouveaux, il faudrait tout une stratégie et des méthodes*[36]. Et cela n'est pas en adéquation avec la réduction des coûts d'exploitation.

L'impact de la gestion des sinistres dans la relation client peut même pallier à l'absence de certains postes clef dans une compagnie et cela est bien connu par COLINA qui, bien que ne possédant pas un service commercial autonome, parvient à réaliser de très bonnes souscriptions surtout dans le domaine de la Santé. La compagnie est en effet créditée de l'une des meilleures cadences de règlement des sinistres du marché Sénégalais. C'est exactement cette bonne réputation de régleur de sinistres qui pallie le manque de direction commerciale car elle confère à la compagnie une excellente image par le biais de ses assurés sinistrés qui se portent «prescripteurs » de ses produits.

Dans un pays comme la France, c'est bien au travers des prestataires agrées que l'entreprise d'assurance renforce sa marque et l'image de qualité qui lui est attachée, les prestataires étant engagés à son égard sur le terrain par des chartes de qualité et dispositifs contractuels adaptés.

Aussi, ces services contribuent à fidéliser le client en dédramatisant le sinistre et allégeant les charges inhérentes à sa survenance qui ne sont pas prises en compte lors du règlement des dommages : transport, recherche d'entreprises prestataires, véhicule de remplacement.

Il en va de même pour le sinistre corporel ou les victimes de ces pays bénéficient d'un véritable suivi.

---

[36] Mme Mebada Colette : Cours de Gestion Commerciale, Institut International des Assurances.

De fait, au delà de l'indemnisation de leurs préjudices, les victimes souhaitent pouvoir se réinsérer socialement et professionnellement et c'est de leur intérêt.

Comme le précise le titre d'un article : *« Payer c'est bien, réinsérer c'est mieux ! »*,[37] la victime doit être accompagnée dans l'élaboration et la mise en œuvre de son ***projet de vie***[38].

Le rôle de l'assureur sera alors de mobiliser, organiser et financer des propositions innovantes dans l'intérêt des victimes.

L'indemnisation financée par l'apport de services dispensés à la victime ne fait pas exception au principe de la réparation intégrale des préjudices subis. Au contraire il garantit la bonne affectation de l'indemnisation aux besoins exclusifs de la victime.

[37] Argus de L'assurance du 05 Février 2010 (www.argus.fr)

[38] Concept qui consiste à accompagner la victime d'accident dans le but de faciliter sa réinsertion.

CONCLUSION GENERALE

Les assureurs ne peuvent plus se contenter de faire des chèques. Pour réduire leurs coûts, mais aussi pour mieux satisfaire le client, il faut qu'ils exploitent de façon optimale leurs bases de données clients.

En effet, plus la différence entre primes et sinistres est faible, moins il y a de chances d'arriver à dégager un résultat technique positif, car, aux sinistres, doivent s'ajouter les frais généraux. Gérer ses sinistres, minimiser leur charge, les prévenir, réduire leur probabilité d'occurrence ou leur intensité devient donc crucial. Et c'est d'autant plus vrai en période de crise, lorsque les produits financiers deviennent inexistants et ne permettent plus de compenser les pertes techniques.

Fini, le temps où l'on apprenait, dans les écoles d'assurance, qu'un bon assureur épuisait toujours tous les recours juridiques possibles avant de payer. Aujourd'hui, un assuré sinistré doit être un assuré satisfait. « C'est la finalité même de l'assurance ».

Le nouveau monde de l'assurance, ce sont donc des clients heureux d'avoir été indemnisés et des assureurs heureux de les avoir indemnisés : tout le contraire de ce qui se passait il n'y a pas si longtemps.

Dans notre zone, des progrès sont encore à faire. D'abord parce que les besoins en assurances changent. La révolution de ces dix dernières années, c'est l'arrivée des indemnisations en nature et des services complémentaires (véhicules de remplacement, dépannage, garde d'enfant, soutien scolaire, etc).

En tout état de cause le service sinistre d'une compagnie d'assurance IARD doit être aujourd'hui plus apte à gérer la sinistralité que les sinistres. C'est donc reconnaitre qu'au fil du temps, le service sinistre s'est hissé au sommet pour devenir le cœur du métier mais la prudence est de taille car le lendemain de la compagnie est empreinte de la qualité du service sinistre.

BIBLIOGRAPHIE

I- Législations

- Acte Uniforme sur les sociétés commerciales et GIE (OHADA)
- Code des Assurances de la CIMA
- Code des Obligations Civiles et Commerciales du Sénégal
- Code civil Français

II- Ouvrages Généraux

- LAMBERT-FAIVRE Yvonne, Risques et assurances des entreprises, 3ème édition, DALLOZ, Toulouse 1990
- YIGBEDEK Zacharie, L'assurance automobile : théorie et pratique, 2ème édition, Presses Universitaires de Yaoundé, Yaoundé 2008

III- Articles et rapports

- « Payer c'est bien, mais réinsérer c'est mieux »Argus de l'assurance 05 Février 2012, www.largusdelassurance.com
- COSTONIS Michael, *« Repenser la gestion des sinistres : Atteindre la haute performance dans le secteur de l'assurance en transformant la gestion des sinistres »*, www.accenture.com
- NATOURI Karim, *« De la gestion des sinistres à la gestion de la sinistralité »*, www.largusdelassurance.com

- OCDE, Direction des Affaires et des Entreprises, Bonnes pratiques de l'OCDE pour la gestion des sinistres d'assurance, 2004

IV- Cours

- Ndiaye Adama Cours de Contrôle sur pièces et sur place Institut International des Assurances

- Robert Mariadassou, Cours Généralités et Bases Techniques, Institut International des Assurances;
- Mebada Florence Colette, Cours de Gestion Commerciale, Institut International des Assurances ;
- Bossou Edmond., Cours d'assurances Automobile, Institut International des Assurances ;
- ZOURDANI Mourad, Cours de Marketing des assurances, Institut International des Assurances de Yaoundé

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE 1
PREMIERE PARTIE : COLINA DANS LE MARCHE SENEGALAIS 4
CHAPITRE I PRESENTATION GENERALE DE COLINA ET DE SON CADRE D'EVOLUTION 5
SECTION I LE MARCHE SENEGALAIS DE L'ASSURANCE NON VIE 5
SECTION II HISTORIQUE ET ORGANISATION DE COLINA 8
Paragraphe I Historique de COLINA Sénégal 9
Paragraphe II Organisation et fonctionnement de COLINA Sénégal 9
SECTION III COLINA SENEGAL EN CHIFFRES 13
CHAPITRE II LE DEROULEMENT DU STAGE A COLINA SENEGAL 15
SECTION I LES TACHES EFFECTUEES 15
SECTION II BILAN DU STAGE ET PERSPECTIVES 19
Paragraphe I Les apports du stage 19
Paragraphe II Nos apports à la compagnie 20
DEUXIEME PARTIE : 23
IMPACT D'UNE GESTION DE SINISTRES OPTIMALE SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE IARDT : 23
Etude à partir de COLINA SENEGAL 23
CHAPITRE I : LA GESTION DES SINISTRES : UNE PLACE CENTRALE DANS UNE COMPAGNIE 24
SECTION I APERCU DE LA GESTION DES SINISTRES A COLINA 25
Paragraphe I Le processus de gestion des sinistres à COLINA 25
Paragraphe II Impacts sur les résultats de la compagnie d'assurance 28
I Le ratio combiné : indicateur clé de rentabilité et de performance 28
II Allégement des engagements réglementés par une gestion optimale des sinistres 31
SECTION II LES LEVIERS INTERNES DE PERFORMANCE 32
Paragraphe I La qualité des ressources humaines d'un service sinistres 33
I Qualités d'un gestionnaire de sinistres 33
II Les missions du gestionnaire des sinistres IARD 34
Paragraphe II La rationalisation des coûts techniques 35
I L'audit interne de gestion des sinistres 36
II Allégement des procédures d'indemnisation 37
CHAPITRE II LA MISE EN ŒUVRE D'UNE GESTION PERFORMANTE ET OPTIMALE 39
SECTION I L'INDUSTRIALISATION DE LA GESTION DES SINISTRES 40
Paragraphe I L'indispensable recours aux technologies 41

I L'informatisation de la gestion des sinistres 41
II La mission d'alerte du service sinistre 43
Paragraphe II l'externalisation de la gestion des sinistres 44
I La délégation de gestion des sinistres 44
II La mutualisation de la gestion des sinistres et de l'acquisition des fournitures 46
SECTION II GESTION DES SINISTRES FACE A L'ENJEU DE LA FIDELISATION DE LA CLIENTELE 48
Paragraphe I Différents modes de gestion des sinistres 48
Paragraphe II La gestion des sinistres : Un instrument de marketing relationnel 49
BIBLIOGRAPHIE 53