

Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances



Institut International des Assurances (IIA)

BP.1575-Tél:(237) 22.20.71.52-Fax (237) 22.20.71.51

YAOUNDE/CAMEROUN



**Mémoire de fin d'études
Présenté pour l'obtention du
Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en Assurances
DESS-A**

THEME:

**Impayés et recouvrement des arriérés de
primes: Quelles stratégies pour une
compagnie d'assurances de la zone CIMA
cas d'Allianz Mali**

**Réalisé et soutenu par :
TOURE Ahamadou
Mohamed**

**Sous la direction de :
Monsieur David SANON
Directeur Général Adjoint
Allianz Mali Assurances**

19^{ème} promotion 2008-2010

**L'INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION, NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.**

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail à mon épouse Bassoum Rabiadou TOURE pour son courage et son soutien constant.

REMERCIEMENTS

Nous ne saurions présenter ce travail, sans adresser nos sincères remerciements, ainsi que nos sentiments de profonde reconnaissance à tous ceux qui, de quelque manière que ce soit, nous ont aidé et assisté dans la réalisation de ce modeste document de fin d'études. Nos remerciements s'adressent à :

- « *Allah* » le Tout Puissant, le Tout Clément et l'Eternel Miséricordieux.
- Mon Père Mahamane Rakibou, qui n'a en aucun moment ménagé d'effort pour ma réussite et dont le concours technique, financier et moral ne m'a jamais fait défaut.
- Ma mère MAIGA Jaouja Woiboncana, envers qui je suis tributaire d'une dette incommensurable.
- Mes frères et sœurs pour leurs soutiens constants.
- M. PRADO Patrick, Directeur Général d'Allianz Ghana.
- M Olivier PICARD, Directeur Général d'Allianz Mali Assurances.
- M. SANON David, Directeur Général Adjoint d'Allianz Mali Assurances.
- M Issa Mahamadou MAIGA, Directeur Adjoint des Assurances LAFIA.
- Mme CISSE Adam BA, Directrice Financière et Administrative d'Allianz Mali.
- M. GUISSSE Harouna, Directeur Indemnités et Encaissements d'Allianz Mali.
- Tout le personnel d'Allianz Mali Assurances, à qui nous vouons un respect et une considération sans faille.
- Mme Ba, Chef de Division Assurances.
- Tout le personnel de la Division Assurances de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique du Mali, particulièrement à Mme SAMAKE Aminata, ancienne Chef Division Assurances.
- M. FOFANA Mahamadou Secrétaire Général du CCAM
- M. DOSSOU YOVO Jean Raoul, Directeur Général de l'Institut International des Assurances.
- M. ZE NDONG Luc, Directeur Financier et Administratif, l'Institut International des Assurances.
- M. SARR Paul, Directeur des Etudes, l'Institut International des Assurances.
- M. LYMDAH - OURO Ayeva, Assistant du Directeur des Etudes, l'Institut International des Assurances.

- Tout le personnel de l'Institut International des Assurances.
- Tout le corps professoral de l'IIA venu de partout dans le monde.
- la 19^{ème} promotion DESS-A et la 9^{ème} promotion MST-A qui ont su créer et maintenir pendant les deux années passées à Yaoundé, un climat, une ambiance et une solidarité, que nous tous regretterons certainement pendant longtemps.
- Madame et Messieurs les membres du jury qui ont accepté de juger ce modeste travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

Sigles et Abréviations	Le Déroulé
AGF Mali	Assurance Générale de France- Mali
AGM	Assurance Générale du Mali
AGO	Assemblée Générale Ordinaire
CA	Conseil d'Administration
CC	Code Civil
CCAM	Comité des Compagnies d'Assurance du Mali
CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CRCA	Commission Régionale de Contrôle des Assurances
DAF	Direction Administrative et Financière
DG	Direction Générale
DGA	Directeur Général Adjoint
DIC	Direction Indemnisation et Contentieux
DP	Direction de la Production
DSO	Day Sales Out Standing
FANAF	Fédération des sociétés d'Assurances de droit National Africaines
IAC	Individuel Accident Corporel
IARDT	Incendie Accident Risques Divers et Transport
IIA	Institut International des Assurances
NSIA	Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaire
PCA	Président du Conseil d'Administration
RC	Responsabilité Civile
RCCM	Registre du Commerce et du Crédit Mobilier
S INF	Service Informatique
SD	Secrétariat de Direction
TTC	Toutes Taxes comprises

LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRES	PAGES
01	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt, détermination des problématiques possibles	19
02	Tableau de bord de l'étude	27
03	Situation des impayés par branche IARDT / Zone CIMA	43
04	Situation des impayés par branche IARD / Marché Malien	44
05	Données quantifiables	45
06	Présentation et analyse de la situation des impayés chez Allianz Mali	46
07	Situation des arriérés par branches chez Allianz Mali	47
08	Données quantifiables	48
09	Calcul des durées des impayés	49
10	Tableau de synthèse de l'étude	56

LISTE DES GRAPHIQUES

N° FIGURE	TITRES	PAGES
01	Représentation du taux des arriérés de la zone CIMA	43
02	Représentation du taux des arriérés du marché malien	44
03	Fréquence des réponses relatives au problème spécifique N°2	45
04	Fréquence des réponses relatives au problème spécifique N°3	48

Summary of the study

In all insurances companies of the world, the cashing of the premiums in due time is of capital importance. In fact, at the time of our training in Allianz Mali, we noted enormous unpaid and postponed premiums. If the insufficiencies observed are not corrected, they can compromise the capitalization of the company in the future. Thus, during our training, we identified assets and weaknesses. The weaknesses are gathered by different problematic. The problematic selected is the contribution to an improvement of the management of the covering of unpaid and arrears of premiums; from where the topic of our research task entitled: **«UNPAID AND COVERING OF THE ARREARS OF PREMIUMS: WHICH STRATEGIES FOR AN INSURANCES COMPANY IN CIMA ZONE: Case of Allianz Mali »**. To respect this vision of the study, we chose two approaches: an empirical approach and a theoretical approach. Also, our work concerned a population made up of the customers and persons in charge of insurance companies. Thus, the general objective is to contribute to the improvement of the coverings policy of Allianz Mali. This general objective breaks up into following specifics objectives to: reinforce the current policy of coverings, propose conditions of improvement of the follow-up of the credits on the customers and contribute to a better improvement of the current policy of recovery of the debts. Therefore the assumptions are elaborated. For the specific problem n°1, the assumption is the miss workings of the system of invoicing and the cashing of premiums are explained by the absence of follow-up of the bill of books; by the delay of communication of the emissions of premiums to the covering service and by the renewal without auditing of arrears of premiums. As for the specific problem n°2, we can formulate the assumption by the difficulties in the follow-up of the credits on the customers are explained by the lack of means of displacement intended to the covering service and the delay in the auditing of currents accounts. With regard to the specific problem n°3, the assumption is based on the absence of covering procedure handbook and the retention of the premiums by the branch managers and the brokers. It explains the inefficiency of the current policy of recovery of the debts. Regarding analysis result, we suggest the following solutions to Allianz Mali for the eradication of the real causes being at the base of the problems. It is about: to perfect management by the introduction of a real collaboration between the persons in charge; to make reign of dynamics management ; to formalize the methods and the procedures; to anticipate the difficulties of the customers and to intervene if possible; to equip the covering service with at least a means of displacement ; to propose bill of book if the customer seems to be in good faith and if its financial standing is transparent; to make recourse to the contentious phase for the customers of unwillingness.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

1^{ERE} PARTIE : DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

SECTION 2 : OBSERVATIONS DE STAGE

CHAPITRE 2 : DE LA PROBLEMATIQUE A LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

SECTION 1 : CHOIX ET SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

SECTION 2 : FORMULATION DE LA PROBLEMATIQUE, DU THEME ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

DEUXIEME PARTIE : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

CHAPITRE 3 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE

SECTION 1 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE ET REVUE DE LITTERATURE

SECTION 2 : METHODOLOGIE ADOPTEE

CHAPITRE 4 : DE LA REALISATION DES ENQUETES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

SECTION 1 : REALISATION DES ENQUETES ET ANALYSE DES DONNEES

SECTION 2 : DE LA VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

Le développement harmonieux de toute économie est en partie la conséquence du relai ou de l'harmonie qui règne entre les différentes branches ou les différents secteurs de cette économie. Conscient de cet état de chose, des dispositions doivent être prises pour pallier toute entorse inhérente au processus de développement.

Ainsi, dans le contexte actuel de l'intensification des échanges et de développement des économies, l'intervention des assurances se fait de plus en plus ressentir dans l'exploitation des entreprises ou dans l'augmentation des capacités de production des activités des agents économiques que sont : les entreprises et les particuliers. Ces interventions se font essentiellement sous la forme d'opérations de couverture par les sociétés d'assurances.

L'industrie des assurances se particularise par ce qu'il est convenu d'appeler « inversion du cycle de production ». En raison de cette spécificité des opérations d'assurances, les sociétés d'assurances sont régies par une législation particulière qui définit les différentes dispositions et règles à respecter. Malgré cette législation, les assureurs rencontrent d'énormes difficultés parmi lesquelles les arriérés et impayés de primes. En effet, il est évident qu'un assureur qui encaisse moins qu'il émet de primes va sans doute se retrouver en situation de précarité de trésorerie. Cet état de chose engendre de nombreuses conséquences notamment l'impossibilité de régler les sinistres et le risque de faillite. La maîtrise de la gestion des impayés et arriérés de primes est donc de la plus haute importance pour l'assureur. Le risque d'impayés ou « risque client » est l'une des causes de défaillance des entreprises d'assurance.

Par conséquent le recouvrement des primes reste un grand problème pour les sociétés de la zone CIMA¹. Le volume des impayés sur le marché de la CIMA a atteint des proportions inquiétantes, rapporté aux émissions de primes avec plus de 52% en 2008 pour

¹ Confédération Interafricaine des Marchés d'Assurance

la branche Non Vie et 13% pour la branche Vie². Au Mali ces taux sont de 57% en Non Vie et 7% en Vie pour la même période³.

Le stock des impayés est tellement important que la Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines (FANAF) a proposé à la CIMA un projet de modification des dispositions de l'article 13 du code des Assurances relatives au paiement de la prime. Ces propositions visent à réduire le niveau élevé des arriérés de primes, à améliorer la trésorerie, la cadence de paiement des sinistres et à renforcer la solvabilité des sociétés d'assurances⁴.

Pour parer donc aux insuffisances de la gestion des impayés et de recouvrement des arriérés de primes dans les compagnies d'assurances, nous avons orienté nos recherches dans le sens d'une réflexion sur les stratégies de recouvrement des primes. Le thème de cette réflexion est intitulé : « **IMPAYES ET RECOUVREMENT DES ARRIERES DE PRIMES : QUELLES STRATEGIES POUR UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES DE LA ZONE CIMA (Cas de Allianz-Mali Assurances)** ».

Ce mémoire qui présente les résultats de notre travail s'articulera autour de deux parties :

- du cadre institutionnel de l'étude au ciblage de la problématique
- du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions

² Synthèse des données du marché de la zone CIMA

³ Synthèse des états statistiques du marché malien

⁴ L'Assureur Africain N°77, page 10

PREMIERE PARTIE :
DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE AU CIBLAGE DE LA
PROBLEMATIQUE

Cette première partie de notre travail comprend deux chapitres. Le premier chapitre sera consacré au cadre institutionnel de l'étude et aux observations de stage. Le second chapitre partira de la problématique à la démarche méthodologique.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET

OBSERVATIONS DE STAGE

Dans ce chapitre, nous présenterons Allianz Mali comme cadre de notre étude et ferons les observations relatives à la gestion des impayés dans cette société.

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

La présentation du cadre institutionnel de l'étude se fera à travers l'historique, la structure organisationnelle et les activités d'Allianz Mali.

PARAGRAPHE 1 : EVOLUTION HISTORIQUE D'ALLIANZ MALI

Agrée en 1999 sous la dénomination sociale d'AGM (Assurances Générale du Mali), Allianz Mali est une société Dommages de droit national malien régie par le code CIMA qui a débuté ses activités en janvier 2000 avec un capital initial de 500 millions libéré pour moitié au démarrage. Actuellement, Allianz Mali a un capital de un milliard entièrement libéré. Elle a connu deux changements de noms, passant d'AGM à AGF-MALI en octobre 2004 puis à Allianz Mali Assurances en octobre 2009.

Avec un chiffre d'affaires en perpétuelle croissance, fruit d'une politique commerciale très dynamique, Allianz Mali est situé sur l'Avenue de la Nation à Bamako. Elle dispose de quatre agences toutes installées à Bamako et collabore avec une quinzaine de courtiers partenaires.

A l'instar de toutes les entreprises, Allianz Mali a une structure organisationnelle qui assure la coordination de ses activités.

PARAGRAPHE 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

ET LES ACTIVITES D'ALLIANZ Mali

Nous décrirons simultanément les services composant la société, les activités accomplies dans chaque service et les prestations qui sont offertes.

Le corps administratif d'Allianz est composé de deux organes : les organes d'Administration et de Directions et les organes techniques. (Voir organigramme annexe)

1- Les organes d'Administration et de Direction

Ils sont constitués par le conseil d'administration et la direction générale.

1-1 Le Conseil d'Administration (CA)

Composé de dix (10) membres élus en Assemblée Générale par des actionnaires, le Conseil d'Administration est chargé de définir les objectifs et l'orientation de la société. Il contrôle en permanence la gestion assurée par la direction générale et arrête les comptes de chaque exercice.

A sa tête se trouve un Président qui coordonne toutes les activités. Par ailleurs, le Conseil d'Administration a pour rôle de statuer sur les problèmes d'ordre général de la société et décide aussi de la répartition des bénéfices conformément aux dispositions légales et sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO).

1-2 La Direction Générale (DG)

La Direction Générale assure la gestion de la société⁵. Elle est chargée d'exécuter les décisions du Conseil d'Administration et de coordonner les activités de la Direction d'exploitation et de la Direction Administrative et Financière. Pour ce faire, elle est en liaison avec ces Directions pour les questions relatives à l'organisation et à la gestion.

Elle a pour rôle de définir les attributions des différents services et sections de la société, de même que le règlement intérieur et veille à l'application des instructions des notes de service.

La Direction Générale définit les orientations stratégiques et managériales de la compagnie. En outre, elle assure le pilotage de la politique générale de la société. Aussi, elle supervise, coordonne et contrôle les activités de chacun des départements.

2- Les organes techniques et financiers

Ils regroupent les différentes Directions Administrative, financière et technique de la société et les activités qui y sont pratiquées.

2-1 Les directions administratives, financières et techniques

❖ LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

Cette direction est chargée d'animer et de coordonner l'ensemble des activités relatives aux finances et à la comptabilité de l'entreprise. Elle établit les états financiers et statistiques, assiste la Direction Générale dans ses relations avec les institutions financières.

⁵ Article 487 Traité et actes uniformes OHADA

Elle est dotée :

- ✓ d'un service Comptable qui se charge de transcrire sous forme d'écritures comptables toutes les opérations de la compagnie et de l'élaboration des différents états financiers en conformité avec les dispositions du code CIMA.
- ✓ D'un service de recouvrement des créances chargé du suivi des quittances impayées tant en bureau direct qu'en Agences et les courtiers partenaires.
- ✓ D'un service réassurance chargé de la gestion des Cessions, Traité et Facultatives.

❖ LA DIRECTION DE LA PRODUCTION

Cette Direction est chargée de la gestion et le suivi des contrats des particuliers et des entreprises en portefeuille (Examen des propositions, tarification des risques, émission des contrats, avenants de modification, annulations et régularisations... etc.). Elle a en son sein :

- un responsable chargé de la souscription automobile, il s'occupe également des contrats Individuelle Accidents, Responsabilité Civile Chef de Famille et Multirisque Habitation pour les particuliers,
- un responsable chargé des risques divers,
- un responsable chargé de l'assurance transport,

❖ LA DIRECTION DE L'INDEMNISATION ET DU CONTENTIEUX

Ce département s'occupe de l'enregistrement des déclarations de sinistres, de l'évaluation du coût total probable que l'assureur aura à payer au titre des engagements contractuels de la société et de l'indemnisation des victimes. La Direction de l'indemnisation travaille en étroite collaboration avec la Production et la Comptabilité dans le cadre du règlement des sinistres. Elle s'occupe également des affaires contentieuses.

2-2 Activités

Allianz Mali Assurances est une filiale du groupe Allianz, leader européen des assurances, partenaire privilégié des opérateurs économiques de renommée du fait de son professionnalisme en matière d'Assurance.

Acteur économique de premier choix au Mali, Allianz Mali Assurances demeure fidèle à sa mission principale qui est d'accompagner le Mali dans ses objectifs de développement à travers la couverture des risques dans tous les domaines, tant auprès de la clientèle de particuliers que celle des entreprises.

Allianz Mali Assurances offre une gamme variée de produits et de services en Assurance Dommages à savoir :

- Pour les entreprises
 - Assurance Automobile,
 - Multirisques Professionnelles (Incendie, Vol, Dégâts des Eaux, Bris de glace, Bris de Machine, Tous Risques Informatique etc.),
 - Responsabilité Civile Chef d'Entreprise,
 - Tous Risques Chantier / Tous Risques Montage,
 - Assurances Transports : Corps et Facultés,
 - Individuelle Accidents,
 - Maladie
- Pour les particuliers
 - Individuelle Accidents / Assistance voyage,
 - Multirisque Habitation,
 - Assurance Automobile,
 - Responsabilité Civile Chef de Famille.

Notons que cette société met à la disposition de sa clientèle un éventail de produits susceptibles d'intéresser toutes les couches sociales et touchant à tous les secteurs d'activités. Elle offre à tous les clients la possibilité de se prémunir contre les risques qui pourraient affecter leur personne, leur patrimoine ou leurs activités afin de les remettre tout au moins dans la situation qui était la leur avant la survenance du sinistre.

SECTION 2 : OBSERVATIONS DE STAGE

Elle sera faite à travers la restitution du mécanisme de fonctionnement de la production, de la politique de recouvrement et de l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base.

PARAGRAPHE 1 : RESTITUTION DU FONCTIONNEMENT DE LA PRODUCTION ET DE LA STRATEGIE DE RECOUVREMENT : ETAT DES LIEUX

Le département de production et le service recouvrement nous ont servis de cadre de travail durant notre stage à Allianz Mali. Ainsi, nous les présenterons dans leur fonctionnement et à travers leurs activités.

1-Mise en place du contrat

1-1 Préliminaire à la mise en place du contrat

Il n'existe pas de formalité particulière pour la souscription des contrats. Lorsqu'un client se présente au département production, il est accueilli et orienté selon le besoin exprimé.

Concernant les particuliers, un questionnaire proposition lui est soumis pour recueillir les informations nécessaires à l'identification du risque, à la tarification et l'établissement du contrat.

Pour les entreprises, en plus du questionnaire, une visite de risque est toujours effectuée pour apprécier la déclaration du client.

1-2 Etablissement du contrat

Après accomplissement des formalités ci-dessus, le contrat est établi et soumis à la signature du client pour approbation. Ainsi, si le client fait des observations, le producteur les prend en compte conformément au Manuel de procédure et dans le respect des dispositions du code CIMA avant de procéder à l'émission du contrat.

2-Gestion des encaissements : le suivi et le recouvrement des primes émises

Au regard de l'évolution du chiffre d'affaires et au gré du volume croissant des arriérés, la Direction Générale a jugé nécessaire de créer un service recouvrement afin de prendre à bras le corps le problème des impayés. Ce service est rattaché à la direction financière et chargé du suivi des arriérés tant en bureau direct, que chez les intermédiaires.

2-1 Le Bureau Direct :

Concernant le bureau direct le service recouvrement opère dans le cadre d'une comptabilité auxiliaire, parallèlement à la comptabilité générale. Il retire du volume des arriérés, les quittances n'ayant pas fait l'objet de paiement au comptant lors de la souscription du contrat mais réglées plus tard.

Le principe voudrait que, lors de la souscription d'une police d'assurance, le service production émette toujours une quittance de prime qui comme toutes les autres quittances, est transmise à la caisse.

Lorsque le paiement est effectué au comptant(espèces ou chèque), la caissière établit des reçus en quatre(4) exemplaires dont :

- un remis au client,
- un remis au service recouvrement accompagné de la quittance de production en vu du lettrage,
- un exemplaire pour la saisie comptable et la tenue du brouillard de caisse,

- la souche servant pour les contrôles.

Les quittances impayées sont classées par agences et par ordre alphabétique dans les chronos tenus par la caissière.

Pour les paiements effectués par les agents et les courtiers, nous avons deux cas de figures :

- les quittances sont émises : le chèque, le bordereau de règlement et les quittances sont transmis au service recouvrement pour vérification.
- Les quittances ne sont pas émises : dans ce cas l'émission est faite immédiatement par le service production suivant le bordereau de production, sinon la prime est comptabilisée dans un compte d'attente (primes payées d'avance).

2-2 Les Agences et les Courtiers partenaires

Dans ses rapports avec les intermédiaires, la société délivre un mandat d'encaissement aux agents généraux et courtiers partenaires. Le recouvrement des primes encaissées se fait suivant les modalités et procédures prévues dans le mandat le service recouvrement transmet périodiquement des relevés clients aux intermédiaires et souvent sur instruction de la Direction Générale. A cette occasion, il procède en accord avec ces derniers à des rapprochements de comptes.

A l'issue de la séance de travail, un solde est arrêté et l'intermédiaire en question émet un chèque suivi d'un bordereau de règlement. Lorsque le chèque transmis n'est pas suivi de bordereau, il est affecté aux arriérés les plus anciens sur instruction de la Direction Générale.

Dans le cadre de la politique du groupe Allianz, les règles sont les suivantes :

Ratio : Arriérés/chiffre d'affaires des 12 derniers mois avec comme objectif de :

- Arriérés conservés toutes branches quelque soit l'ancienneté : < 50%
- Arriérés conservés toutes branches et supérieurs à 9 mois : < 10%

Annulation : les arriérés supérieurs à 18 mois doivent faire l'objet d'annulation pour non recouvrement (après approbation de la Direction Générale).

Ainsi des tableaux de bord périodiques sont dressés afin de suivre l'évolution du volume comme suit :

- hebdomadaire (tous les Lundi) : arriérés de plus de 18 mois et arriérés > à un (01) million,

- mensuelle (J+5) : arriérés de plus de 12 mois et de plus de neuf (09) mois Auto,
- mensuelle (J+5) : suivi des arriérés anciens < à un (01) million,
- trimestrielle (J+5) : suivi des dossiers en contentieux.

Par ailleurs, les quittances arriérées de plus de douze (12) mois sont analysées en vue de la constitution d'une provision pour annulation en correction du chiffre d'affaires ; celles de plus de dix huit (18) mois vu en fin d'exercice doivent faire l'objet d'annulation. En automobile les arriérés de plus de neuf (9) mois doivent également être provisionnés. L'objectif visé est, à travers une synthèse hebdomadaire et mensuelle des arriérés anciens vu en fin d'exercice, de :

- présenter à la Direction Générale et à la Direction Technique l'état des arriérés de plus de douze (12) mois et de plus de dix huit (18) mois par apporteur, et vu au 31 décembre de l'année d'analyse,
- présenter également l'état des arriérés de plus de neuf (09) mois de la branche Auto par apporteur,
- suivre les arriérés ventilés des autres branches,
- suivre les dossiers mis en contentieux.

La démarche est la suivante :

Méthode de l'état des arriérés :

- trier l'état des arriérés à partir des données statistiques fournies par le système informatique de la compagnie (état AEA 010)⁶ ;
- extraire les ristournes et participations bénéficiaires du listing ;
- effectuer des tris avec les critères suivant : agence/ assuré/ solde ;
- établir les sous totaux par agence ;
- reporter les informations sur les fiches de synthèses pré imprimées et envoyer à la Direction ;
- si nécessaire, faire quelques commentaires dans la partie adéquate des fichiers.

Méthode du suivi des arriérés :

- à partir des tris précédents, extraire les arriérés de plus de six mois, dont le solde est supérieur à un million et inférieur à un million pour plus de 18 mois ;
- effectuer les regroupements par agence, assuré, montant ;

⁶ Etat statistique du système informatique utilisé par Allianz dans ses filiales

- mentionner les actions entreprises pour le recouvrement en précisant en face de chaque ligne, la date de la dernière intervention sur le dossier et le type d'intervention.

Méthode suivi des dossiers contentieux :

- mettre à jour le listing des dossiers contentieux ;
- distinguer les dossiers en cours des dossiers terminés (soit encaissés, soit annulés) ;

remplir une feuille de synthèse en précisant la situation à la date d'analyse ainsi que les encaissements, annulations et nouveau dossiers transmis en contentieux pendant la période d'analyse ; envoyer à la Direction Générale et la Direction Technique les synthèses et tenir à disposition le détail au besoin.

Elle passe par le traitement préventif et la mise en place d'une organisation de travail pour éviter la formation des arriérés, à défaut permettre leur suivi par des actions concrètes auprès des courtiers débiteurs.

3- Gestion administrative des impayés

3-1 Phase d'analyse

a- Le traitement préventif

En matière de relation commerciale et de solvabilité du client, le risque zéro n'existe pas. On peut cependant limiter sérieusement ce risque en prenant un certain nombre de précautions destinées à se garantir selon que l'on ait en face un client particulier ou une entreprise.

La première de ces précautions est le recueil d'information sur le cocontractant. Ces informations peuvent être données par le registre du commerce et du Crédit Mobilier (RCCM), les banques, les établissements spécialisés dans le renseignement commercial et par le personnel de sa propre entreprise ou les commerciaux qui, par définition, sont les plus proches de la clientèle.

L'importance des documents commerciaux n'est plus à démontrer. Afin de prévenir tout risque d'impayés ou de litige avec son client, la société d'assurance doit soigner la rédaction de ses documents commerciaux puisque toute clause obscure, ambiguë, s'interprète à son détriment.

Ainsi, les conditions générales et les conditions particulières doivent être claires, précises et de compréhension facile de manière à éviter toute contestation de l'assuré quant au règlement de la prime et de ses obligations.

L'assureur peut insérer des clauses contractuelles particulières pouvant inciter les clients au règlement à savoir les clauses attributives de juridiction⁷, les clauses d'intérêt conventionnel⁸, la clause pénale⁹, la clause d'échéance à terme¹⁰.

Ces clauses auront pour effet de pénaliser financièrement le défaut ou le retard, soit une indemnité forfaitaire, soit la totalité des échéances dues.

Par ailleurs, lorsqu'un contrat porte sur des sommes importantes qui seront réglées en plusieurs fois, il peut être judicieux pour l'assureur de se protéger en exigeant une caution¹¹.

b- Le système d'information et la méthode de travail

Il joue également un rôle important. En effet, la manière dont est organisée une société d'assurance peut aider à prévenir le risque d'impayés. Il s'agit de la fluidité de l'information d'une part et des procédures de recouvrement d'autre part.

Le traitement de l'information est capital à tous les niveaux. Il permet d'éviter les contestations entre la compagnie et les intermédiaires. L'information doit circuler entre les différents services (techniques, financiers). Il s'agira pour la compagnie d'établir un dialogue permanent avec ses partenaires depuis la prospection en passant par la conception du contrat et l'encaissement de la prime.

Le traitement préventif passe également par la formalisation de procédure en interne (bureau direct). Il s'agit d'établir une traçabilité des opérations comptables liées aux créances clients afin de les sécuriser. C'est une démarche intelligente qui doit se faire dans un ordre bien précis :

- à l'émission de la prime, pour les particuliers, le service de la production doit appliquer le principe du paiement au comptant des primes. Pour ce faire, il utilise

⁷ Disposition contractuelle confiant le règlement du litige à une juridiction légalement sans qualité pour en connaître au point de vue de la compétence d'attribution ou de la compétence territoriale. Cette clause n'est valable que dans certains cas et sous certaines conditions.

⁸ Intérêt fixé librement par les parties, à condition que son taux effectif global n'excède pas, de plus du tiers, au moment où il est consenti, le taux effectif moyen pratiqué au cours du trimestre précédent par les établissements de crédit pour des opérations de même nature comportant des risques analogues.

⁹ Dans un contrat, clause par laquelle le débiteur, s'il manque à son engagement ou l'exécute avec retard, devra verser au créancier une somme d'argent dont le montant, fixé à l'avance, est indépendant du préjudice causé.

¹⁰ Clause par laquelle le débiteur doit exécuter son obligation à une date indiquée.

¹¹ Personne qui s'engage, envers le créancier, à satisfaire l'exécution de l'obligation, si le débiteur n'y satisfait pas lui-même.

au besoin les barèmes de fractionnement des primes prévu par le tarif, pour cadrer avec le pouvoir d'achat du client ;

- pour les personnes morales ou les gros clients devant bénéficier de paiements différés ; le producteur doit soumettre la signature du souscripteur ou du mandataire à un échéancier dont le terme ne doit pas dépasser l'échéance du contrat souscrit ;
- A l'échéance convenue, on peut agir de différentes manières allant de l'interpellation du client dans la courtoisie à la réclamation ferme.

Concernant la méthode de travail ; il s'agit de tenir des tableaux de bord périodiques afin d'avoir une visibilité sur les impayés au court, moyen et long terme. Ces tableaux dressent un état comparatif entre deux exercices au moins, classent les arriérés par ancienneté et par branche en vue du recouvrement.

Le recouvrement est une opération tendant au paiement d'une dette d'argent que réclame un tiers pour le compte du créancier. C'est une opération délicate pour une entreprise d'assurance. Il s'agit pour elle, de chercher à éviter ou à renverser la tendance des impayés d'un côté et aussi de chercher à sauvegarder les liens commerciaux avec ses clients de l'autre.

Le recouvrement peut donc être judiciaire ou extrajudiciaire. Lorsqu'il n'est pas judiciaire, on parle de recouvrement amiable.

3-2 Phase amiable

Le recouvrement amiable a pour but d'obtenir un paiement volontaire du débiteur par la voie de la négociation et de la conviction. Il s'agit donc de rappeler au débiteur ses obligations et d'obtenir de lui qu'il rembourse sa dette de son plein gré. A Allianz Mali Assurances le recouvrement se fait généralement en trois étapes à savoir :

➤ La relance téléphonique

Elle vise à contacter le débiteur sur son lieu de travail et au moment où il peut être particulièrement disposé à traiter et consentir des paiements. L'objet est de rappeler ou de convenir d'une date de paiement avec le client.

➤ Visite chez le client

Elle intervient après l'échec de la première tentative. L'agent de recouvrement va vers le client accompagné au besoin de l'agent de la production ou du commercial, en vue de connaître les raisons qui sous-tendent son défaut de paiement. Elle doit être menée avec courtoisie et diplomatie pour ne pas altérer l'image de marque de la compagnie.

➤ L'envoi de lettres de relance

Ces lettres ont pour but de notifier au client son retard dans le paiement. Elles interviennent lorsqu'un client n'ayant pas approvisionné son compte reste sans réaction aux sollicitations de l'agent pour payer la dette. Le contenu de la lettre varie selon la réaction du débiteur.

3-3 Phase contentieuse

Elle comprend la phase précontentieuse et le recouvrement judiciaire.

➤ Phase pré- contentieuse

Elle intervient lorsque le recouvrement à l'amiable d'un chèque retourné impayé ne donne pas une suite satisfaisante. A cette étape, le service recouvrement transmet le dossier au service indemnisation et encaissement (service juridique) de la compagnie. Une fois le dossier obtenu, ce service se charge de relancer à nouveau le client et lorsque le non paiement persiste, le dossier est envoyé à l'huissier de justice territorialement compétent pour l'établissement du protêt¹² faute de paiement. Ce document une fois établi permettra à la compagnie (service juridique) :

- de poursuivre pénalement le débiteur en faisant notifier une copie dudit document au procureur de la république accompagné d'une plainte ;
- d'entreprendre uniquement des poursuites civiles. Dans ce cas et si la situation du débiteur le permet, des mesures conservatoires¹³ sont pratiquées sur ses biens meubles et facultés mobilières conformément aux dispositions des articles 54 et suivant de l'acte uniforme de l'O.H.A.D.A¹⁴ sur les voies d'exécution et des recouvrements simplifiés.

Lorsque des irrégularités persistent jusqu'au plus trois échéances, la compagnie peut décider de faire prononcer « la déchéance du terme »¹⁵ à l'encontre du client. Une lettre de mise en demeure lui est alors adressée à cet effet assorti d'un délai. Lorsque le

¹² Certificat de non paiement dressé par un huissier ou un notaire à la demande du porteur d'un effet de commerce pour constater le non paiement.

¹³ Il peut s'agir soit de saisies conservatoires ou de sûretés judiciaires : le recours à l'une ou l'autre de ces procédures suppose que celui qui possède une créance paraissant fondée en son principe obtienne une autorisation du juge de l'exécution(en matière commerciale du président du tribunal de commerce), en justifiant de circonstance susceptible d'en menacer le recouvrement.

¹⁴ Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

¹⁵ Perte d'un droit, soit à titre de sanction, soit en raison du non respect de ses conditions d'exercice.

débiteur persiste à ne pas payer, la compagnie peut faire la dénonciation de la convention le liant au client et le met en demeure de payer l'intégralité de sa dette dans un délai qui lui est précisé.

Toutes ces étapes constituent un préalable à toute action dans le cadre du recouvrement judiciaire.

➤ Recouvrement judiciaire

Il consiste à mettre le dossier en l'état et à le transmettre à l'avocat conseil de la compagnie dans l'hypothèse où les tentatives de recouvrement amiable se sont révélées infructueuses, ou en cas de mise en œuvre d'une mesure conservatoire. Le créancier devra porter le litige devant le tribunal compétent. Dès lors, la charge de la preuve repose sur lui de telle manière qu'il lui appartiendra de prouver sa créance. L'objectif d'une action en justice peut être double. Il peut d'abord constituer un moyen de pression supplémentaire à l'égard du débiteur de nature à l'inciter à payer sa dette. Ensuite, si tel n'est pas le cas et si la décision de justice est favorable au créancier, elle lui confère un titre exécutoire qui lui permettra de saisir un bien de son débiteur pour se faire payer ou transformer une mesure conservatoire en mesure définitive afin d'obtenir le règlement de sa créance par l'attribution des sommes saisies ou par la vente des biens saisis.

4- Gestion comptable

Elle se fait à travers la comptabilisation des impayés, le déclassement des primes impayées et la constitution de provisions.

4-1 La comptabilisation des impayés

Elle consiste à faire le :

➤ Classement des primes en impayés

Lorsqu'une émission de quittance tombe en impayés, elle est logée au débit du compte d'impayés par le crédit du compte client.

➤ Règlement des impayés

Il peut arriver, qu'après le logement de la créance en impayés, le client décide de payer, ainsi on annule l'écriture de constatation de l'impayé et on passe celle du règlement.

4-2 Déclassement des primes impayés et constitution de provisions

Cela se fait généralement après révision trimestrielle du portefeuille par la Direction Administrative et Financière (DAF).

➤ Déclassement des prime en souffrances

Si après trois (3), six (6) ou neuf (9) mois l'émission reste impayée, elle est transférée dans les créances douteuses ou litigieuses.

Il peut arriver que compte tenu de la forte probabilité de pertes, la créance soit classée directement dans le compte de créance douteuse sans passer par le compte d'impayés.

➤ constitution de provisions

La constitution de provisions pour dépréciation se fait à temps. Cette provision est constituée par les créances au recouvrement douteux.

Il arrive que des anciens dossiers déjà annulés ou dont les actions ont été entreprises mais n'ont pas abouti, soient activés compte tenu de retour à la fortune du débiteur ; dans ces cas, ces rentrées de fonds constituent des produits exceptionnels pour la compagnie et impactent le résultat.

PARAGRAPHE 2 : INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX

Dans cette partie nous ferons l'inventaire des atouts et des faiblesses observés dans l'entreprise en générale et le service recouvrement en particulier.

1-Inventaire des atouts

Les forces recensées sont les suivantes :

- déroulement du travail dans une ambiance conviviale ;
- rigueur et sélection rigoureuses des risques;
- bonne image et bonne marque par l'appartenance à un groupe leader européen ;
- notoriété mondiale, partage des meilleures pratiques et techniques de gestion ;
- la constitution des provisions à bonne date ;
- présence d'esprit d'innovation ;
- forte capacité technologique ;
- présence de synergie des compétences à Allianz Mali et le sérieux au travail ont favorisé la croissance de son chiffre d'affaires.

Le plus grand bénéficiaire de tous ces changements sera le client car il verra ainsi sa crédibilité renforcée dans ses activités au plan national et international ;

Notre restitution a permis de relever aussi certaines faiblesses.

2- Inventaire des problèmes (faiblesses)

Les faiblesses identifiées sont :

- l'insuffisance de personnel (en effet le service existant est animé par une seule personne qui suit les bordereaux transmis par les intermédiaires et les agents généraux en interne et mené des actions de pointage sur le terrain);
- l'indisponibilité de matériel roulant (une seule voiture pour tous les départements);
- les difficultés dans le suivi des créances sur la clientèle (l'identification des clients débiteurs de la société pose problème : insuffisance de coordonnées ; d'adresses imprécises ou pas du tout d'adresse pouvant permettre de retrouver un débiteur de prime);
- l'inefficacité de la politique actuelle de recouvrement des créances (absence de vision partagée).
- l'absence de continuité dans les actions entreprises,
- le recouvrement semble être l'affaire uniquement du service recouvrement en dehors des campagnes organisées par la Direction Générale avant chaque clôture d'exercice ;
- la gestion des polices à l'international : il s'agit de grosses polices transport souscrites en direct mais dont la gestion relève de la maison mère. Sur lesdites polices, nous avons des arriérés importants que le service existant ne peut recouvrer faute d'un interlocuteur sur place.

CHAPITRE 2 : DU DIAGNOSTIC A LA DEMARCHE

METHODOLOGIQUE

Ce chapitre sera consacré au choix et spécification de la problématique d'une part, et d'autre part, à la formulation de la Problématique et à la démarche méthodologique.

SECTION 1 : CHOIX ET SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

Afin de retenir une problématique, les difficultés spécifiques ci-dessous seront regroupées par problématique:

- le manque de matériel roulant destiné au service recouvrement ;
- les difficultés dans le suivi des créances sur la clientèle ;
- la lenteur dans le déclenchement des procédures judiciaires ;
- l'inefficacité de la politique actuelle de recouvrement des créances.
- l'insuffisance de coordonnées ; d'adresses imprécises ou pas du tout d'adresse pouvant permettre de retrouver un débiteur de prime ;
- les dysfonctionnements du système de facturation, d'encaissement des primes (beaucoup de clients ayant fait l'objet de relance pendant les opérations de recouvrement, ignorent que la quittance sert de facture) et de relance de la procédure interne en matière de recouvrement,
- l'absence d'action permanente pendant toute l'année,
- l'insuffisance de ressources humaines, en effet le service existant est animé par une seule personne qui suit les bordereaux transmis par les intermédiaires et les agents généraux en interne et mener des actions de pointage sur le terrain ;
- le recouvrement semble être l'affaire uniquement du service recouvrement en dehors des campagnes organisées par la Direction Générale avant chaque clôture d'exercice ;
- la gestion des polices à l'international : il s'agit de grosses polices transport souscrites en direct mais dont la gestion relève de la maison mère. Sur lesdites polices, nous avons des arriérés importants que le service existant ne peut recouvrer faute d'un interlocuteur sur place.

PARAGRAPHE 1 : REGROUPEMENT DES PROBLEMES SPECIFIQUES

PAR PROBLEMATIQUE

Les problèmes spécifiques énumérés ci-dessus sont regroupés par problématique différente telle que présentée dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : regroupement des problèmes par centre d'intérêt : détermination des problématiques possibles

N° d'ordre	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	problématiques
1	Moyens humains et matériels	-manque de personnel au niveau du service recouvrement ; -l'absence d'action permanente pendant toute l'année ; -manque de matériel roulant destiné au service recouvrement	Insuffisance des ressources humaines et matérielles	La problématique de l'équipement en moyens humains et matériels
2	Fonctionnement du recouvrement des primes	-les dysfonctionnements du système de facturation et d'encaissement de primes ; -difficulté dans le suivi des créances ; -inefficacité de la politique actuelle de recouvrement des créances ; - absence d'interlocuteur pour les opérations internationales ;	Impayés et arriérés de primes importants	Problématique de la contribution à une amélioration de la gestion du recouvrement des primes et arriérés de primes
3	Service juridique et contentieux	-lenteur dans le déclenchement des procédures judiciaires ; -lourdeur administrative ;	Lourdeur des procédures légales et judiciaires	Problématique de la rapidité et de l'équité des procédures légales et judiciaires

Source : Résultat de l'état des lieux

PARAGRAPHE 2 : SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

L'analyse des différents problèmes identifiés au cours de notre restitution laisse percevoir que ces problèmes constituent des goulots d'étranglement au bon fonctionnement d'Allianz Mali Assurances. Leur résolution contribuera à l'amélioration des performances de la société.

Cependant, ne pouvant apporter de solutions à toutes ces insuffisances dans le cadre de ce travail, le choix de notre problématique est fait en tenant compte de nos aptitudes professionnelles. En effet, ce choix est fait dans le souci de mettre en application les connaissances théoriques acquises au cours de notre cycle universitaire, surtout en technique des opérations d'assurances mais également dans la perspective de contribuer à une meilleure amélioration de la gestion des recouvrements à Allianz Mali Assurances.

Pour cela, notre problématique choisie est celle de la contribution à une amélioration de la gestion du recouvrement des primes et arriérés de primes

SECTION 2 : FORMULATION DE LA PROBLEMATIQUE ET DEMARCHE

METHODOLOGIQUE

PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

L'avènement de la mondialisation tout en permettant l'ouverture de l'économie de chaque pays au reste du monde, a créé une sphère d'échanges. En effet, dans les perspectives du développement de leurs activités, les agents économiques éprouvent un besoin pressant de couverture de leur patrimoine. Or la fonction essentielle de l'assurance est de mettre à la disposition des agents économiques qui en sont désireux et ce, à titre de protections et de sécurités des contrats d'assurances. Il s'agit des garanties accordées aux agents économiques que sont les entreprises et les particuliers.

Les assurances, levier essentiel de développement, sont méconnues du public et ce à tous les niveaux de la société.

Les dernières décennies ont été marquées par plusieurs crises économiques alors qu'il est bien connu que les crises économiques entraînent un accroissement des impayés. Ainsi, l'ennui est que, les années de prospérité revenues, nous avons pu constater également que de mauvaises habitudes ont été prises pendant les périodes de crise et que nombre de débiteurs se sont accoutumés à différer le paiement de leurs dettes, voire à tenter d'y échapper complètement ; d'où la nécessité du recouvrement des impayés.

Dans la zone CIMA, le volume des impayés a atteint des proportions inquiétantes. Le taux d'impayés de primes était de 50% en 2001 en Non Vie et 51% en 2005. Ce taux variait entre 23% et 87% selon les marchés.

Au Mali, la situation n'est guère reluisante à l'instar des autres marchés de la CIMA avec un taux de 57,18% en 2008.

Le stock des impayés est tellement important que la FANAF a proposé à la CIMA un projet de modification des dispositions de l'article 13 du code des Assurances relatives au paiement de la prime. Ces propositions visent à réduire le niveau élevé des arriérés de primes, à améliorer la trésorerie, la cadence de paiement des sinistres et à renforcer la solvabilité des sociétés d'assurances.

Face à cette situation, l'on est tenté de se demander ce qu'est un impayé ? Un arriéré de prime ? Es-ce qu'une fatalité ? Les arriérés sont-ils propres seulement au marché africain ? Peut-on l'endiguer de la zone CIMA ? Comment faut-il s'y prendre ? Autant de questions dont la résolution nous permettra de cerner le thème de notre étude à savoir : Impayés et recouvrement des arriérés de primes : quelles stratégies pour une compagnie d'assurance de la zone CIMA.

PARAGRAPHE 2 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Pour respecter cette vision globale que nous venons de fixer, nous suivrons une démarche en douze (12) étapes présentées de la manière suivante :

- fixation des objectifs de l'étude ;
- identification des causes supposées et formulation des hypothèses ;
- construction du tableau de bord de l'étude ;
- revue de littérature ;
- choix de l'outil de mobilisation des données ;
- mobilisation des données ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions ;
- conditions de mise en œuvre ;
- construction du tableau de synthèse.

➤ fixation des objectifs de l'étude

C'est la phase de déclaration d'intention de résolution des problèmes identifiés.

➤ identification des causes supposées et formulation des hypothèses

Elle consiste à donner des réponses provisoires aux problèmes.

➤ construction du tableau de bord de l'étude

C'est le tableau synoptique qui présente les grands centres de l'étude à mis parcours.

➤ revue de littérature

Elle consiste à faire le point des connaissances sur le domaine d'étude abordé.

➤ choix de l'outil de mobilisation des données

C'est l'ensemble des instruments qui seront utilisés pour la mobilisation des données.

➤ mobilisation des données

C'est la phase de collecte des données d'enquêtes.

➤ choix de l'outil d'analyse des données

Il est l'ensemble des moyens et méthodes statistiques de présentation des données mobilisées.

➤ analyse des données

C'est la phase d'interprétation et de commentaire des données d'enquêtes.

➤ établissement du diagnostic

Il consiste à trouver les causes réelles se trouvant à la base des problèmes identifiés.

➤ approches de solutions

Elles permettent d'apporter des solutions aux problèmes. En effet, apporter solution à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base du problème.

➤ conditions de mise en œuvre

Elles sont la mise en œuvre effective des approches de solutions.

➤ construction du tableau de synthèse

Il est outil qui met en exergue les grands centres d'intérêts de la recherche effectuée.

DEUXIEME PARTIE :
DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS
DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Cette deuxième et dernière partie de notre travail est composée aussi de deux chapitres. Le premier chapitre abordera le cadre théorique et méthodologique de la recherche. Le second sera consacré à la réalisation des enquêtes et analyses des données d'une part, et à la vérification des hypothèses formulées, à la synthèse du diagnostic, aux approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre d'autre part.

CHAPITRE 3 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE

Nous aborderons dans ce chapitre le cadre théorique d'une part, et d'autre part la méthodologie adoptée.

SECTION 1 : OBJECTIFS, HYPOTHESES DE L'ETUDE ET REVUE DE LITTERATURE

PARAGRAPHE 1 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE

Les objectifs et les hypothèses de l'étude sont liés à un certain nombre de problèmes. Ces problèmes, auxquels nous voulons apporter des solutions sont de deux ordres :

- **problème général :**

Impayés et arriérés de primes importants

- **problèmes spécifiques**

Les problèmes spécifiques de l'étude sont :

-N°1 : les dysfonctionnements du système de facturation et de l'encaissement de primes;

-N°2 : les difficultés dans le suivi des créances sur la clientèle et l'absence d'interlocuteur pour les opérations internationales ;

-N°3 : l'inefficacité de la politique actuelle de recouvrement des créances et absence de vision ou vision non partagée.

1- Fixation des objectifs de l'étude

Elle se fera en termes d'objectifs général et spécifiques.

1-1-Objectif général

L'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration de la politique de recouvrements.

Cet objectif général se décompose en des objectifs spécifiques.

1-2-Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont formulés suivant les problèmes spécifiques identifiés. Ainsi de manière plus précise l'étude vise à :

- renforcer la politique actuelle de recouvrements,
- proposer des conditions d'amélioration du suivi des créances sur la clientèle,
- aider à une meilleure amélioration de la politique actuelle de recouvrement des créances.

2- Identification des causes et formulation des hypothèses

Les hypothèses sont formulées à partir des problèmes spécifiques et du problème général.

2-1 Causes et hypothèse liées aux dysfonctionnements du système de facturation et de l'encaissement de primes

Nous avons identifié trois causes possibles pour le problème spécifique relatif aux dysfonctionnements du système de facturation et de l'encaissement de primes. Il s'agit:

- du retard de communication des émissions de primes au service recouvrement ;
- de l'absence de suivi des moratoires de paiement ;
- des renouvellements sans apurement des arriérés de primes.

D'abord, lorsque nous retenons la cause : les renouvellements sans apurement des arriérés de primes, cette cause semble expliquer partiellement le problème. Nos entretiens avec les chargés de recouvrement ont révélé que cette cause permet d'apprécier le bon suivi des créances. En effet, Allianz Mali craignant la concurrence qui devient de jour en jour déloyale, renouvelle certaines polices surtout celles des gros clients sans pour autant exiger le paiement de la totalité des arriérés de primes.

Ensuite, l'absence de suivi des moratoires de paiement explique aussi de façon partielle le problème. Le suivi rigoureux des moratoires de paiement va permettre à la société de déclencher à temps utiles les procédures administratives et judiciaires de recouvrement.

Enfin, la cause du retard de communication des émissions de primes au service recouvrement est aussi à la base du problème. En effet, une gestion saine de la société doit se traduire par une harmonie parfaite entre les différents services surtout le service recouvrement. Ainsi, sans les encaissements de primes, le travail des départements production ne servira à rien. En effet, les différents dirigeants de la compagnie d'assurance doivent faire régner une parfaite harmonie entre tous les services de la société afin d'éviter des dysfonctionnements pouvant engendrer des impayés et arriérés importants de primes.

L'hypothèse peut être ainsi formulée : les dysfonctionnements du système de facturation et de l'encaissement de primes s'expliquent par l'absence de suivi des moratoires de paiement ; par le retard de communication des émissions de primes au service recouvrement et par le renouvellement sans apurement des arriérés de primes.

2-2 Causes et hypothèse liées aux difficultés dans le suivi des créances sur la clientèle et l'absence d'interlocuteur pour les opérations internationales

Une analyse du problème relatif aux difficultés dans le suivi des créances sur la clientèle et l'absence d'interlocuteur pour les opérations internationales ont permis d'identifier les causes suivantes :

- le manque de matériel roulant destiné au service de recouvrement ;
- la négligence du contrôle de la gestion des attestations d'assurances ;
- le retard dans l'apurement des comptes courants des agents généraux et des courtiers ;

D'une part, le retard dans l'apurement des comptes courants des agents généraux et des courtiers semble expliquer partiellement ce problème. Aussi, faut-il apurer les comptes courants des intermédiaires dans un strict respect de la convention du partenariat.

D'autre part, le manque de matériel roulant destiné au service de recouvrement explique de façon partielle aussi ce problème. En effet, les chargés de recouvrement n'ont pas de quoi se déplacer et le font dès fois par leur propre moyen. Ce qui retarde la surveillance rigoureuse des encaissements de primes par les intermédiaires.

Nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

Les difficultés dans le suivi des créances sur la clientèle s'expliquent par le manque de matériel roulant destiné au service recouvrement et le retard dans l'apurement des comptes courants.

2-3 Causes et hypothèse liées à l'inefficacité de la politique de recouvrement des créances et absence de vision partagée

Concernant le problème spécifique N°3 nous avons retenu les causes suivantes :

- absence de manuel de procédure du recouvrement ;
- la rétention des primes par les chefs d'agence et les courtiers ;
- la lourdeur dans les procédures administratives.

En ce qui concerne la lourdeur dans les procédures administratives, cette cause ne semble pas expliquer le problème. En effet, la lourdeur des procédures administratives existe dans presque tous les pays du monde.

Quant à l'absence de manuel de procédure du recouvrement, cette cause semble expliquer de façon partielle le problème. L'observation de stage révèle qu'aucun manuel de procédure n'est mis à la disposition du service de recouvrement.

Cependant, la rétention des primes par les chefs d'agence et les courtiers justifie aussi ce problème.

Alors l'hypothèse se formule comme suit : l'absence de manuel de procédure du recouvrement et la rétention des primes par les chefs d'agence et les courtiers expliquent l'inefficacité de la politique actuelle de recouvrement des créances.

2-4- Causes et hypothèse liées au problème général

Les causes supposées et les hypothèses spécifiques n'étant rien d'autre que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale, nous n'avons pas pu identifier une cause générale qui prend en compte les causes spécifiques. Dès lors, nous n'avons plus jugé opportun de formuler une hypothèse générale.

La problématique cernée, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs poursuivis énumérés, les causes supposées et les hypothèses de travail formulées, nous pouvons donc élaborer le tableau de bord de l'étude.

3- Tableau de bord de l'étude

Le tableau de bord de l'étude est un outil qui retrace les grands centres d'intérêt de la recherche en cours.

Tableau n°2 : tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse	Problématique de l'étude	objectifs	Causes supposées	hypothèses
Niveau général	<u>Problème général</u> Impayés et arriérés de primes importants	<u>Objectif général</u> : contribuer à l'amélioration de la politique de recouvrements		
Niveaux spécifiques	1 <u>Problème spécifique n°1</u> : les dysfonctionnements du système de facturation et de l'encaissement de primes.	<u>objectif spécifique n°1</u> renforcer la politique actuelle de recouvrements	<u>Cause n°1</u> : -l'absence de suivi des moratoires de paiement ; -le retard de communication des émissions de primes au service recouvrement ; -le renouvellement sans apurement des arriérés de primes.	<u>hypothèse spécifique n°1</u> les dysfonctionnements du système de facturation et de l'encaissement de primes s'expliquent par l'absence de suivi des moratoires de paiement ; par le retard de communication des émissions de primes au service recouvrement et par le renouvellement sans apurement des arriérés de primes.
	2 <u>Problème spécifique n°2</u> les difficultés dans le suivi des créances sur la clientèle et l'absence d'interlocuteur pour les opérations internationales.	<u>objectif spécifique n°2</u> proposer des conditions d'amélioration du suivi des créances sur la clientèle ;	<u>Cause n°2</u> -manque de matériel roulant destiné au le service recouvrement ; -le retard dans l'apurement des comptes courants d'intermédiaires.	<u>hypothèse spécifique n°2</u> Les difficultés dans le suivi des créances sur la clientèle s'expliquent par le manque de matériel roulant destiné au service recouvrement et le retard dans l'apurement des comptes courants.
	3 <u>Problème spécifique n°3</u> : l'inefficacité de la politique actuelle de recouvrement des créances et absence de vision ou vision non partagée	<u>objectif spécifique n°3</u> aider à une meilleure amélioration de la politique actuelle de recouvrement des créances	<u>Cause n°3</u> -absence de manuel de procédure du recouvrement ; -la rétention des primes par les chefs d'agence et les courtiers.	<u>hypothèse spécifique n°3</u> l'absence de manuel de procédure du recouvrement et la rétention des primes par les chefs d'agence et les courtiers expliquent l'inefficacité de la politique actuelle de recouvrement des créances et d'absence de vision.

Source : établi par nous-mêmes

Afin de mieux cerner notre thème nous ferons recours à quelques ouvrages ayant déjà abordé le même aspect du sujet.

PARAGRAPHE 2 : REVUE DE LITTERATURE

Notre revue de littérature portera d'abord sur les définitions des concepts. Ensuite, nous parlerons des dispositifs légaux en matière de recouvrement. Enfin, nous terminerons par le point des contributions antérieures.

Réalisé et soutenu par Ahamadou Mohamed TOURE
DESS-A

1- Définitions des concepts

- ✓ **L'assurance** : l'assurance est généralement définie comme l'opération par laquelle une personne, l'assureur, s'engage à exécuter une prestation au profit d'une autre personne, l'assuré, en cas de réalisation d'un événement aléatoire, le risque, en contrepartie du paiement d'une somme d'argent, la prime ou cotisation.

Cette définition nous amène à définir les notions suivantes :

- ✓ **L'assureur** : c'est l'entreprise d'assurance qui offre la garantie pour couvrir le risque assuré.
- ✓ **L'assuré** : c'est la personne qui a contracté une assurance. C'est le cocontractant de l'assureur.
- ✓ **Le risque** : Il s'agit de la chose assurée ou de l'évènement contre lequel, on s'assure.
- ✓ **La garantie** : c'est la couverture offerte par l'assureur.
- ✓ **L'aléa** : Il s'agit d'un événement incertain.
- ✓ **La prime d'assurance ou cotisation** :

La prime est la somme d'argent que le contractant de l'assureur (l'assuré ou le souscripteur) s'engage à payer en contrepartie de la garantie accordée par ce dernier lorsque se réalise l'évènement aléatoire pour lequel le contrat a été souscrit. Sa détermination et son calcul sont fonctions de paramètres techniques et commerciaux. Elle est composée de la prime pure ; du chargement de sécurité ; du chargement pour frais de gestion.

La prime pure : c'est le montant du sinistre moyen auquel devra faire face l'assureur pour le risque. En d'autres termes, c'est le prix correspondant au coût moyen du sinistre.

Mathématiquement, la prime pure est égale à la charge annuelle probable des sinistres divisée par le coût probable d'un sinistre.

Le chargement de sécurité : il s'ajoute à la prime pure. Il permet à l'assureur de pouvoir résister à la volatilité naturelle des sinistres.

Le chargement pour frais de gestion : ces frais comportent aussi bien les frais de gestion de sinistres et la rémunération des intermédiaires (agents généraux et courtiers).

La prime pure ajoutée aux chargements de sécurité et de gestion donne la prime technique ou prime nette.

La taxe : elle s'ajoute à la prime nette et aux accessoires pour donner la prime TTC ou prime commerciale.

Le paiement de la prime est gouverné par des règles relatives au débiteur de la prime, le lieu de paiement, la personne habilitée à la recevoir, l'endroit et le moment de son paiement ainsi que la manière ou la façon dont elle doit être payée.

- Le débiteur de la prime ou cotisation :

Celui à qui incombe le paiement est le souscripteur ou contractant ou preneur d'assurance. Il peut désigner une autre personne chargée du paiement, en avisant la société d'assurance. La cotisation est, par définition, payable d'avance et aux époques convenues, c'est-à-dire aux échéances.

En fait, le souscripteur dispose d'un délai de 10 jours après la date d'échéance. Toutefois, certaines cotisations sont à terme échu, c'est-à-dire payées après la garantie et en général à l'expiration de chaque trimestre civil. Mais l'assureur est tenu d'aviser le souscripteur de la date d'échéance et du montant à acquitter : c'est le principe de l'avis d'échéance que doit adresser l'assureur avant l'échéance du contrat.

La prime peut être payée en espèce, par mandat, par virement ou encore par chèque bancaire. Ces possibilités sont rappelées sur l'avis d'échéance. Aujourd'hui, on constate une certaine généralisation des prélèvements bancaires automatiques.

Théoriquement, la prime commerciale devrait, en tout état de cause, être entièrement encaissée sans risque d'arriérés pour l'assureur. Mais tel n'est pas le cas dans la pratique dans la mesure où des fractions de primes importantes restent impayées. Face à cette situation, il y a lieu de rechercher les causes du phénomène dont les conséquences néfastes aux secteurs d'activité sont nombreuses et variées.

- ✓ **L'Inversion du cycle de production** : c'est le fait pour les sociétés d'assurance dans leurs activités de fixer le prix de vente des produits commercialisés avant de connaître le prix de revient contrairement aux autres secteurs de l'économie.

- ✓ **Qu'est ce que l'impayé ?**

On entend par impayé toute somme due et non réglée 30 jours après la date d'échéance. Ce sont donc des arriérés dus à un créancier. La différence entre impayés et arriérés de primes réside dans la durée de la créance. On parle d'impayés dans le cas où les créances datent de moins d'un an, c'est-à-dire lorsque les contrats sont toujours en cours. Leur recouvrement relève en général du service production alors que les arriérés qui sont suivis par le service de recouvrement et de suivi des créances sont des créances découlant des exercices précédents et dont les contrats ne sont plus en cours.

Toutefois cette distinction est limitée, car les primes des contrats à tacite reconduction ne sont pas souvent payées après plusieurs exercices.

En tout état de cause, le code CIMA ne fait pas de distinction entre ces deux notions car elles sont utilisées indifféremment sans différenciation dans l'état C9 intitulé : Ventilation par exercice de souscription et par branche des primes arriérées, encaissements et annulations.

✓ Qu'est ce que le recouvrement ?

Le recouvrement peut s'entendre comme l'ensemble des règles qui préparent, formalisent et consacrent la jouissance effective d'un droit ou d'une créance par son titulaire. Ce sont, pour ainsi dire, les règles qui rendent possible la réalisation du droit. Il intègre l'ensemble des techniques, amiable, juridiques et judiciaires qui donnent au créancier le pouvoir de contraindre le débiteur à l'exécution de ses engagements.

✓ Qu'est ce qu'une stratégie ?

La stratégie consiste à la définition d'actions cohérentes intervenant selon une logique séquentielle pour réaliser et atteindre un ou des objectifs. Elle se traduit, au niveau opérationnel en plans d'actions par domaines et par périodes, y compris éventuellement des plans alternatifs utilisables.

En contraste avec la tactique dont l'enjeu est local et limité dans le temps, la stratégie à un objectif global et à plus long terme.

L'établissement d'une stratégie exige : d'une part, l'estimation de probabilité de réalisation des éventualités susceptibles d'être retenues ; d'autre part, l'adoption d'une règle ou d'un indicateur de préférence permettant de classer les résultats escomptés par la mise en œuvre des différents scénarios.

La stratégie se présente sous deux formes : le niveau d'organisation et le mode de conduite. Comme mode de conduite, la stratégie est une façon d'agir dans l'incertitude en incluant l'incertitude dans la conduite de l'action. Comme niveau d'organisation, nous avons le niveau de la politique. La stratégie désigne donc un ensemble de choix et d'actions à priori.

Le stock des impayés n'étant pas aussi préoccupant en vie qu'en non vie en raison du fait que le paiement des primes vie n'est pas obligatoire pour des raisons d'épargne ou de prévoyance à quelques exceptions près, notre étude portera en priorité sur les sociétés IARDT ¹⁶ du marché malien qui par ailleurs s'est agrandi avec l'arrivée du groupe NSIA en IARDT et en VIE.

¹⁶ Incendie Accident Risques Divers Transport

2- Les dispositifs légaux en matière de recouvrement

Dans cette partie, nous nous intéresserons successivement à l'approche de l'OHADA dans un premier temps et dans un second temps à l'approche du code CIMA relativement au recouvrement des créances de primes.

2-1 L'approche de l'OHADA

Les Etats Africains de la zone Franc se sont engagés depuis longtemps dans une vaste entreprise d'intégration devant conduire à la libre circulation des personnes, des biens, des services et des capitaux. Ainsi, naquit l'OHADA le traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique composé de 8 actes uniformes¹⁷. Dans cet ensemble, l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées du recouvrement et des voies d'exécution occupe une place à part. Les rédacteurs de l'acte uniforme ont non seulement procédé à une refonte des règles jusque là applicables à la procédure d'injonction de payer dans l'ensemble des Etats parties, mais ils ont aussi introduit une procédure qui était totalement inconnue, la procédure d'injonction de délivrer ou de restituer que nous occulterons volontairement. L'OHADA a profondément retouché les règles applicables à la procédure d'injonction de payer. Il suffit pour s'en convaincre d'examiner les conditions de l'injonction de payer et le déroulement de la procédure.

La procédure d'injonction de payer empruntée à la législation française est le résultat d'un compromis. Il s'agit de concilier deux impératifs :

- d'un côté, l'impératif de protection de certains créanciers qui veulent un recouvrement rapide de leurs créances dont l'existence et le montant ne peuvent être sérieusement discutés ;
- de l'autre, l'impératif de protection du débiteur en faveur duquel il faut aménager la possibilité de faire corriger les erreurs toujours possibles. C'est ce qui explique les conditions posées par le législateur communautaire et qui concernent les caractères et l'origine de la créance dont on poursuit le recouvrement.

¹⁷ Il s'agit de l'Acte Uniforme relatif au droit commercial général, de l'Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique, de l'Acte Uniforme portant organisation des sûretés, de l'Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution, de l'Acte Uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif, de l'Acte Uniforme relatif au droit de l'arbitrage, de l'Acte Uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises sises dans les Etats-Parties au traité OHADA, de l'Acte Uniforme relatif aux contrats de transport de marchandises par route.

La procédure d'injonction de payer ne peut être déclenchée que si la créance présente certains caractères. Cela résulte clairement de l'article 1^{er} de l'acte uniforme sur le recouvrement et les voies d'exécution qui n'autorise le recours à la procédure d'injonction de payer que si la créance est certaine, liquide et exigible.

La créance est liquide lorsque son montant en argent est connu et déterminé. Elle est certaine lorsqu'elle est incontestable et actuelle, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas être éventuelle.

La créance est exigible lorsque le titulaire peut en exiger immédiatement le paiement. On doit déduire de cette exigence que la procédure d'injonction de payer ne peut pas être utilisée pour le recouvrement de créances assorties d'un terme suspensif, puisque le paiement ne peut être exigé, à moins que le débiteur ne soit déchu du bénéfice du terme.

Pour la même raison, on devrait considérer que le recours à cette procédure est interdit lorsque le débiteur est en redressement judiciaire ou en liquidation des biens. La procédure d'injonction de payer peut être utilisée lorsque la créance a une cause contractuelle et lorsque l'engagement résulte d'un effet de commerce.

✓ La créance ayant une cause contractuelle :

En retenant cette solution, l'acte uniforme reprend une règle traditionnellement admise dans les Etats parties. En effet, on admettait généralement dans ces Etats le recouvrement de créance selon la procédure d'injonction de payer pour toutes les créances civiles ou commerciales d'origine contractuelle.

Par conséquent, la procédure ne peut être utilisée que pour les actes juridiques.

✓ L'engagement résultant d'un effet de commerce ou d'un chèque :

Selon l'article 2 de l'acte uniforme portant recouvrement et voie d'exécution, la procédure d'injonction de payer peut être utilisée lorsque l'engagement résulte de l'émission ou de l'acceptation de tout effet de commerce ou d'un chèque dont la provision s'est révélée inexistante ou insuffisante.

La procédure d'injonction de payer débute par une requête introduite par le créancier. Elle débouche sur décision de la juridiction compétente. La requête qui constitue le premier acte de la procédure contient les mentions visées par l'article 4 de l'acte uniforme portant recouvrement et voie d'exécution. Il s'agit des éléments d'identification des parties (nom, prénom, profession et domicile pour les personnes physiques et forme, dénomination, siège social pour les personnes morales) ; de l'indication précise du montant de la somme réclamée avec le décompte des différents éléments de la créance ainsi que les fondements de celle-ci.

La requête, accompagnée des documents justificatifs en originaux ou en copies certifiées conformes, est déposée ou adressée par le créancier ou son mandataire au greffe de la juridiction compétente (compétence territoriale). C'est le Président de la juridiction saisie qui statue et non la juridiction elle-même. En effet, l'acte de saisine est une requête, or la requête est le mode normal de saisine du président de la juridiction.

Le président du tribunal territorialement compétent, c'est le président du tribunal du domicile ou du lieu où demeure effectivement le débiteur.

En cas de pluralité de débiteur, le créancier demandeur a le choix entre les tribunaux des différents domiciles.

En cas de violation des règles de compétence territoriale, l'incompétence ne peut être soulevée que par la juridiction saisie ou par le débiteur lors de l'instance introducteur par l'opposition.

La requête peut être assortie de décision portant injonction ou rejetée.

- Si le président estime que la demande n'est pas justifiée, il la rejette en tout ou en partie. Dans ce cas, sa décision est sans recours pour le créancier qui conserve toutefois la possibilité de poursuivre le débiteur selon les règles du droit commun.

La requête et les documents produits sont restitués en cas de rejet.

- Si la demande paraît fondée, le président rend une décision portant injonction de payer pour les sommes qu'il fixe.

L'ordonnance et la requête sont conservées à titre de minutes entre les mains du greffier qui en délivre expédition au demandeur, à charge pour lui de la signifier au débiteur dans les trois (3) mois de sa date, à défaut, elle est non avenue.

A partir de la signification, la suite dépend de l'attitude du débiteur :

Il peut faire opposition, dans ce cas le tribunal procède à une tentative de conciliation. Si celle-ci aboutit, le président dresse un procès verbal de conciliation signé par les parties. Une copie de ce procès verbal revêtue de la formule exécutoire va constituer un titre exécutoire.

Si la tentative échoue, la juridiction statue immédiatement. La décision de la juridiction saisie sur opposition se substitue à la décision portant injonction de payer. Elle est susceptible d'appel.

Lorsqu'il n'y a pas opposition dans le délai imparti (15 jours), le créancier peut demander l'apposition de la formule exécutoire. Il en est de même en cas de désistement. La demande doit être présentée dans les deux mois suivant l'expiration du délai d'opposition.

L'ordonnance revêtue de la formule exécutoire produit tous les effets d'un jugement contradictoire, mais elle ne peut faire l'objet d'appel.

2-2 L'approche du code CIMA

Elle s'inscrit dans le cadre réglementaire des dispositions de l'article 12¹⁹ et 13 du code CIMA pour la branche IARD et l'article 73 pour la branche vie.

La procédure de mise en recouvrement d'une prime arriérée n'est qu'une option offerte à l'assureur. Le défaut de paiement de la prime ne peut entraîner aucune action de la part de l'assureur, tant qu'il ne s'est pas encore écoulée une période de dix jours à compter de l'échéance de la prime.

A la fin de ce délai, l'assureur peut soit :

- poursuivre l'assuré en justice pour obtenir le paiement de la prime : recouvrement judiciaire (sauf en ce qui concerne l'assurance vie) ;
- engager la procédure de mise en demeure ;
- un recouvrement amiable en n'engageant aucune action coercitive mais continuer par des relances pour amener l'assuré à payer sa prime.

La procédure de mise en demeure consiste pour l'assureur à envoyer à l'assuré ou à la personne chargée du paiement de la prime à son dernier domicile connu, une lettre de mise en demeure, en d'autres termes une lettre recommandée au moyen de laquelle il lui rappelle qu'il lui est redevable d'une prime ou d'une fraction de prime, et le met en demeure de la payer.

La lettre de mise en demeure a pour effet d'entraîner la suspension de la garantie trente jours (30 jours) après son envoi et non sa réception par l'assuré. Ce délai étant d'ordre public et donc non susceptible de réduction par l'assureur. Ce dernier ne peut encore moins pas insérer dans le contrat une clause quelconque tendant à le dispenser de l'envoi d'une lettre de mise en demeure dans le processus de suspension de la garantie ou de résiliation du contrat.

La lettre de mis en demeure a également pour effet d'interrompre la prescription (article 29 du code CIMA).

Si l'assuré ou la personne redevable des primes ne les a toujours pas payées après l'expiration d'un délai de trente jours (30 jours) à compter de la mise en demeure, l'assureur peut résilier le contrat s'il le désire. Cette résiliation ne pouvant intervenir alors que dix jours (10 jours) au moins après l'expiration du délai de suspension.

¹⁹ 1°) l'assuré est obligé de payer la prime ou cotisation aux époques convenues

Cette résiliation peut être faite par le moyen de la lettre de mise en demeure, si elle stipule également la résiliation du contrat dix jours (10 jours) après la suspension de la garantie, dans les cas où la prime n'est toujours pas payée.

Si par contre la prime est payée après l'envoi de la lettre de mise en demeure, deux situations peuvent se présenter :

- le débiteur de la prime la règle avant l'expiration du délai de suspension, l'assuré n'encourt en définitive aucune sanction et tout se passe comme s'il avait normalement payé sa prime à l'échéance.
- si par contre le règlement du débiteur de la prime survient après l'expiration du délai de suspension, la garantie suspendue est remise en vigueur le lendemain à midi du jour du paiement des sommes dues, c'est-à-dire les arriérés de primes augmentés des éventuels frais de poursuite et de recouvrement qui doivent en dernier ressort rester à la charge du débiteur de la prime, lorsque la prime annuelle a été fractionnée, la remise en vigueur de la garantie est conditionnée par le paiement non seulement de la fraction de prime arriérée mais également par le paiement de toutes les fractions de primes venues à échéance pendant la période de suspension (augmenté ici encore des éventuels frais de poursuite et de recouvrement), la mise en demeure produisant ses effets jusqu'au terme du contrat, sans qu'il soit nécessaire de la renouveler. Un paiement partiel ne saurait mettre fin à la suspension de la garantie, qu'avec l'accord de l'assureur.

Par ailleurs, le fractionnement n'étant qu'une modalité de paiement de la prime, le souscripteur reste débiteur des fractions de prime non payée. L'assureur, en cas de sinistre, peut procéder par compensation des primes restants dus.

En assurance vie la procédure qui s'impose à l'assureur diffère de celle de l'article 13 du code CIMA qui est applicable en cas de défaut de paiement des primes non vie.

En effet, en assurance vie le paiement de la prime n'est pas obligatoire compte tenu des considérations prépondérantes d'épargne ou de prévoyance qui sous-tend la souscription des assurances concernées, de telle sorte qu'il est difficilement concevable que l'on ait à forcer celui qui a décidé volontairement de prendre une telle initiative et qui n'entend plus ou ne peut plus la poursuivre à un moment donné pour une raison quelconque à la faire.

L'assureur est tenu en cas de non paiement d'une prime ou d'une fraction de prime dans les dix jours (10 jours) de son échéance, d'adresser au contractant une lettre recommandée au moyen de laquelle il l'informe du fait que son contrat sera résilié ou réduit à l'expiration

d'un délai de quarante jours à compter de l'envoi de la lettre, si la prime ou fraction de prime reste impayé.

3- Les contributions antérieures

De nombreuses études ont été consacrées aux politiques de recouvrement. Nous passerons en revue les plus importantes à même d'éclairer notre recherche.

Au-delà de ces études générales, plusieurs études et recherches ont essayé d'analyser la situation des arriérés de primes. Nous pouvons citer entre autre l'article de Monsieur Mamadou Doulla TALATA paru dans la revue l'Assureur Africain N°69/ juin 2008 ; les recherches de Monsieur BAH Mamadou et Monsieur constant Adou SATURNIN.

La lecture de ces différentes études montre que le recouvrement est un maillon important dans la bonne marche des sociétés d'assurances. Malgré ces études, les impayés demeurent toujours le quotidien des assureurs car leurs stocks ne cessent d'augmenter d'une année à l'autre. C'est à cette insuffisance que nous nous proposons de remédier un temps soit peu pour Allianz Mali dans ce travail.

SECTION 2 : METHODOLOGIE ADOPTEE

Notre méthodologie s'accentuera sur deux volets à savoir :

- volet 1 : approches empiriques
- volet 2 : approches théoriques

PARAGRAPHE 1 : APPROCHES EMPIRIQUES

Elles nous permettront de mettre en exergue la méthode adoptée pour la résolution des problèmes énumérés dans le tableau de bord. Les étapes à suivre sont les suivantes :

- objectifs de la collecte des données ;
- nature de la collecte des données ;
- cadre de l'enquête, population mère et échantillonnage ;
- spécification des données à mobiliser ;
- conception du questionnaire ;
- technique de dépouillement des données.

1- Objectif de la collecte des données

L'objectif général de nos enquêtes est de vérifier les hypothèses que nous avons formulées dans notre étude.

2- Nature de la collecte des données

Pour vérifier les hypothèses que nous avons formulées, nous avons eu recours aux méthodes quantitative et qualitative.

La méthode quantitative a consisté en des enquêtes adressées aux clients des agences générales sous forme de questionnaire et à l'exploitation des données statistiques.

La méthode qualitative est réalisée à travers des entretiens directs avec les responsables, l'observation de stage et la recherche documentaire.

3- Cadre de l'enquête, population mère et échantillonnage

La ville de Bamako a été choisie comme le cadre de réalisation de nos enquêtes en raison de :

- la forte concentration des directions générales des sociétés d'assurances ;
- la forte implantation des agences et des cabinets de courtage ;
- la capitale économique et politique.

En effet, notre population est composée des clients d'Allianz Mali Assurances, les responsables de service de recouvrements ou des chargés de clientèle, les chefs d'agence et les courtiers.

Elle est très réduite, l'échantillon représentatif est composé de cinq (05) responsables des services recouvrement et de vingt (20) clients.

En dehors du questionnaire, la réalisation de ce travail a nécessité d'autres outils de mobilisation des données.

4- Autres outils de mobilisation des données

4-1 Recherche documentaire

Elle a permis d'appuyer nos enquêtes.

4-2 Observations

Nos observations ont été faites au siège d'Allianz Mali Assurances.

4-3 Entretiens directs

Dans le but de mieux interpréter les informations documentaires et les observations faites au cours de notre stage, nous avons entrepris des entretiens avec les responsables dont les attributions ont un lien avec notre thème.

4-4 Spécification des données à mobiliser

Nos enquêtes, entretiens, observations et recherche documentaire nous permettront de collecter des informations susceptibles de nous aider à tester nos hypothèses.

4-5 Technique de dépouillement des données

Le dépouillement des questions de notre enquête a été réalisé manuellement, compte tenu du nombre réduit de notre population qui constitue en même temps notre échantillon. Le traitement des données quantitatives se fera au moyen du tableur Excel.

4-6 Outils de présentation des données

Les résultats de nos enquêtes seront présentés dans des tableaux afin de vérifier les hypothèses. La représentation graphique des résultats sera faite sous la forme d'histogrammes. Les données qualitatives serviront à appuyer nos analyses, toujours dans le processus de vérification des hypothèses.

PARAGRAPHE 2 : APPROCHES THEORIQUES

Les approches théoriques sont élaborées par rapport à chaque problème spécifique. Aussi, avons-nous fixé des seuils de décisions pour l'analyse des données à mobiliser.

1-Seuil de décision pour l'analyse des données liées au problème de disfonctionnements du système de facturation et d'encaissement de primes

Les informations collectées à partir de notre entretien avec les chargés de clientèle et les observations de stage serviront de base à l'appréciation et à la fixation du seuil de décision.

Pour vérifier donc les causes se trouvant à l'origine du problème, nous retiendrons comme seuil de décision les taux d'impayés du marchés malien et de la zone CIMA supérieurs à 25%.

2-Seuil de décision pour l'analyse des données liées au problème de suivi des créances sur la clientèle et à l'absence d'interlocuteur pour les opérations internationales

A ce niveau, la fixation de notre seuil de décision se basera sur les données issues des entretiens des responsables du recouvrement.

Ainsi, pour les questions posées au cours de l'entretien à savoir « est-ce-que le service recouvrement dispose-t-il de matériel roulant à temps pour mener les opérations de recouvrement ? », il conviendra de retenir comme réponse vraie celle qui correspondra aux mêmes réponses de la plupart des chargés de recouvrement.

Concernant les réponses issues de la question n°6 du questionnaire d'enquête, il sera retenu comme valable les réponses qui donneront pour les enquêtés, la fréquence élevée.

3-Seuil de décision pour l'analyse des données liées au problème d'inefficacité de la politique actuelle de recouvrement des créances

Les données issues de l'enquête à mener, pour vérifier la cause se trouvant à l'origine de ce problème, proviennent de la question : « Comment appréciez-vous la politique actuelle de recouvrement d'Allianz Mali ? » du questionnaire et du résultat des entretiens.

Ainsi, il sera retenu pour vraie la modalité de la question ayant rassemblé une fréquence d'au moins 50%.

Quant à l'exploitation des données statistiques, nous retiendrons acceptables les taux d'impayés inférieurs à deux mois des primes émises.

CHAPITRE 4 : DE LA REALISATION DES ENQUETES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Dans ce dernier chapitre de notre travail, nous utiliserons les résultats des enquêtes afin de vérifier les hypothèses de recherche. Nous formulerons le diagnostic qui nous permettra d'esquisser des approches de solutions aux problèmes en voie de résolution, suivi des conditions de leur mise en œuvre pour une amélioration de la gestion du risque de crédit à Allianz Mali Assurances.

SECTION 1 : REALISATION DES ENQUETES ET ANALYSE DES DONNEES

Cette section mettra en exergue la réalisation des enquêtes d'une part, la présentation et l'analyse d'autre part.

PARAGRAPHE 1 : REALISATION DES ENQUETES ET DIFFICULTES RENCONTREES

1- Préparation et réalisation des enquêtes

1-1 Préparation des enquêtes

L'obtention des données d'enquêtes dans une recherche exige l'utilisation des outils aussi fiables que possible pour la collecte des informations. C'est pour cela que nos enquêtes ont été réalisées à l'aide d'un questionnaire à l'intention des clients des agences et des entretiens directs avec les divers responsables.

1-2 Réalisation des enquêtes

Les enquêtes que nous avons réalisées dans le cadre de notre étude ont été effectuées à travers les enquêtes interne et externe.

Ces enquêtes se sont déroulées du 24 mai au 20 août 2010 pour le questionnaire et du 18 mai au 15 septembre 2010 pour l'entretien direct.

✓ Au niveau interne

L'enquête interne a consisté à un entretien direct avec le chargé de recouvrement à Allianz Mali. Nous avons recueilli des informations sur la gestion des impayés. A cet effet nous avons eu des entretiens avec :

- la Directrice Administrative et Financière ;
- le chargé de recouvrement.

✓ Au niveau externe

L'enquête externe a été réalisée au moyen d'un questionnaire à l'endroit des chefs d'agence d'Allianz Mali et des Directeurs de Cabinets de courtage.

2-Difficultés rencontrées et limites des données recueillies

2-1 Difficultés rencontrées

Dans la réalisation de nos enquêtes, nous avons rencontré quelques difficultés. Nous pouvons citer : la non disponibilité des responsables et la réticence des clients interviewés ne nous ont pas permis d'avoir à temps les réponses aux questions. Aussi, sur les vingt (20) clients constituant notre échantillon, nous n'avons pu enquêter que (16), soit un taux de réalisation de 80%.

2-2 Limites des données recueillies

Les informations recueillies, lors de nos enquêtes externes, sont limitées quant à leur qualité et leur fiabilité.

En effet, sur le plan externe, nous n'avons pas eu toutes les informations à cause de la confidentialité qui règne dans les agences et cabinets de courtage. Aussi, le temps un peu trop court et les contraintes financières nous ont obligé à nous contenter des informations obtenues sur place et à limiter notre enquête à la ville de Bamako.

PARAGRAPHE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

Les résultats des différentes enquêtes seront présentés et analysés en tenant compte de chaque problème spécifique.

1- Présentation et analyse des données par rapport à la situation des impayés

✓ Présentation et analyse de la situation des impayés de la zone CIMA

Tableau n°3 : Situation des impayés des branches IARD de zone CIMA

(Montant en millions de francs)

Période	Arriérés de primes	Primes émises	Taux d'arriérés	Evolution
2004	156 938	330 505	47%	
2005	176 786	343 798	51%	13%
2006	178 268	362 058	49%	1%
2007	202 799	399 306	51%	14%
2008	227 968	435 601	52%	12%

Source : états statistiques et comptables CIMA et établis par nous-mêmes

$$\text{Taux d'impayés} = \text{Impayés} \times 100 / \text{Primes émises}$$

✓ Présentation graphique

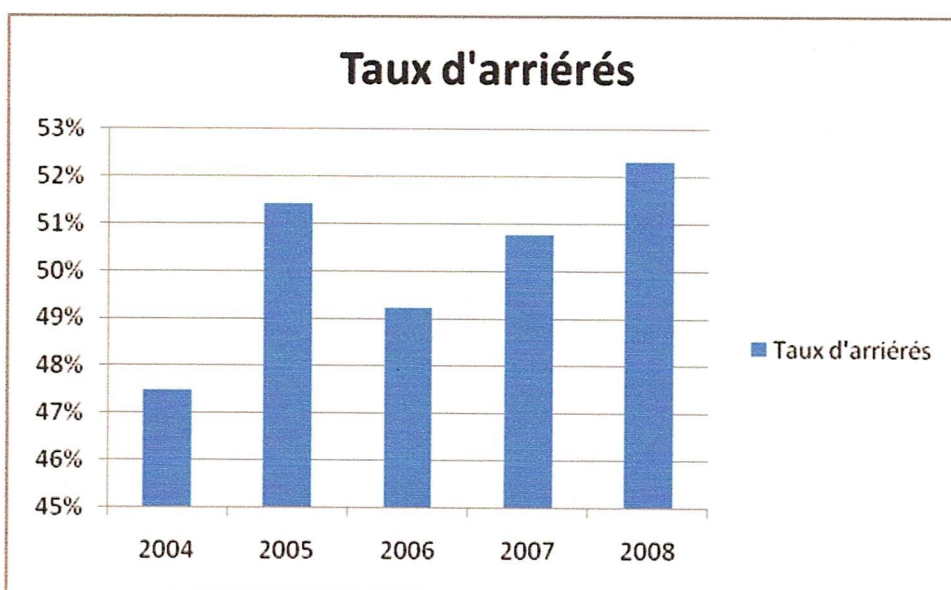


Figure n°1 : Taux d'arriérés de la zone CIMA

✓ Analyse

Dans le tableau et la représentation graphique ci-dessus nous constatons que les impayés sont passés de 47% en 2004 à 51% en 2005 : soit une croissance de 13% entre 2004-2005. Ils ont enregistré une baisse à 49% en 2006 avec une légère augmentation de 1% par rapport aux impayés de 2005. En outre les impayés resteront à 51% et 52%

respectivement en 2007 et 2008 avec une augmentation respective de 14% de 2006-2007 et 12% 2007-2008.

En effet, cette situation déplorable des impayés s'explique par la légèreté dans le fonctionnement, le suivi et le recouvrement des primes.

- ✓ Présentation et analyse de la situation des impayés du marché malien (montant en milliers)

Tableau n°4 : Situation des impayés des branches IARD du marché malien

ANNEES	2005	2006	2007	2008
Primes émises	13 796 986	16 338 009	17 583 295	20 591 576
Créances sur agents et assurés	8 431 851	7 386 246	9 014 482	11 775 944
Taux d'impayés ou d'arriérés de primes	61,11%	45,21%	51,27%	57,18%

Source : états statistiques et comptables CIMA et établis par nous-mêmes

$$\text{Taux d'impayés} = \text{Impayés} \times 100 / \text{Primes émises}$$

- ✓ Présentation graphique

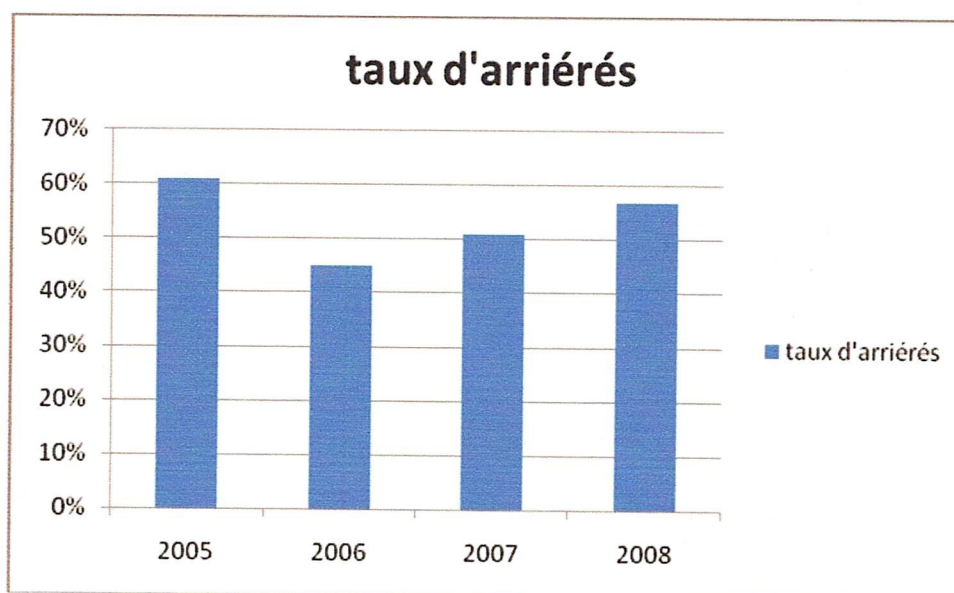


Figure n°2 : Taux des impayés du marché malien

- ✓ Analyse

Les données sur les arriérés de primes du marché malien ne sont pas fameuses, à l'image du marché de la zone CIMA. Le tableau et le graphique ci-dessus sont plus édifiants.

Les arriérés du marché malien en 2008 s'élèvent à 11 775 943 922 FCFA pour un chiffre d'affaires de 20 591 576 511 ; soit un taux d'arriéré de 57,18%, ce qui constitue une

insuffisance de marge bénéficiaire de plus de la moitié du chiffre d'affaires. En effet, le retard des encaissements s'élève à :

Taux d'arriérés de primes = $(10\,434\,223\,512) / (20\,591\,576\,511) = 0,5718 \times 360 = 205,848$; soit 7 mois de chiffre d'affaires.

Le retard d'encaissement représente donc plus de 7 mois du chiffre d'affaires. Les compagnies du marché malien devront donc attendre près de 7 mois pour recouvrer tous leurs chiffres d'affaires. Les implications de ce retard vont perturber la gestion des entreprises. Pour compenser les pertes correspondant à ce retard, les entreprises maliennes doivent générer un chiffre d'affaires supplémentaires.

2-Présentation et analyse des données par rapport aux difficultés dans le suivi des créances sur la clientèle et l'absence d'interlocuteur pour les opérations internationales

La vérification de l'hypothèse liée à ce problème s'est basée sur la question n°6 du questionnaire ainsi que les résultats des entretiens.

2-1 Présentation et analyse des données à caractère quantitatif

✓ Tableau n°5 : Données quantifiables

Modalités	Nombre d'observations	Fréquence relative (%)
Oui	08	50
Non	08	50
Total	16	100

Source : établi par nous-mêmes à partir des données d'enquêtes

✓ Représentation graphique

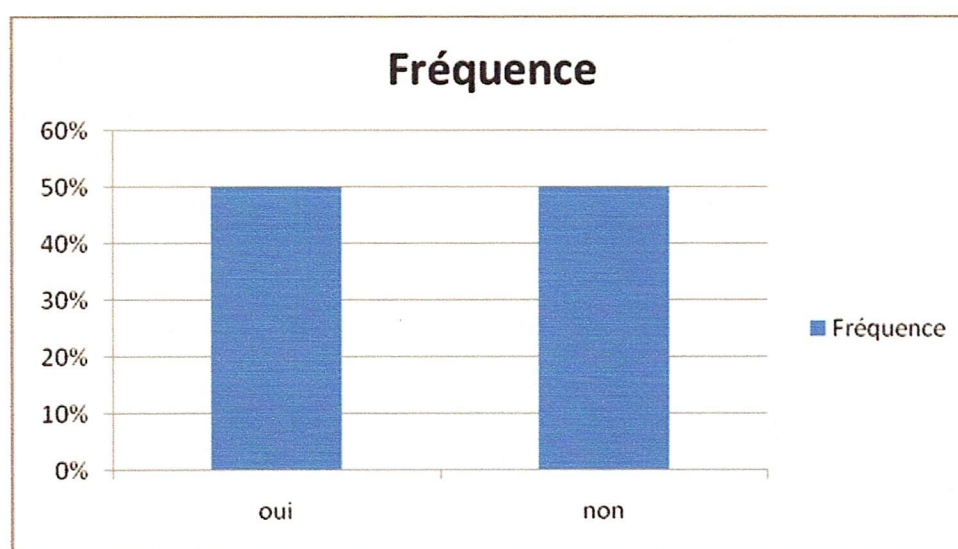


Figure n°3: fréquence des réponses relatives au problème spécifique n°2

✓ Analyse

Les résultats consignés dans le tableau ci-dessus montrent que sur les 16 répondants, 50% sont satisfaits des prestations fournies par la société dans le cadre de règlement des sinistres alors que les 50% restants sont d'avis contraires. En effet, pour les 50% qui sont d'avis contraires, la compagnie ne les conseille pas et les visites des chargés de clientèle sont généralement rares.

L'analyse révèle une acceptation partielle de l'opinion testée.

2-2 Présentation et analyse des données à caractère qualitatif

Les résultats obtenus de notre enquête interne révèlent que les chargés de clientèle rencontrent des difficultés dans le suivi des créances sur la clientèle. En effet, les chargés du recouvrement ont avoué pour la plupart que le manque de matériel roulant destiné au service recouvrement limite énormément leurs actions envers les clients et les intermédiaires.

2-3 Structure des arrières chez Allianz✓ Tableau n°6 : **Présentation et analyse de la situation des impayés d'Allianz exercice 2009**

PRODUCTEURS	ARRIERES CONSERVES (en milliers de FCFA)	PART EN %
BUREAU DIRECT	328 788	18,22%
AGENTS GENERAUX	37 947	2,10%
COURTIERS	1 437 359	79,67%
TOTAL	1 804 094	100,00%

Source : états statistiques et comptables CIMA d'Allianz et établis par nous-mêmes

✓ Analyse

De l'analyse de l'état des arriérés conservés par apporteur, il ressort que les plus importants débiteurs de la compagnie sont les courtiers. En effet, les courtiers occasionnent près de 79,67% du total des arriérés contre 18,22% pour le bureau direct.

Les courtiers sont d'importants producteurs qui animent le réseau de distribution. Le nombre de contrats qu'ils génèrent pour le compte de la compagnie est élevé ; ce qui occasionne tout naturellement des retards dans la transmission et la saisie des informations relatives aux primes. Il s'en suit des difficultés rencontrées dans le lettrage des primes, d'où d'importants arriérés trop souvent inexistantes.

✓ Tableau n°7 : Structure des arriérés par branches (montant en milliers)

Branches	Arriérés de primes	Taux d'impayés
AUTOMOBILE	368 828	20,44%
IAC & MALADIE	45 819	2,54%
INCENDIE	341 059	18,90%
RISQUES DIVERS	221 121	12,26%
TRANSPORT	827 278	45,86%
TOTAL	1 804 105	100,00%

Source : états statistiques et comptables CIMA d'Allianz et établis par nous-mêmes

✓ Analyse

L'analyse des informations est donnée par le tableau et le graphique. Les arriérés sont beaucoup plus importants dans les branches Transport, Auto et Incendie.

Ces trois branches font à elles seules près de 85% du volume des arriérés, comparées aux autres branches qui représentent à peine 15%.

Une surveillance du portefeuille Transport, Automobile et Incendie s'avère par conséquent nécessaire afin de résorber le problème important d'arriérés grandement affiché dans ces branches.

En effet, l'assurance Transport, branche excédentaire par excellence doit faire l'objet d'un suivi particulier en ce qui concerne l'émission certificats transmis par les intermédiaires et un pointage mensuel suivi de règlement.

Quant à l'automobile, bien que sa composante responsabilité civile (RC) soit obligatoire et en dépit qu'elle soit un contrat à déroulement annuel se vend par tranche (prorata-temporis) et bien souvent à crédit.

En outre, la tacite reconduction de la totalité des contrats de la branche IARD et en particulier de la branche incendie a pour effet de générer en début d'année des primes portant sur des contrats n'ayant pas fait l'objet de résiliation après transmission de l'avis d'échéance.

3-Présentation et analyse des données relative à l'inefficacité de la politique actuelle de recouvrement des créances

3-1 Présentation et analyse des données à caractère quantitatif

✓ Tableau n°8 : Données quantifiables

Modalités	Nombre d'observations	Fréquence relative (%)
Bonne	09	56,25
Peu satisfaisante	05	31,25
Mauvaise	02	12,5
Total	16	100

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données d'enquêtes

✓ Représentation graphique

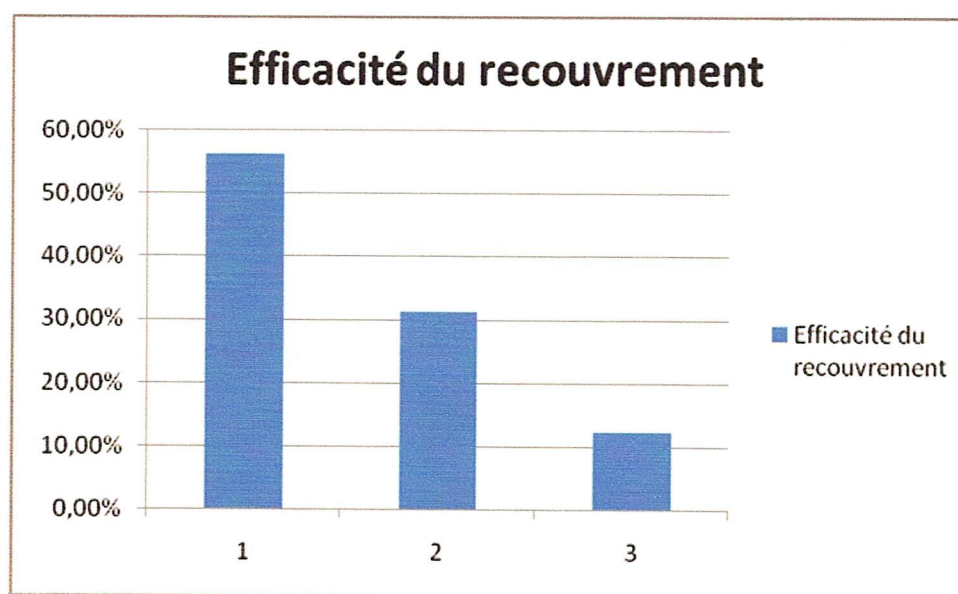


Figure n°4 : Efficacité du recouvrement

✓ Analyse

L'analyse des réponses issues de la question n°08 révèle que 56,25% des répondants apprécient bien la politique actuelle de recouvrement, 31,25% estiment peu satisfaisante la politique de recouvrement alors que 12,5% la trouvent mauvaise.

En effet, les chargés de clientèle dans l'exercice de leur fonction ne disposent pas de délégation de pouvoir pouvant leur permettre de proposer des conditions atténuantes aux clients en difficultés de paiement.

3-2 *Présentation et analyse des arriérés d'Allianz de 2004 à 2008*

Tableau n°9 : Calcul des durées des impayés

Année	Primes émises	Arriérés de primes	Taux d'impayés	Durée en jours
2004	2 867 246 158	526 793 168	18%	67
2005	2 554 006 763	910 526 663	36%	130
2006	2 724 843 963	934 792 897	34%	125
2007	3 307 890 063	1 417 024 624	43%	156
2008	3 568 046 198	1 513 548 312	42%	155

Source : Etat C9 CIMA d'Allianz-Mali et calculés par nous-mêmes

✓ Représentation graphique des impayés en jours des primes émises

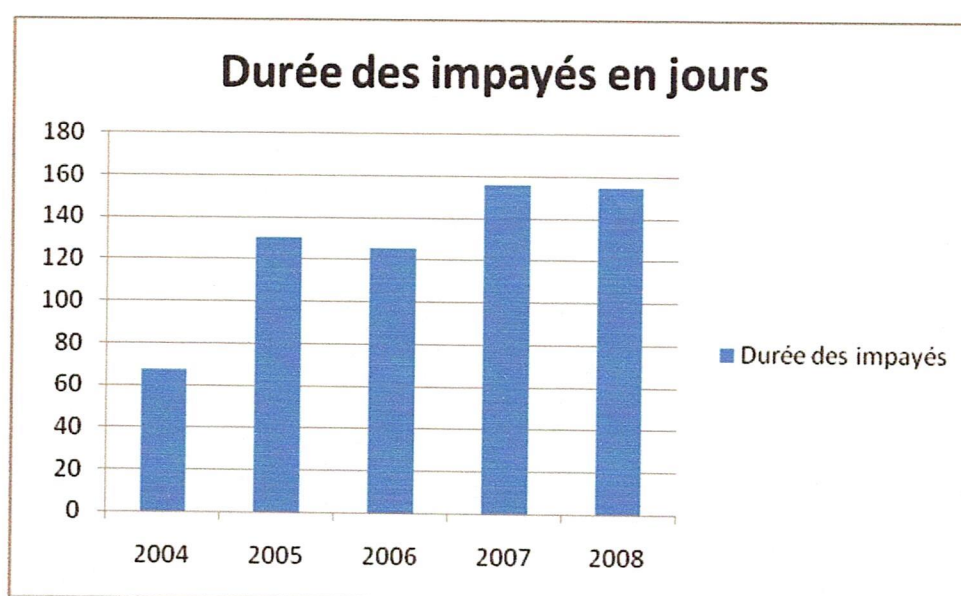


Figure n°5 : Durée des impayés en jours

✓ Analyse

Le graphique ci-dessus montre que les arriérés de primes représentent plus de deux mois soit 60 jours des primes émises pour toutes les années : 2004 à 2008. Cette situation a des effets sur la couverture des engagements réglementés, de la marge de solvabilité et sur le paiement des sinistres.

3-3 *Présentation et analyse des données à caractère qualitatif*

L'entretien effectué avec les chargés de clientèle révèle que la société procède à un recouvrement amiable.

En effet, en cas de difficultés de remboursement du client, la société établit avec ce dernier un concordat²⁰ de remboursement.

SECTION 2 : DE LA VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Notre étude a été réalisée sur trois hypothèses qu'il convient de vérifier. Aussi, ferons-nous des recommandations à Allianz en vue de la résolution des problèmes spécifiques identifiés.

PARAGRAPHE 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SYNTHESE DU DIAGNOSTIC

A l'issue de l'analyse des résultats de nos enquêtes, nous pouvons déduire le degré de vérification des hypothèses et formuler le diagnostic.

1-Degré de validation des hypothèses

1-1 Degré de validation de l'hypothèse spécifique n°1

L'analyse des résultats d'enquêtes nous a révélé que les dysfonctionnements du système de facturation et de l'encaissement de primes jouent énormément sur l'efficacité de la société.

En effet, si les insuffisances observées ne sont pas corrigées, elles peuvent compromettre la santé financière de la compagnie dans l'avenir.

Ainsi, les dysfonctionnements du système de facturation et de l'encaissement de primes s'expliquent par l'absence de suivi des moratoires de paiement ; par le retard de communication des émissions de primes au service recouvrement et par le renouvellement sans apurement des arriérés de primes.

Nous pouvons conclure que notre hypothèse spécifique n°1 est confirmée.

1-2 Degré de validation de l'hypothèse spécifique n°2

Au terme des analyses menées, nous pouvons affirmer que l'hypothèse spécifique : « Les difficultés dans le suivi des créances sur la clientèle s'expliquent par le manque de matériel roulant destiné au service recouvrement et le retard dans l'apurement des comptes courants » est partiellement vérifiée.

²⁰ Arrangement entre débiteur et créancier

1-3 Degré de validation de l'hypothèse spécifique n°3

De l'analyse faite des résultats d'enquêtes, il ressort que la société préconise toujours un règlement amiable. Aussi, il y a des impayés involontaires dus à des situations de faillite des clients. Ce qui rend difficile le remboursement du client.

Il en découle que, l'hypothèse spécifique : « l'absence de manuel de procédure du recouvrement et la rétention des primes par les chefs d'agence et les courtiers expliquent l'inefficacité de la politique actuelle de recouvrement des créances » est confirmée.

2-Synthèse du diagnostic

Les éléments de diagnostic sont formulés par rapport à chaque problème spécifique.

2-1 Eléments de diagnostic liés au problème de dysfonctionnements du système de facturation et de l'encaissement de primes

La vérification de l'hypothèse spécifique n°1, nous a conduit à retenir définitivement que les dysfonctionnements du système de facturation et de l'encaissement de primes s'expliquent par l'absence de suivi des moratoires de paiement ; par le retard de communication des émissions de primes au service recouvrement et par le renouvellement sans apurement des arriérés de primes.

2-2 Eléments de diagnostic liés au problème de suivi des créances sur la clientèle

L'hypothèse spécifique étant vérifiée partiellement, nous retenons que les difficultés dans le suivi des créances se justifient par :

- le manque de matériel roulant destiné au service recouvrement ;
- le retard dans l'apurement des comptes courants d'intermédiaires ;
- et l'insuffisance de coordonnées pouvant permettre de retrouver un débiteur de prime.

2-3 Eléments de diagnostic liés au problème spécifique n°3

Les causes réelles qui expliquent l'inefficacité de la politique actuelle de recouvrement des créances sont :

- l'absence de manuel de procédure du recouvrement ;
- la rétention des primes par les chefs d'agence et les courtiers ;
- la mauvaise foi du client ;

- les impayés involontaires.

PARAGRAPHE 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

1-Approches de solutions

1-1 Approches de solutions relatives au problème spécifique n°1

Pour résoudre le problème des dysfonctionnements du système de facturation et de l'encaissement de primes, nous suggérons que la société puisse :

- parfaire sa gestion par l'instauration d'une collaboration franche entre les responsables ;
- faire régner une gestion dynamique ;
- formaliser les méthodes et les procédures.

1-2 Approches de solutions relatives au problème spécifique n°2

Face aux difficultés dans le suivi des créances sur la clientèle, nous proposons pour la compagnie :

- d'anticiper sur les difficultés de la clientèle et d'intervenir si possible ;
- de doter les responsables de recouvrements de capacité de relance téléphonique ;
- d'équiper le service recouvrement d'au moins un matériel roulant.

1-3 Approches de solutions relatives au problème spécifique n°3

Pour remédier à l'inefficacité relative de la politique actuelle de recouvrement des créances, nous préconisons que des mesures spéciales tenant compte de la situation du client et des intermédiaires soient prises en compte, à savoir :

- annuler purement et simplement les primes les plus anciennes n'ayant pas été encaissées lorsque l'intermédiaire est de bonne foi ;
- prendre des mesures conservatoires si le patrimoine du débiteur le permet ;
- faire recours à la phase contentieuse pour les clients de mauvaise volonté et ayant usé de manœuvres dilatoires ;
- matérialiser par des titres les dettes des clients qui présentent une bonne santé financière.

2-Conditions de mise en œuvre des approches de solutions

Les approches de solutions relatives aux problèmes spécifiques identifiés donneront les résultats attendus si les conditions suivantes sont remplies.

2-1 Conditions de mise en œuvre des approches de solutions au problème de disfonctionnements du système de facturation et de l'encaissement de primes

Pour que les solutions envisagées aient des effets escomptés, nous recommandons à Allianz :

- de former le chargé de recouvrement à la technique de recouvrement et à l'analyse du risque ;
- d'initier la création de la centrale des impayés ce qui permettra d'avoir des informations fiables sur la situation antérieure d'un prospect ;
- de faire preuve d'une grande vigilance ;
- d'être prudent à l'égard des clients spontanés ou recommandés par des amis ;
- de recruter de nouveaux chargés de clientèle afin de satisfaire la clientèle à temps ;

2-2 Conditions de mise en œuvre des approches de solutions au problème dans le suivi des créances sur la clientèle

Dans l'optique d'un suivi performant, il convient :

- d'utiliser de manière efficace et efficiente les moyens mis à la disposition du service recouvrement ;
- de commencer le suivi depuis la mise en place du contrat et non d'attendre que la créance tombe en impayé ;
- de prodiguer des conseils aux clients ;
- d'organiser les séances de formation continue pour tout le personnel en l'occurrence les chargés du recouvrement.

2-3 Conditions de mise en œuvre des approches de solutions au problème de l'inefficacité de la politique actuelle de recouvrement des créances

La mise en place de nouvelles mesures de recouvrement doit passer par la volonté de la direction générale d'accroître le rendement du recouvrement. Pour cela la direction doit :

- déléguer une marge de manœuvre aux chargés de clientèle leur permettant de faire de remise partielle de prime pour les clients de bonne foi ;
- concrétiser les mesures conservatoires prises tout en évitant la procédure contentieuse ;
- accélérer la procédure contentieuse pour les clients de mauvaise foi ;
- mettre en œuvre des outils adaptés : pour mettre en œuvre cette politique et appliquer les procédures, il convient aussi de se doter d'un certain nombre de moyens, d'actions dont :
 - un tableau de bord mensuel à la fois outil d'information, outil de mesure de performance et outil prévisionnel. Il doit rappeler les faits et données importants du mois, le chiffre d'affaires et l'encours global, le DSO²¹, le montant et le nombre des clients douteux, le montant des provisions.
 - un outil de pilotage et de suivi du recouvrement amiable : il convient de disposer d'un outil logiciel dédié permettant d'avoir une vision globale de chaque client, le volume des arriérés par intermédiaires et la variation du stock en fonction des actions menées sur le terrain suivant l'agenda, et des outils de communication.
 - des prestataires externes spécialisés pour mettre en œuvre un recouvrement contentieux dans les meilleurs délais et sans complaisance pour éventuellement parer aux faiblesses internes du recouvrement amiable.

Le risque zéro n'existant pas, les assureurs peuvent réduire le risque client soit par le cautionnement ou se couvrir en souscrivant une assurance crédit²² ou confier leur stock d'impayés aux sociétés d'affacturage²³

²¹ Day Sales Outstanding : c'est un instrument de mesure du risque client et de performance du recouvrement. Il représente les arriérés en nombre de jours de chiffre d'affaire.

²² Système d'assurance qui permet de garantir le créancier au cas où le débiteur ne remplirait pas ses obligations.

²³ Appelé aussi factoring, l'affacturage est une technique permettant au vendeur de se décharger de la gestion de ses comptes-clients, d'être garanti contre le risque d'impayé et, dans certains cas, d'obtenir un préfinancement de ses factures.

Au terme de l'étude, il convient de faire la synthèse de la recherche effectuée.

3-Le tableau de synthèse de l'étude

Il présente les grands centres de l'étude effectuée.

Tableau n°10 : Tableau de synthèse de l'étude

Niveau d'analyse	Problématique de l'étude	Objectifs	Causes réelles	Diagnostics	Solutions
Niveau général	<u>Problème général</u> Impayés et arriérés de primes importants	<u>Objectif général</u> contribuer à l'amélioration de la politique de recouvrements			
1	<u>Problème spécifique n°1</u> les dysfonctionnements du système de facturation et de l'encaissement de primes;	<u>Objectif spécifique n°1</u> renforcer la politique actuelle de recouvrements	<u>Cause n°1</u> -l'absence de suivi des moratoires de paiement ; -le retard de communication des émissions de primes au service recouvrement ; -le renouvellement sans apurement des arriérés de primes.	<u>Diagnostic n°1</u> les dysfonctionnements du système de facturation et de l'encaissement de primes s'expliquent : - par l'absence de suivi des moratoires de paiement ; - par le retard de communication des émissions de primes au service recouvrement et par le renouvellement sans apurement des arriérés de primes.	-parfaire sa gestion par l'instauration d'une collaboration franche entre les responsables ; -faire régner une gestion de dynamique ; -formaliser les méthodes et les procédures.
2	<u>Problème spécifique n°2</u> les difficultés dans le suivi des créances sur la clientèle et l'absence d'interlocuteur pour les opérations internationales	<u>Objectif spécifique n°2</u> proposer des conditions d'amélioration du suivi des créances sur la clientèle ;	<u>Cause n°2</u> -le manque de matériel roulant destiné au le service recouvrement, -le retard dans l'apurement des comptes courants d'intermédiaires, -l'insuffisance de formation et de recyclage permanents du personnel.	<u>Diagnostic n°2</u> Les difficultés dans le suivi des créances sur la clientèle s'expliquent par le manque de matériel roulant destiné à la direction du crédit et l'absence de contact permanent avec les clients.	-d'anticiper sur les difficultés de la clientèle et d'intervenir si possible ; -de doter les responsables de recouvrements de capacité de relance téléphonique ; -d'équiper le service recouvrement d'au moins un matériel roulant.
3	<u>Problème spécifique n°3</u> l'inefficacité de la politique actuelle de recouvrement des créances et absence de vision	<u>Objectif spécifique n°3</u> aider à une meilleure amélioration de la politique actuelle de recouvrement des créances.	<u>Cause n°3</u> l'absence de manuel de procédure du recouvrement -la rétention des primes par les chefs d'agence et les courtiers, -la mauvaise foi du client -les impayés involontaires.	<u>Diagnostic n°3</u> La mauvaise foi du client et les impayés involontaires expliquent l'inefficacité de la politique actuelle de recouvrement des créances.	-proposer un report d'échéance de primes si le client semble être de bonne foi et si sa situation financière est transparente ; -prendre des mesures conservatoires sur une partie des actifs du client si son patrimoine le permet, -faire recours à la phase contentieuse pour les clients de mauvaise volonté et ayant usé de manœuvres dilatoires -matérialiser par des titres les dettes des clients qui présentent une bonne santé financière.

CONCLUSION GENERALE

Notre stage à Allianz Mali Assurances, nous a permis de confronter les théories que nous avons apprises pendant notre formation à l'Institut International des Assurances (IIA) à la pratique du terrain.

Le recouvrement ou la gestion des impayés et arriérés de primes au sein des entreprises d'Assurances de la CIMA en général et d'Allianz Mali en particulier semble délicat :

- d'un côté, les entreprises cherchent à éviter ou à inverser la tendance,
- de l'autre côté, elles cherchent à sauvegarder leurs liens commerciaux avec les partenaires.

Au terme des analyses menées, nous constatons que des actions restent à entreprendre au niveau du suivi des créances sur la clientèle, de la politique de recouvrement et dans les rapports avec les intermédiaires pour assainir le portefeuille de la compagnie.

En tout état de cause, quelle que soit la méthode adoptée, l'assureur ne peut espérer exclure le risque d'impayés. Le risque zéro n'existant pas, les assureurs ne peuvent mener leurs activités sans risque. Ils doivent donc faire de la prévention puisque « Mieux vaut prévenir que guérir ». Cette vieille sagesse populaire est particulièrement vraie pour les entreprises où l'intervention tardive risque d'être totalement inefficace, comme le médecin après la mort pour les personnes physiques.

Prévenir, selon le professeur Yves CHAPUT, « c'est avant tout amener les dirigeants à prendre conscience de la situation actuelle et de l'évolution de l'entreprise. C'est ensuite mettre en place des mécanismes d'alerte, voire de règlement amiable des difficultés naissantes lorsque l'évolution défavorable se confirme²⁴ ».

Le législateur communautaire s'inscrit dans cette logique puisqu'il envisage d'agir en amont en modifiant les dispositions relatives au paiement de la prime et les rapports liant les entreprises d'assurances et les intermédiaires.

Ce travail ne constitue qu'un indicateur dont peuvent s'inspirer les compagnies d'assurances de la zone CIMA. Le volume des arriérés de primes est aujourd'hui la donnée financière qui incontestablement pénalise le plus lourdement les entreprises en matière de trésorerie. Aussi la priorité des dirigeants d'entreprises consiste-elle à se battre pour trouver du « cash » ; le recouvrement étant devenu le nerf de la guerre pour les entreprises.

²⁴ Droit de la prévention et du règlement amiable de la difficulté des entreprises / PUF, 1986, n°C

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX

- GUERRY G. (1995) « Le risque client dans l'entreprise » Eska Editions ;
- SIMONET G. (1998) « La comptabilité des entreprises d'assurances » L'argus 5è Edition.
- COUILBAULT F. & ELIASHBERG C. « Les grands principes de l'assurance » 8è Edition ;
- BASTIN J. (1991) « La défaillance de paiement et sa protection, l'assurance-crédit, Paris LGDJ » ;
- DAUNIZEAU J.M « Les Entreprises en Difficultés ».

OUVRAGES SPECIAUX

- Code CIMA Edition 2009
- ONNAINTY M. (2003) « Le recouvrement des créances au moindre coût » ;
- YIGBEDEK Z. (2003) « Interprétation des Dispositions du Code CIMA sur le contrat d'assurance » Edition PUY ;

COURS & MEMOIRE

- ADOU C.S. (2006) « Impayés & recouvrement des arriérés de primes : quelles stratégie pour une compagnie IARD de la zone CIMA (cas de la CNA)
- BONGUE P (2009) « La comptabilité des Agences » ;
- MAIGA I. (2010) « Contrôle de Gestion » IIA Yaoundé ;
- BAH M. (2004) « La problématique des impayés et la réglementation sur la couverture des engagements réglementés : cas du Mali »;
- DIOUF N. « Le recouvrement des créances et les voies d'exécution » ;
- YIGBEDEK Z. (2010) « Gestion financière des sociétés d'assurances » IIA Yaoundé ;

SITES WEB

WWW.afribone.ml

WWW.ffsa.fr

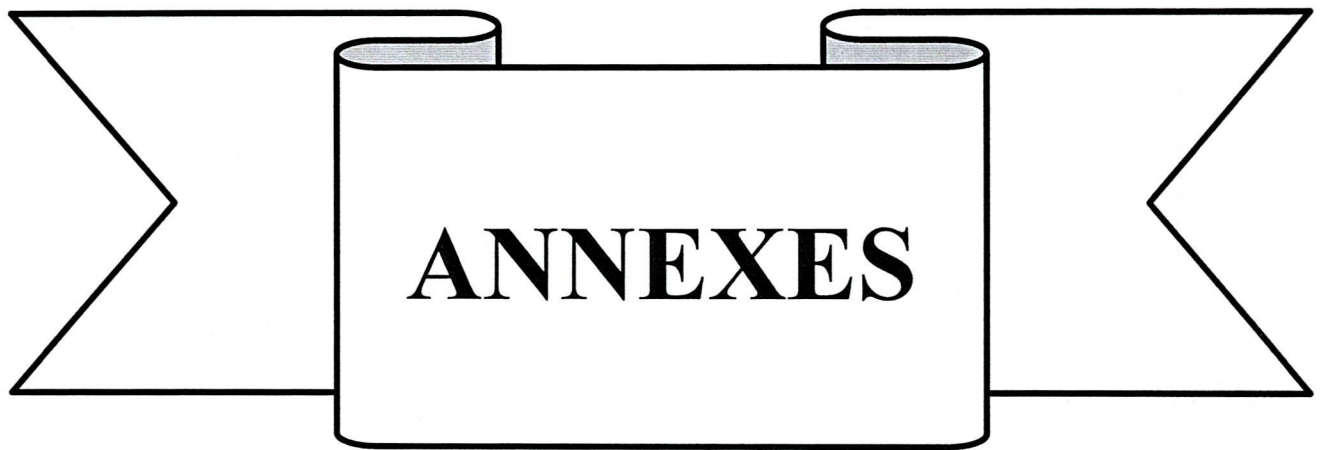
WWW.google.fr

WWW.izf.org

WWW.malikounda.com

WWW.malipage.com

WWW.lamy.fr



Annexe 1QUESTIONNAIRE

Nous vous remercions de l'honneur que vous nous faites en répondant à nos préoccupations malgré vos multiples occupations. Ces préoccupations entrent dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Institut International des Assurances (IIA) cycle III.

1- Quelle est votre raison sociale ?

Entreprise

☐

Particulier

☐

2-Quels sont les types de couvertures que vous avez obtenus ?

3-Quelle est la nature de votre nature ?

4-Que pensez-vous de la procédure de recouvrement des impayés et arriérés de primes d'Allianz ?

5-Obtenez-vous à temps les propositions de contrat ?

Oui

☐

Non

☐

Dans quel délai ?

6-Etes-vous satisfait des différentes prestations reçues ?

Oui

☐

Non

☐

Si non, pourquoi

7- Arrivez-vous à respecter les échéances ?

Oui

☐

Non

☐

Si non, pourquoi

8-Comment appréciez-vous la politique actuelle de recouvrement d'Allianz-Mali ?

Bonne

☐

Mauvaise

☐

9- Quelle est la meilleure manière pour vous, de répondre à vos attentes en matière de couverture ?

Merci pour votre collaboration.

Annexe 2

- 1- le traitement des dossiers impayés et arriérés de primes
- 2- la couverture des risques par Allianz-Mali
- 3- la politique de recouvrement des créances de l'Allianz-Mali
- 4- la composition du comité de direction
- 5- les organes décisionnels d'autorisation de recouvrement
- 6- les moyens de prévention des risques impayés par Allianz-Mali

ORGANIGRAMME

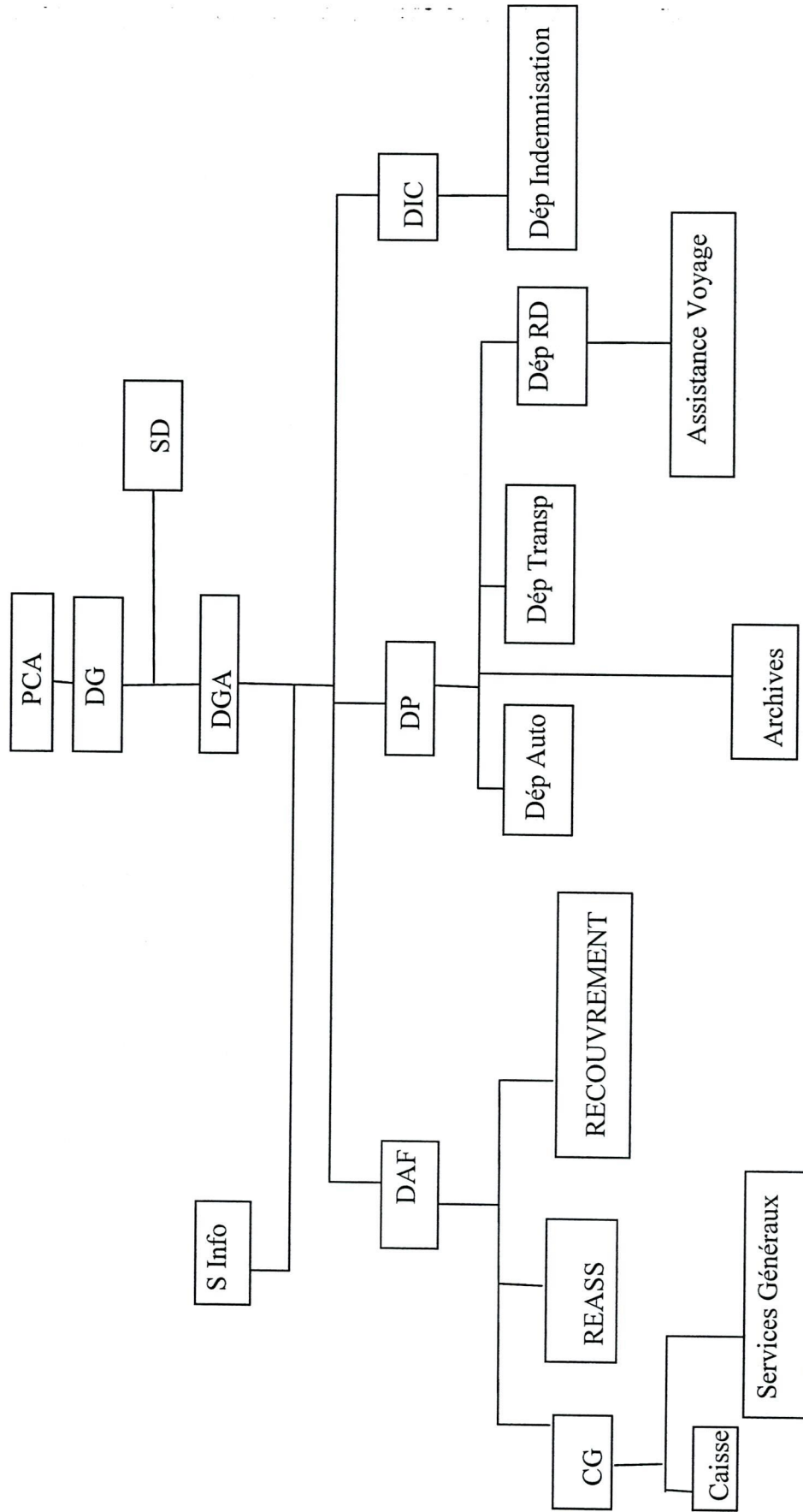


TABLE DES MATIERES

Pages

DEDIDÂCE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
STUDY SUMMARY	vi
SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
1 ^{ERE} PARTIE : DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	3
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE	4
SECTION I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	4
PARAGRAPHE I : EVOLUTION HISTORIQUE D'ALLIANZ MALI ASSURANCE	4
PARAGRAPHE II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET LES ACTIVITES D'ALLIANZ	4
1- LES ORGANES DE DIRECTION	5
1-1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)	5
1-2 LA DIRECTION GENERALE (DG)	5
2- LES ORGANES TECHNIQUES ET FINANCIERS	5
2-1 LES DIRECTIONS ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET TECHNIQUES	5
2-2 ACTIVITES	6
SECTION II : OBSERVATION DE STAGE	7
PARAGRAPHE I : RESTITUTION DU FONCTIONNEMENT DE LA PRODUCTION ET DE LA STRATEGIE DE RECOUVREMENT : ETAT DES LIEUX	7
1-MISE EN PLACE DU CONTRAT	8
1-1 PRELIMINAIRE A LA MISE EN PLACE DU CONTRAT	8
1-2 ETABLISSEMENT DU CONTRAT	8
2- GESTION DES ENCAISSEMENTS : LE SUIVI ET LE RECOUVREMENT DES PRIMES EMISES	8

2-1 LE BUREAU DIRECT	9
2-2 LES AGENCES ET LES COUTIERS PARTENAIRES	9
3- GESTION ADMINISTRATIVE DES IMPAYES	11
3-1 PHASE D'ANALYSE	11
A-LE TRAITEMENT PREVENTIF	11
B-LE SYSTEME D'INFORMATION ET LA METHODE DE TRAVAIL	12
3-2 PHASE AMIABLE	13
3-3 PHASE CONTENTIEUSE	14
4-GESTION COMPTABLE	15
4-1 LA COMPTABILISATION DES IMPAYES	15
4-2 LE DECLASSEMENT DES PRIMES IMPAYES ET LA CONSTITUTION DE PROVISION	15
PARAGRAPHE II: INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX	16
1-INVENTAIRE DES ATOUTS	16
2-INVENTAIRE DES PROBLEMES (FAIBLESSES)	17
CHAPITRE II : DE LA PROBLEMATIQUE A LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE	18
SECTION I : CHOIX ET SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE	18
PARAGRAPHE I : REGROUPEMENT DES PROBLEMES SPECIFIQUES PAR PROBLEMATIQUE	18
PARAGRAPHE II : SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE	19
SECTION II : FORMULATION DE LA PROBLEMATIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE	20
PARAGRAPHE I : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	20
PARAGRAPHE II : DEMARCHE METHODOLOGIQUE	21
2 ^{EME} PARTIE :DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	23
CHAPITRE III : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE	24
SECTION I : OBJECTIFS, HYPOTHESES DE L'ETUDE ET REVUE DE LITTERATURE	24
PARAGRAPHE I : OBJECTIFS ET HYPOTHESES	24
1-FIXATION DES OBJECTIFS DE L'ETUDE	24
OBJECTIF GENERAL	24
1-2 OBJECTIFS SPECIFIQUES	24

2-IDENTIFICATION DES CAUSES ET FORMULATION DES HYPOTHESES	25
2-1 CAUSES ET HYPOTHESE LIEES AU PROBLEME N°1	25
2-2 CAUSES ET HYPOTHESE LIEES AU PROBLEME N°2	26
2-3 CAUSES ET HYPOTHESE LIEES AU PROBLEME N°3	26
2-4 CAUSES ET HYPOTHESE LIEES AU PROBLEME GENERAL	27
3-TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE	27
PARAGRAPHE II : REVUE DE LITTERATURE	28
1-DEFINITION DES CONCEPTS	29
2-LES DISPOSITIONS LEGALES EN MATIERE DE RECOUVREMENT	32
2-1 L'APPROCHE DE L'OHADA	32
L'APPROCHE DU CODE CIMA	35
3-LES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES	37
SECTION II : METHODOLOGIE ADOPTEE	37
PARAGRAPHE I : APPROCHES EMPIRIQUES	37
1- OBJECTIFS DE LA COLLECTE DES DONNEES	37
2- NATURE DE LA COLLECTE DES DONNEES	38
3- CADRE DE L'ENQUETE, POPULATION MERE ET ECHANTILLONNAGE	38
4- AUTRES OUTILS DE MOBILISATION DES DONNEES	38
4-1 RECHERCHE DOCUMENTAIRE	38
4-2 OBSERVATIONS	38
4-3 ENTRETIEN DIRECTS	38
4-4 SPECIFICATION DES DONNEES A MOBILISER	39
4-5 TECHNIQUE DE DEPOUILLEMENT DES DONNEES	39
4-6 OUTILS DE PRESENTATION DES DONNEES	39
PARAGRAPHE II : APPROCHES THEORIQUES	39
1-SEUIL DE DECISION POUR L'ANALYSE DES DONNEES LIEES AU PROBLEME DE DISFONCTIONNEMENT DU SYSTEME DE FACTURATION ET D'ENCAISSEMENT DE PRIMES	39
2-SEUIL DE DECISION POUR L'ANALYSE DES DONNEES LIEES AU DE DIFFICULTES DANS LE SUIVI DES CREANCES SUR LA CLIENTELE ET L'ABSENCE D'INTERLOCUTEUR POUR LES OPERATIONS INTERNATIONALE	40
CHAPITRE IV : DE LA REALISATION DES ENQUETES AUX CONDITIONS DE MISES EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	41
SECTION I : REALISATION DES ENQUETES ET ANALYSE DES DONNEES	41

PARAGRAPHE I : REALISATION DES ENQUETES ET DIFFICULTES RENCONTREES	41
1-PREPARATION ET REALISATION DES ENQUETES	41
1-1 PREPARATION DES ENQUETES	41
1-2 REALISATION DES ENQUETES	41
2-DIFFICULTES RENCONTREES ET LIMITES DES DONNEES RECUEILLIES	42
2-1 DIFFICULTES RENCONTREES	42
2-2 LIMITES DES DONNEES RECUEILLIES	42
PARAGRAPHE II : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES	42
1-PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES PAR RAPPORT AU PROBLEME DE LA MAUVAISE APPRECIATION DANS L'ETUDE DES CRITERES DE SOLVABILITE DE DEMANDE DE CREDIT	43
2- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES PAR RAPPORT AUX DIFFICULTES DANS LE SUIVI DES CREANCES SUR LA CLIENTELE ET L'ABSENCE D'INTERLOCUTEUR POUR LES OPERATIONS INTERNATIONALES	45
2-1 PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES A CARACTERE QUANTITATIF	45
2-2 PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES A CARACTERE QUALITATIF	46
2-3 STRUCTURE DES ARRIERES CHEZ ALLIANZ MALI	46
3-PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES RELATIVES A L'EFFICACITE DE LA POLITIQUE ACTUELLE DE RECOUVREMENT DES CREANCES	48
3-1 PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES A CARACTERE QUANTITATIF	48
3-2 PRESENTATION ET ANALYSE DES ARRIERES D'ALLIANZ DE 2004 A 2008	49
3-3 PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES A CARACTERE QUALITATIF	49
SECTION II : DE LA VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	50
PARAGRAPHE I : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SYNTHESE DU DIAGNOSTIC	50
1- DEGRE DE VALIDATION DES HYPOTHESES	50
1-1 DEGRE DE VALIDATION DE L'HYPOTHESE SPECIFIQUE N°1	50

1-2 DEGRE DE VALIDATION DE L'HYPOTHESE SPECIFIQUE N°2	50
1-3 DEGRE DE VALIDATION DE L'HYPOTHESE SPECIFIQUE N°3	51
2- SYNTHESE DU DIAGNOSTIC	51
2-1 ELEMENTS DE DIAGNOSTIC LIES AU PROBLEME DE DISFONCTIONNEMENT DU SYSTEME DE FACTURATION ET D'ENCAISSEMENT DE PRIMES	51
2-2 ELEMENTS DE DIAGNOSTIC LIES AU PROBLEME DE SUIVI DES CREANCES SUR LA CLIENTELE	51
2-3 ELEMENTS DE DIAGNOSTIC LIES AU PROBLEME SPECIFIQUE N°3	51
PARAGRAPHE II : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE	52
1-APPROCHE DE SOLUTION	52
1-1 APPROCHE DE SOLUTIONS RELATIVES AU PROBLEME SPECIFIQUE N°1	52
1-2 APPROCHE DE SOLUTIONS RELATIVES AU PROBLEME SPECIFIQUE N°2	52
1-3 APPROCHE DE SOLUTIONS RELATIVES AU PROBLEME SPECIFIQUE N°3	52
2-CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS	53
2-1 CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME DE DISFONCTIONNEMENT DU SYSTEME DE FACTURATION ET D'ENCAISSEMENT DE PRIMES	53
2-2 CONDITION DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME DE SUIVI DES CREANCES SUR LA CLIENTELE	53
2-3 CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME DE L'INEFFICACITE DE LA POLITIQUE ACTUELLE DE RECOUVREMENT DES CREANCES	53
3-LE TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ETUDE	55
CONCLUSION GENERALE	57
BIBLIOGRAPHIE	58
ANNEXES	60
TABLE DES MATIERES	65

