

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES (CIMA)



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION
Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances
(Cycle III 20^{ème} Promotion 2010 - 2012)

THEME

**MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE EFFICACE DE SURVEILLANCE DU
PORTEFEUILLE : LE CAS DE COLINA COTE D'IVOIRE**

ENCADREUR

M. Etienne KOUADIO

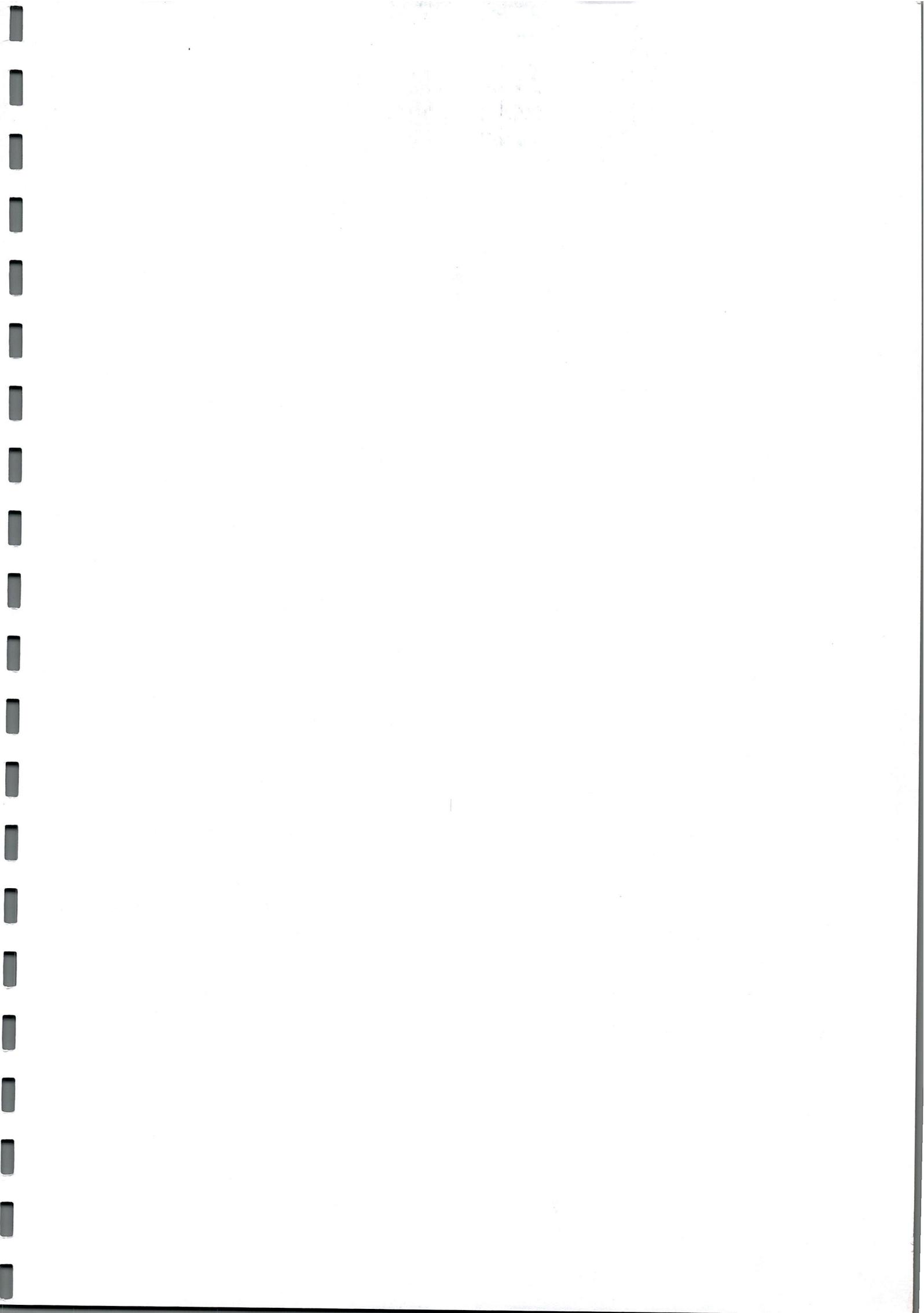
Directeur Technique de COLINA CI

PRESENTE PAR :

M. KOHOU Guéablé Fabrice Hermann

Etudiant en DESS-A IIA Yaoundé

Novembre 2012



DEDICACE

Le présent mémoire est dédié à ma fiancée **GOUDET IRITIE PRISCA EDWIGE** pour son soutien indéfectible, ses encouragements et ses conseils qui m'ont permis de finir cette formation sans difficulté.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit d'un effort qui a impliqué de nombreuses personnes auxquelles il convient d'adresser nos remerciements.

D'entrée, nous remercions le **Directeur Général de l'Institut International des Assurances (IIA) Monsieur DOSSOU YOVO JEAN RAOUL ROGER** pour sa contribution à la formation des cadres en Afrique.

Ensuite nos remerciements s'adressent au groupe COLINA et particulièrement à **COLINA COTE D'IVOIRE** qui a accepté de nous accueillir et nous encadrer avec à sa tête son **Directeur Général Joël ACKAH**.

Par ailleurs nous remercions successivement :

- Monsieur **Etienne KOUADIO Directeur Technique** qui a accepté de nous faire bénéficier de son immense expérience ainsi que toute l'équipe de la production dont Messieurs LOUKOU KOUADIO Adrien Chef de Division Grand Courtage et Maladie, BADO Stéphane Chef de Division Affaires Directes et Courtage Local et leurs collaborateurs Madame DIARRASSOUBA LIZI, Messieurs KOSSONOU Jésus, NGUESSAN Guillaume et MENE Geoffroy
- Toute l'équipe de **l'Audit Interne** avec sa tête Monsieur **Romuald KOUASSI** et ses collaborateurs Madame ADJOBI ASTRID et Monsieur DIABY MAMA
- Madame MAIGA Christelle (secrétaire) et les comptables DEDE Toussaint et EBAH Roland
- Tous les employés de la compagnie qui n'ont ménagé aucun effort pour nous aider et nous faire bénéficier de leurs connaissances

Enfin notre gratitude s'adresse à Monsieur **BEDI GNAGNE Directeur des Assurances** de la COTE D'IVOIRE et à Monsieur **Lucas ANEY** (sous Directeur chargé des agréments) et à tous les commissaires contrôleurs de la Direction des Assurances pour leurs soutiens, suggestions et remarques lors de la rédaction de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CFA : Communauté Financière Africaine

CIMA : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances

RC : Responsabilité Civile

S/P : Ratio Sinistre à Primes

DT : Direction Technique

I-I-A : Institut International des Assurances

RCCM : Registre de Commerce et de Crédit Mobilier

MRH : Multirisque Habitation

TRE : Tarif Risques d'Entreprise

MRP : Multirisque Professionnelle

GD : Globale Dommages

VTM : Véhicule Terrestre à Moteur

ASACI : Association des Sociétés d'Assurance de COTE D'IVOIRE

IRA : Indemnisation Rapide des Assurés.

MILLIARD : Méthode Interactive en Ligne Incendie Accidents Risques Divers

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1** : Répartition du chiffre d'affaires 2010 par branche
- Tableau 2** : Taux d'évolution du chiffre d'affaires par branche
- Tableau 3** : Chiffre d'affaires par réseau de production en 2009,2010 et 2011
- Tableau 4** : Chiffre d'affaires des sept gros courtiers
- Tableau 5** : Taux de chaque réseau de production en 2010
- Tableau 6** : Sinistres réglés par réseau de production en 2009, 2010 et 2011
- Tableau 7** : Sinistres réglés des gros courtiers en 2011
- Tableau 8** : Ratio S/P des gros courtiers en 2010
- Tableau 9** : Profil des contrats sous surveillance par date d'échéance
- Tableau 10** : Exemple d'un cas de police détectée par la surveillance lié à l'augmentation de la prime
- Tableau 11** : Les indicateurs qualité
- Tableau 12** : Chiffre d'affaires par réseau de production
- Tableau 13** : Sinistres réglés par réseau de production
- Tableau 14** : Détection par réseau de production
- Tableau 15**: Détection par catégorie de réseaux de production

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Répartition du chiffre d'affaires par branche en 2010

Figure 2 : Répartition du chiffre d'affaires par branche en 2011

Figure 3 : Sinistres payés par branche en 2010

Figure 4 : Sinistres réglés par branche en 2011

RESUME

L'activité d'assurance est caractérisée par l'inversion du cycle de production et la mutualité, ce qui oblige les sociétés d'assurance à une maîtrise et un assainissement de leur portefeuille de contrats, toute chose qui contribuerait à l'amélioration de leurs résultats techniques.

L'outil qui pourrait leur permettre d'atteindre cet objectif de rentabilité technique est la surveillance du portefeuille, elle les servira à la détection des risques anormaux pouvant dégrader toute la mutualité et en plus proposer des mesures pour la préservation de son portefeuille.

Le diagnostic de l'état actuel de la surveillance de portefeuille révèle qu'elle n'existe pas et les problèmes décelés sont dus à cette absence de surveillance. Pour remédier à ces insuffisances du système, la mise en place d'une politique de surveillance de portefeuille s'avère une nécessité. C'est pourquoi l'élaboration d'une stratégie de mise en place d'une telle politique a été l'objet de notre réflexion. L'efficacité de cette politique de surveillance dépendra du respect d'un certain nombre de conditions et le suivi de la procédure élaborée.

Dans le souci de mieux contrôler cette activité technique il importe donc que la société COLINA-CI mette en place un service de surveillance du portefeuille qui se chargera de faire non seulement l'analyse du portefeuille par branche d'assurance, par intermédiaire et par secteur d'activité pour mieux voir les impacts sur le chiffre d'affaires de l'entreprise et leurs charges sur la sinistralité totale mais de proposer également des mesures pour accroître la rentabilité et pour l'avenir de l'entreprise.

ABSTRACT

The insurance business is characterized by the inversion of the production cycle and mutuality (especially for business damages), that forces the insurance companies to master and consolidate its portfolio of contracts. These actions contribute to the improvement of their technical results. One tool which can help them to achieve this portfolio profitability is the monitoring that prevents abnormal risks.

The diagnosis of the current state of the portfolio reveals that monitoring is not implemented and the identified problems are caused by this lack of monitoring. To correct this problem, we propose the implementation of a portfolio monitoring policy. It is why; the development of a strategy for implementation of such a policy was the subject of our reflections.

The effectiveness of this policy will depend on respecting compliance with a number of conditions and follow up of the developed procedure. In order to better control this activity, COLINA CI should create a monitoring portfolio department who will be charged of:

- ✓ the analysing of the portfolio by class of insurance and by industry
- ✓ The suggestion of increasing profitability measures.

S O M M A I R E

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	V
RESUME	VI
ABSTRACT	VII
S O M M A I R E	VIII
AVANT PROPOS	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : GENERALITES SUR LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE	3
SECTION 1 : APPROCHES THÉORIQUES DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE	3
SECTION 2 : LES OUTILS DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE.....	6
SECTION 3 : LES ACTEURS PRINCIPAUX.....	13
PREMIERE PARTIE : DIAGNOSTIC DE LA POLITIQUE ACTUELLE DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE A COLINA COTE D'IVOIRE	16
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA POLITIQUE ACTUELLE DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE A COLINA CI	17
SECTION 1 : LA STRUCTURE DU PORTEFEUILLE DE COLINA CI	17
SECTION 2 : LES INSTRUMENTS ACTUELS DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE.....	29
CONCLUSION	35
CHAPITRE II : ANALYSE DE LA POLITIQUE DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE A COLINA CI	36
SECTION 1 : ANALYSE DE LA STRUCTURE DU PORTEFEUILLE	36
SECTION 2 : ANALYSE DES INSTRUMENTS ACTUELS DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE.....	39
DEUXIEME PARTIE : STRATEGIE POUR UNE POLITIQUE EFFICACE	48
INTRODUCTION	49
CHAPITRE I : LA MISE EN PLACE D'UN SERVICE ET D'INSTRUMENTS EFFICACES DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE	49
SECTION 1 : CRÉATION D'UN SERVICE AUTONOME DE SURVEILLANCE DE PORTEFEUILLE.....	49
SECTION 2 : RÉDACTION D'UNE PROCÉDURE CLAIRE ET AUTONOME DE SURVEILLANCE.....	52
CHAPITRE II : LE SUIVI DE LA PROCÉDURE DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE	62
INTRODUCTION	62
SECTION 1: LE RESPECT DES INDICATEURS OU AGRÉGATS	62
SECTION 2 : LE SUIVI INFORMATIQUE ET LA SENSIBILISATION	70
CONCLUSION GENERALE	72
BIBLIOGRAPHIE	73
ANNEXES	74
TABLE DES MATIERES	75

AVANT PROPOS

L'Institut International des Assurances de Yaoundé est l'organe de la CIMA chargé de la formation des cadres en Assurance dans les pays membres (14 pays). Créé en 1972, l'I-I-A a formé plusieurs cadres qui exercent aussi bien dans les Directions des Assurances ainsi que dans les sociétés privées d'assurances et de réassurances.

La pratique à la suite de la formation théorie la meilleure méthode d'apprentissage à laquelle l'I-I-A a toujours adhéré. Ainsi après une formation théorique de haute qualité, un stage pratique de six mois est prévu en entreprise afin de montrer aux étudiants les aspects pratiques de l'assurance.

C'est dans ce cadre que nous nous sommes retrouvés à COLINA CI. Leader régional en assurance Vie et Dommages, le groupe COLINA fait partir du grand groupe SAHAM depuis 2010. Le groupe COLINA est leader sur le marché ivoirien avec sa filiale COLINA CI et est présent dans plusieurs pays africains (12 pays) : Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Mali, Togo, Sénégal, Bénin, Ghana, Cameroun, Gabon, Angola, à Madagascar et au KENYA

Outre cette forte présence en Afrique, le groupe COLINA dispose de représentations en Europe grâce à son bureau parisien qui a pour vocation de développer les relations avec ses clients, courtiers, partenaires européens ayant des intérêts en Afrique. Egalement le groupe a ouvert une filiale au LIBAN

Pour information, l'histoire de COLINA débute en 1980 par l'implantation de la Libano-Suisse et du rachat du groupement français d'assurances. Neuf ans après, en 1989 ce fut la naissance de COLINA CI.

Depuis 2006, le groupe COLINA dispose en son sein COLINA- Ré qui est un réassureur dont le siège se trouve à LOME (capitale du TOGO). La première vocation de COLINA Ré est la gestion des programmes de réassurances du groupe. Dans le second rôle il couvre une partie des dépassements des capacités des filiales et gère des traités de mutualisation

En plus, le groupe dispose de trois (03) pôles de métiers

- ✓ Pôles assurance : Le groupe a 11 filiales en Afrique qui couvrent des métiers d'assurance : Assurance Vie et Assurance Dommages
- ✓ Pôles santé : Le groupe a réussi à faire de sa branche maladie, un axe de développement stratégique grâce à la constitution d'une société de gestion spécialisée appelée MCI-SOGEM, depuis le rachat de MCI par COLINA CI en 2003. Cette société de gestion dont l'activité principale est la gestion des contrats d'assurances santé.
- ✓ Pôles immobilier : Le groupe à travers sa holding BATIM-AFRICA exerce les activités suivantes :
 - Promotion et construction immobilières
 - Construction et rénovation de bâtiments industriels
 - Fabrication et vente de matériaux de construction
 - Aménagement et vente de terrains

INTRODUCTION

« L'assurance est une opération par laquelle une partie l'assuré, se fait promettre moyennant une rémunération, la prime, pour lui ou pour un tiers, l'assureur qui prenant en charge un ensemble de risque, les compense conformément aux lois de la statistique¹ » De cette définition ressort quelques caractéristiques de l'opération d'assurance en l'occurrence l'inversion du cycle de production et la mutualité. Ainsi l'assureur fixe le prix de vente (prime) de son produit (assurance) avant d'en connaître le prix de revient. Il vend la sécurité et ne la produit qu'après : c'est l'inversion du cycle de production. Quant à la mutualité c'est le fait que l'assureur constitue un ensemble de personnes qui paie chacune une prime et cette cagnotte servira à payer l'indemnité de ceux qui dans cette association connaîtrons un sinistre.

Ces particularités de l'assurance amènent les Etats à imposer une législation très stricte en la matière, dans le cas de la CIMA, les sociétés d'assurance des 14 pays sont régies par une législation unique contenue dans le code CIMA. Ce code impose un contrôle annuel par la transmission des états statistiques et financiers des sociétés à la CIMA. En plus de ce contrôle annuel obligatoire certaines entreprises ont compris la nécessité de se doter d'un service chargé de suivre au quotidien la structure de leur portefeuille de contrats et leurs activités techniques ce qui leurs permettra d'avoir des informations rapides en vue de prendre des solutions rapides pour corriger les insuffisances autrement dit il s'agit de faire la surveillance du portefeuille

La surveillance du portefeuille s'inscrit dans le cadre d'une gestion rigoureuse des risques afin d'accroître la rentabilité de la société. Elle est chargée de vérifier si l'ensemble des opérations de la société respecte les normes de procédures imposées par la législation CIMA et la Direction Générale de la société. Par ailleurs elle suggère des mesures de nature améliorer les résultats techniques

¹ Définition du Professeur HEMARD

Les sociétés d'assurances comme toutes les entreprises commerciales ont pour souci la recherche permanente de profit, notre travail présente un intérêt particulier. Il s'agit de monter un programme rigoureux de mise en place d'un service de surveillance de portefeuille à COLINA CI où son absence pourrait poser un handicap sérieux dans le suivi du portefeuille de contrats et la rentabilité de l'entreprise.

Afin de bien mener cette étude il serait impérieux de répondre aux principales préoccupations qui sont les suivantes :

- ✓ Qu'est-ce la surveillance du portefeuille et quelle importance revêt cette notion ?
- ✓ Quel diagnostic peut-on faire de la situation actuelle de la surveillance à COLINA CI ?
- ✓ Quelle stratégie pour asseoir une surveillance de portefeuille véritable à COLINA CI ?

Objectif

L'objectif du présent mémoire est de montrer l'importance d'une politique de surveillance de portefeuille dans la survie d'une compagnie d'assurance comme COLINA CI dont l'activité est basée sur des estimations. Politique qui reste indispensable et boussole du technicien pour mieux contrôler ses activités par catégorie de contrats et intermédiaires et accroître la rentabilité de son entreprise.

Plan d'étude

Pour mener à bien notre étude, nous adopterons un plan qui comporte un chapitre préliminaire relatif aux généralités sur la surveillance du portefeuille et de deux parties essentielles:

Dans la première partie on fera le diagnostic de la surveillance actuelle à COLINA CI
La seconde nous permettra d'exposer la stratégie à mettre en place pour une surveillance plus concrète et efficace.

Les articles cités dans le présent mémoire sont tirés du code CIMA, nouvelle édition 2009 et de ses nouveaux articles depuis Avril 2011.

CHAPITRE PRELIMINAIRE : GENERALITES SUR LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE

Introduction

Dans le présent chapitre il s'agit d'aborder tous les aspects théoriques relatifs à la surveillance du portefeuille et pouvant nous être utiles à la suite de notre travail ainsi nous aborderons successivement les fondements théoriques, les outils et les acteurs de la surveillance du portefeuille

Section 1 : Approches théoriques de la surveillance du portefeuille

La surveillance du portefeuille est une notion holistique renfermant plusieurs définitions mais dans le présent travail nous nous limiterons à une définition purement assurantielle ensuite nous parlerons de l'enjeu de cette notion.

1 Définition

Avant d'aborder la définition de la surveillance du portefeuille, il est important de définir d'abord le portefeuille. En effet, le portefeuille d'une compagnie est l'ensemble des contrats qu'elle détient. Ces contrats sont directement souscrits ou par le biais des intermédiaires.

Parlant de la surveillance du portefeuille, c'est la politique de l'entreprise qui lui permet de mieux cerner, mesurer, surveiller et contrôler de manière permanente les principaux risques qui pourraient mettre à mal la mutualité d'assurés. Ainsi la surveillance de portefeuille est un service chargé de détecter à tout moment selon une méthodologie claire les principaux risques auxquels l'entreprise est exposée et de faire des recommandations expresses pour que des mesures soient prises dans les plus brefs délais.

En somme la surveillance du portefeuille consiste à veiller au maintien d'un portefeuille de contrats sain et pérenne. Elle aura pour mission de veiller à ce que son portefeuille se comporte comme la Direction Générale l'aura voulu.

2 - Enjeux de la surveillance du portefeuille

Après avoir défini la surveillance du portefeuille, il s'avère important pour nous de montrer le pourquoi de son existence dans une entreprise d'assurances. Comme il a été dit plus haut dans l'introduction, les sociétés d'assurances baignent dans un environnement d'aléas et d'incertitudes. Du fait de l'inversion du cycle de production, il serait utile pour l'assureur de contrôler régulièrement ses activités en vue de respecter ses engagements envers les assurés. Si des dispositions légales (Code CIMA) ont été mises en place pour le respect de ces engagements, l'assureur a à son tour besoin d'informations régulières et à court terme (mensuel, trimestriel ...) Contenues par exemple dans les tableaux de bord pour voir où il va et voir à tout moment l'état de son portefeuille en terme de production (chiffre d'affaires) et en terme de sinistre ce qui devait lui permettre de prendre des mesures utiles à tout moment.

Le besoin d'informations quotidiennes sur l'activité technique a conduit à la création de la surveillance du portefeuille. La mise en place de ce service est motivée par le fait que la taille de l'entreprise étant grande ou considérable il est nécessaire de prendre des mesures idoines pour veiller à la bonne marche de ces activités.

La surveillance du portefeuille est le service ayant toutes ces qualités pour arriver à des objectifs de croissance de l'entreprise. C'est lui qui va évaluer à tout moment les risques anormaux pouvant affecter la mutualité. Il permet alors de détecter les contrats les plus sinistrés par branche et par intermédiaires de façon permanente. Avant les sinistres elle permet dès la souscription d'évaluer les tarifs qui seront appliqués afin de les adapter aux réalités du portefeuille. A la détection des risques anormaux et autres problèmes, les responsables de la surveillance font des recommandations rapides pour y remédier et permettre à l'entreprise de poursuivre aisément ses activités.

Avant de poursuivre il est important de définir certaines notions telles que les contrats anormaux, les fraudes, la fausse déclaration.

* Détection des risques anormaux

Un contrat est dit anormal lorsque ce contrat enregistre très souvent des sinistres, ou ne répond pas aux normes de la compagnie ainsi sa présence entraîne la dégradation de la mutualité et augmente le ratio sinistre à prime (S/P) du portefeuille à travers le système de surveillance du portefeuille mise en place par la société lorsque le seuil de S/P^2 est atteint automatiquement ce risque est classé parmi les risques anormaux et fait l'objet de surveillance. L'origine de ces risques anormaux dans le portefeuille est soit une mauvaise approche tarifaire, une anti-sélection, le défaut de protection ou défaut de prévention.

Il y a anti-sélection lorsque l'assureur ou son représentant accepte certains risques jugés mauvais ou certains au mépris de la politique et règles de souscription qui les interdisent.

Quant à la mauvaise approche tarifaire, elle est le fait que l'assureur accepte des risques dans son portefeuille moyennant une prime faible et ne correspondant pas à la nature du risque dans l'optique d'augmenter son chiffre d'affaires. Toute chose qui favorise l'augmentation vertigineuse du ratio S/P de cette branche où ces contrats ont été souscrits.

Parlant du défaut de prévention et protection cela est observé au niveau des entreprises industrielles et commerciales lorsque les moyens mis en œuvre par les dirigeants sont insuffisants ou quasi inexistant, l'assureur chargé de les couvrir et qui est censé attirer leur attention sur ces défauts majeurs n'en parle pas et se contente de collecter la prime, il est bien en outre exposé à de gros sinistres qui mettront à mal son portefeuille. C'est pour quoi avant la souscription des risques de ce genre il est préférable de procéder à une visite de risque dont on verra la nécessité à la suite de notre travail.

Cette visite permet d'identifier ces défauts et faire des recommandations aux responsables qui devront trouver des solutions rapidement pour y remédier

² Ratio sinistre à prime

***La Fraude**

La fraude est l'un des fléaux auxquels les compagnies sont régulièrement exposées. Il faut lutter contre ce fléau pour assainir le portefeuille. Pour souscrire un contrat il faudrait prendre tous les informations nécessaires et insérer des clauses claires, précises et sans ambiguïté de sorte à prévenir des sinistres volontaires. La surveillance du portefeuille devra dans ce cas redoubler de vigilance pour mettre en place toutes les stratégies nécessaires pour éviter à la compagnie de payer des sinistres volontaires. Ainsi les rédacteurs sinistres devront à l'ouverture des dossiers sinistres sortir toutes les clauses de contrats, les franchises et les garanties dans le seul but de donner la juste indemnité. Il est important de relever que le taux de fraude en assurances se situe entre 03 et 06% des sinistres. Mais il existe également la fraude à la souscription à travers la fausse déclaration.

*** La fausse déclaration**

Selon l'article 12 al2 du code CIMA « l'assuré est obligé de déclarer exactement lors de la conclusion du contrat toutes les circonstances connues de lui qui sont de nature à faire apprécier par l'assureur les risques qu'il prend en charge. » l'assuré doit donner toutes les informations relatives au risque et connues de lui à travers des questions auxquelles il devra répondre, l'assureur devra poser ces questions de façon claire et précise de sorte à permettre à l'assuré de donner des réponses claires sur le risque. C'est cette méthode que préconise la législation CIMA. Grâce à la surveillance du portefeuille, l'assureur pourra déceler ces cas surtout en cas de sinistre mais il faudra à l'assureur beaucoup plus de précaution et d'expérience pour les détecter

Section 2 : Les outils de la surveillance du portefeuille

La surveillance de portefeuille pour mener à bien ses activités, s'appuie sur divers instruments qui ont chacun une importance significative. Dans notre travail nous nous limiterons à ceux qui semblent importants pour une compagnie d'assurances en général.

1 – La politique de souscription et la réassurance

a – La politique de souscription

Elle émane de la volonté du groupe ou si c'est une société solo selon la volonté de la direction générale. Son application et son suivi relèvent de la direction technique. La politique de souscription édicte les règles, les procédures claires à partir desquelles on peut accepter ou refuser les risques. C'est la boussole de l'entreprise, elle fixe les règles de tarification, la sélection et définit les différentes branches dans lesquelles la société doit exercer et exclure les risques n'entrant pas dans sa vision. La politique de souscription reste un instrument important pour la surveillance. C'est pourquoi le responsable de la surveillance doit l'évaluer et faire des recommandations allant dans le sens de l'adapter aux réalités du portefeuille. La surveillance du portefeuille et cette politique doivent être étroitement liées dans l'intérêt de l'entreprise.

b – La réassurance

Elle est au même titre que la politique de souscription un instrument important sur lequel la surveillance doit veiller si l'entreprise veut survivre et prospérer. La réassurance est avant tout une politique voulue par la société et en fonction des caractéristiques de son portefeuille. Elle est l'opération par laquelle un assureur transfère tout ou partie de certains de ses risques dépassant ses capacités financières à une autre personne appelée réassureur. Ce dernier s'engageant à indemniser l'assureur en cas de réalisation du risque proportionnellement aux clauses du traité qui les lie. La réassurance est donc importante dans la vie d'une compagnie d'assurance. Elle permet ainsi à la compagnie de limiter ses engagements en accroissant ses possibilités de souscription explorant d'autres horizons sans tomber en faillite. En plus elle permet la protection du bilan de la cédante à travers les traités STOP-LOSS, les réassureurs apportent également une assistance technique à la cédante (assureur) et en cas de sinistre ils permettent à la société d'assurances d'avoir une trésorerie abondante pour faire face aux premières dépenses : C'est le sinistre au comptant. La compagnie, vue cette importance énorme de la réassurance, négocie différents traités de réassurance en fonction de la structure de son portefeuille chaque année.

Il existe différentes sortes de réassurances dont les réassurances par traités et les réassurances facultatives. S'agissant de la réassurance par traités nous avons deux types : la réassurance proportionnelle ou réassurances des capitaux est faite en fonction des capitaux garantis nous en avons deux qui sont la réassurance Quote Part et les Excédents de pleins. Pour le deuxième type on parle de réassurance non proportionnelle ou réassurance de sinistres, elle est fonction des sinistres et est faite risque par risque. Ce type de traité renferme deux formes importantes à savoir les traités excédent de sinistres (EXCESS LOSS) et excédent de perte annuelle (STOP- LOSS). Quant à la réassurance facultative elle est présente sous deux formes : la facultative obligatoire (OPEN COVER) et les facultatives pures. A l'origine elle intervenait sous forme proportionnelle mais de plus en plus on remarque des interventions sous forme non proportionnelle. Chacune de ces réassurances a des avantages et des inconvénients et peuvent être combinées dans un même programme. Pour en tirer profit il faudrait les adapter à la structure du portefeuille de contrats de l'entreprise et les évaluer régulièrement.

Au delà de la réassurance, qui du point de vue juridique ne lie pas le réassureur à l'assuré, une autre notion qui mérite d'être évaluée est la **Coassurance**. Elle par contre oblige chaque assureur devant l'assuré. En effet la coassurance comme la réassurance est une technique utilisée par l'assureur pour se prémunir contre certains sinistres réputés importants.

C'est entre autre une technique dans laquelle plusieurs assureurs se partagent un même risque, chacun prenant une part proportionnellement à sa capacité financière, et chacun étant responsable devant l'assuré, il n'y a pas de solidarité entre les différents assureurs contrairement à la réassurance où il existe une solidarité entre la cédante et ses cessionnaires. Dans la coassurance on appelle apériteur celui parmi les différents Co-assureurs qui est chargé de collecter la prime, de monter le contrat et reverser la part de chaque Co-assureur conformément aux dispositions nouvelles de l'article 13alinéa 2 du code CIMA. En cas de sinistre également l'apériteur peut collecter la part de chacun afin de reverser l'indemnité totale à l'assuré victime. Il est important pour l'entreprise que le service de la surveillance analyse minutieusement et continuellement les coassurances dans lesquelles la compagnie est associée ainsi que les intérêts qu'elle en tire.

L'appréciation de la politique de souscription ainsi que de la réassurance et de la coassurance doit se faire avec une grande sagesse et plus d'expérience pour une bonne couverture des risques qui composent le portefeuille de la société.

2 – la sinistralité (s/p) et la politique de règlement des sinistres

a – La sinistralité

La sinistralité est le ratio entre les montants des sinistres et la prime encaissée. Ce taux dans la théorie doit correspondre à 65% ou 66%. La société doit suivre régulièrement le ratio s/p par branche ou sous branche afin de prendre des mesures utiles lorsque ce ratio s/p dépasse 65% ou 66%. Ces mesures utiles peuvent être l'augmentation de la prime au renouvellement ou imposition de franchises. En plus ce suivi statistique doit relier la sinistralité également par intermédiaire dans le souci de voir les intermédiaires les plus sinistrés et les moins sinistrés dans le but de prendre des mesures correctives rapides pour améliorer les résultats des plus sinistrés.

b – La politique de règlement des sinistres

Chaque société dispose en son sein d'une politique efficace pour le règlement des sinistres. Ainsi cette politique fixe les instructions nécessaires au traitement des dossiers, les conditions de délivrance des bons de prise en charge, les conventions d'abonnement avec les avocats et les chartes des experts automobiles (pour les compagnies dommages). En plus en cas de délégation de gestion des sinistres, cette politique devra y déterminer les conditions, les mesures d'encadrement et de contrôle de cette délégation. La politique de règlement des sinistres est très importante et est un précieux élément pour la surveillance de portefeuille. Elle doit donc faire l'objet d'une évaluation régulière pour rendre les règlements plus fluides.

3 – Les conditions générales, les conventions spéciales des contrats

Elles sont les éléments qui accompagnent les contrats et donc destinés aux assurés, elles peuvent engager la compagnie c'est pourquoi elles doivent être évaluées et il faudrait les adapter à la législation en vigueur. L'on doit s'assurer que les termes techniques qui y sont contenus sont définis de façon claire et précise toute chose qui éviterait des confusions sur les interprétations desdits termes en cas de sinistre.

Particulièrement les conventions spéciales sont des clauses insérées dans certains contrats concernant des activités spécifiques telles que la manutention ou les garages. Ces clauses prévalent sur toutes les autres conditions du contrat et obligent chacune des parties au contrat comme elles sont édictées par la société il est donc important qu'elles soient évaluées afin de s'assurer qu'elles ne prêtent pas à confusion et sont uniformes pour une catégorie donnée, il faut faire les propositions allant dans le sens de leur amélioration. Le suivi est également très important au même titre que les conditions générales car elles aussi engagent la compagnie dans ses relations avec les assurés et doivent être conformes aux lois en vigueur. Aussi il faut s'assurer qu'elles ne contiennent pas de clauses abusives entorses aux relations contractuelles passives de sanctions devant les tribunaux en cas de sinistre. La surveillance du portefeuille devra donc procéder à des contrôles permanents de toutes ces conditions et clauses pour éviter des pertes à l'entreprise.

4 – Le contrôle des intermédiaires

Les intermédiaires sont des personnes physiques ou morales présentant des opérations d'assurances. L'article 500 du code CIMA définit la présentation des opérations comme le fait de solliciter la souscription d'un contrat d'assurance ou l'adhésion à un tel contrat ou l'exposé oralement ou par écrit à un souscripteur ou adhérent éventuel en vue de sa souscription. Il existe plusieurs catégories d'intermédiaires, tous prévus par le code CIMA. Nous nous attarderons plus sur les coursiers, les agents généraux.

a – Les courtiers

Ils sont les plus importants et très influents sur les différents marchés de la zone CIMA. Ils sont des intermédiaires indépendants, ayant mandat des assurés dont ils placent les risques aux meilleures garanties, ils sont les conseillers de leurs clients, c'est pourquoi ils sont appelés assureur conseils. Les courtiers sont rémunérés à la commission, c'est à dire la société leurs reverse une portion de la prime de l'affaire qu'ils ont apporté. Les taux de commission des courtiers sont fixés par le ministre de tutelle avec les minima et les maxima par catégorie de risques. Pour le marché ivoirien, les courtiers détiennent plus de 60% du chiffre d'affaires des sociétés.

Pour exercer, ils doivent remplir certaines conditions prévues par le code CIMA en son article 533. Ils doivent en outre être immatriculés au RCCM³, avoir une assurance de responsabilité civile (article 537 du code CIMA) et doivent justifier d'une garantie financière suffisante (au moins 10 millions de Francs CFA) selon l'article 524 du code CIMA. Le courtier est lié à la compagnie par un mandat de collaboration qui résume les obligations et les droits des parties contractantes au plan commercial, technique et administratif. Certains courtiers très importants peuvent recevoir de la compagnie une délégation de pouvoir pour gérer certaines affaires au quotidien. Ainsi ils rédigent les contrats collectent les primes qui seront reversées à la société et procèdent à des règlements des sinistres jusqu'à un certain montant prévu dans la délégation de pouvoir. Ils sont pour cela appelés courtiers gestionnaires. Ils reçoivent en plus des commissions versées à tous courtiers des honoraires de gestion. Vu ce rôle important des courtiers dans la gestion des affaires de la société une politique efficace s'avère nécessaire dans le but de suivre de près toutes les affaires qu'ils apportent ou qu'ils gèrent. D'où l'importance d'un service de surveillance chargé de veiller sur la gestion de ces dits courtiers en vérifiant leurs productions et vérifier si les sinistres réglés sont dus.

b – Les agents généraux

Ils sont les mandataires des compagnies dont ils gèrent le portefeuille dans une localité précise. Ils sont liés à la compagnie par un traité de nomination qui régit la collaboration et qui délimite les pouvoirs de l'agent et les missions à lui confier, Ce traité fixe également le mode de rémunération. Les agents généraux dépendent d'une compagnie précise et celle-ci à l'exclusivité des affaires apportées pour les branches qui ont fait l'objet du traité de nomination.

³ Registre de Commerce et du Crédit Immobilier

Pour exercer les agents généraux tout comme les Courtiers doivent répondre à des exigences réglementaires telles que la souscription d'une assurance responsabilité civile professionnelle, avoir un agrément du ministre de tutelle et le dépôt d'une caution de 10.000.000 f CFA auprès d'une banque (articles 510 et 537 code CIMA). Ils jouent également un rôle important dans la constitution du portefeuille de l'entreprise c'est pourquoi ils doivent être suivis régulièrement par un service habilité en la matière qui se chargera de les évaluer régulièrement et voir s'ils appliquent les procédures, les critères de sélection des risques ainsi que les tarifs pour éviter à la compagnie des dérives. Il paraît donc important de suivre de près les principaux apporteurs (Courtiers et agents généraux) de la compagnie qui influencent énormément son chiffre d'affaires.

5 – La réglementation

La surveillance du portefeuille devra se baser sur la législation en vigueur dans le pays où est implantée la compagnie, dans le cas de la COTE D'IVOIRE comme tous les pays de la zone CIMA les compagnies doivent respecter la législation commune qui constitue par ailleurs le premier outil de la surveillance de portefeuille sur lequel elle devra s'appuyer pour faire son travail. Ainsi le service de la surveillance doit s'assurer que les activités exercées par les services production et sinistres sont conformes à la législation en vigueur également il doit vérifier si les intermédiaires avec lesquels la compagnie collaborent remplissent les exigences imposées par la loi pour éviter des sanctions du régulateur. Il devra donc s'assurer que les exigences de la loi CIMA sont remplies pour la bonne marche de la compagnie

6 – Le manuel de procédure

Il permet de connaître par écrit la structure de l'entreprise. D'abord il définit les objectifs globaux et les objectifs spécifiques de chaque unité de production. Ensuite il détaille les responsabilités de chaque activité et les différentes fonctions y afférentes. De plus il permet la description de chaque poste indiquant les responsabilités de chaque individu. Enfin il indique

comment doit se faire le choix des clients le recouvrement des primes et les visites commerciales et les visites de risques.

La surveillance du portefeuille devra se référer au manuel de procédure étant la boussole de la société dans le cadre de son exercice en assurant que les personnes sont à la place qu'il faut et sont aptes à exercer les activités qui sont les siennes. Il doit adhérer à la vision et la politique de la direction générale de la société.

Quels seraient les principaux intervenants de la surveillance du portefeuille ?

Section 3 : Les acteurs principaux

Il s'agit des services qui sont impliqués dans la politique de surveillance du portefeuille de la société. Nous parlerons de la Direction Générale des départements production et sinistre, le service audit interne, la visite de risque.

1 – La Direction Générale

Elle est à la base de toutes les politiques initiées au sein de l'entreprise. C'est pourquoi la surveillance du portefeuille doit être en phase avec la politique générale de l'entreprise. Ainsi c'est à la Direction Générale de mettre non seulement en place ce service mais également de lui assigner des objectifs clairs pour mener à bien sa mission. Généralement lorsque le service de surveillance fait ses recommandations c'est donc à la Direction Générale que revient la prise de décision mais tout en s'appuyant sur lesdites recommandations.

2 – Le Département Production

Il doit être doté d'une politique de souscription orientant les activités de souscription. Ce service s'occupe de la souscription de nouveaux contrats et procède au renouvellement des contrats déjà en portefeuille ou à leur résiliation dans certains cas. Mais il existe beaucoup d'autres tâches.

D'abord il procède à l'analyse des informations contenues dans les questionnaires proposition pour les nouveaux risques ensuite si le risque est assurable (rentrant dans la politique de souscription), le rédacteur production fait la cotation du risque afin de déterminer la prime à payer par prospect. Pour une meilleure appréciation quand du risque, le producteur peut exiger une visite de risque avant la souscription.

Ensuite avant le renouvellement, le producteur est chargé d'envoyer des avis d'échéances aux assurés 45 jours au moins avant la fin du contrat cela pour permettre à l'assuré dont le contrat expire pour qu'il puisse payer la prime de renouvellement à temps conformément aux dispositions règlementaires.

Enfin après la souscription, le service délivre les attestations et les contrats aux assurés et les clients. Les contrats qu'il remet aux assurés engagent la compagnie, c'est pourquoi les clauses qui s'y trouvent doivent être rédigées de façon claire et explicite de sorte à ne pas prêter à confusion.

En résumé c'est ce département dont les activités permettent d'accroître ou de diminuer le chiffre d'affaires de la compagnie. Ces activités doivent être suivies, le responsable de la surveillance du portefeuille doit y être associé

3- Le Département Sinistre

C'est un service technique comme le département production qui s'occupe du règlement des sinistres. C'est pourquoi il doit être doté de manuels de gestion des sinistres indiquant les pouvoirs de règlement et les instructions techniques nécessaires au traitement des dossiers. Ainsi au sein de ce service il est élaboré des procédures claires pour faciliter le règlement des sinistres. Ce service se doit de travailler en synergie avec le département production. Car en cas de déclaration de sinistre le rédacteur sinistre ira consulter le contrat pour voir les garanties, les franchises et les exclusions du contrat sinistré, choses qui lui permettront de porter un jugement crédible sur le sinistre. En retour une copie des sinistres réglés est

transmise au département production afin qu'il prenne les mesures nécessaires lors du renouvellement du contrat. Les deux départements sont donc liés.

4 – La visite de risque

Habituellement l'assureur fait les cotations dans son bureau en fonction des informations qui sont contenues dans le questionnaire-proportion et fournies par le prospect puisque le contrat d'assurance est avant tout un contrat de bonne foi. Mais lorsque les capitaux à assurer sont très importants, ou s'il s'agit d'une activité industrielle ou commerciale pouvant entraîner de gros sinistres et avec un éventuel placement en réassurance, l'assureur peut décider de faire une visite de risque avec un ingénieur vérificateur dans le but de mieux apprécier le risque et faire une bonne cotation. A la fin de la visite de risque, l'ingénieur vérificateur rédige un rapport dans lequel il donne toutes les informations relatives au risque et fait des recommandations pour son amélioration.

5 – Audit interne

Ce service est chargé de vérifier la conformité des traitements des faits avec règles, normes et les procédures en place en vue d'exprimer une opinion motivée sur la situation globale de cette entreprise par rapport aux normes. Ce service élabore les manuels de procédures qui régissent l'organisation, définit les tâches de chaque employé. Son but est alors de favoriser l'amélioration des performances et assurer l'application des instructions de la Direction Générale. C'est un service qui jouit d'indépendance afin de mener à bien ses activités au sein de l'entreprise, il est rattaché directement à la Direction Générale de la société. Les informations de ce service sont très importantes pour la surveillance et vice versa.

Conclusion

En somme ce chapitre nous a permis de connaître la définition, l'importance, les supports de la surveillance du portefeuille ainsi que les services qui y interviennent.

Nous allons aborder le diagnostic de la surveillance du portefeuille à COLINA CI dans la partie à venir.

**PREMIERE PARTIE : DIAGNOSTIC DE LA POLITIQUE
ACTUELLE DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE A COLINA
COTE D'IVOIRE**

Introduction

Après avoir décrit les aspects généraux de la surveillance du portefeuille il est important pour nous de voir la pratique actuelle à COLINA CI tout en ayant à l'esprit que chaque compagnie dispose d'une politique de surveillance pour ses activités. Au cours de cette première partie il s'agira de faire d'abord l'état des lieux et ensuite faire une analyse sur la surveillance actuelle dans ladite compagnie.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA POLITIQUE ACTUELLE DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE A COLINA CI

Introduction

Ce chapitre sera consacré à la présentation des activités de la compagnie et les différents réseaux de production avec lesquels elle collabore et on présentera également les différents supports actuels à COLINA CI

Section 1 : La structure du portefeuille de COLINA CI

La structure sera appréhendée selon les branches et selon les réseaux de production.

1 – La répartition par branche

Le code CIMA en son article 328, énumère les différentes branches pour lesquelles les assureurs doivent demander un agrément. Avec l'évolution des besoins des assurés, les assureurs offrent des produits sous forme de packages qui regroupent plusieurs branches cela pour réduire leur frais de gestion et surtout offrir des meilleures garanties à moindre coût à leurs clients. Ce sont les contrats multirisques.

Ainsi par exemple une entreprise qui désire s'assurer, on lui proposera un contrat multirisque professionnelle (MRP) ou un contrat globale dommages (GD). Dans ce contrat on peut avoir la garantie incendie et risques assimilés, les garanties vol, bris de glace, dégâts des eaux, tous risques informatiques et également des garanties bris de machines et perte d'exploitation après incendies ou après bris de machine. Il en est de même pour une personne souhaitant assurer sa maison, il lui sera proposé un package de garanties telles que incendie, vol, dégâts des eaux, bris de glace, et RC⁴ chef de famille contenues dans un seul contrat appelé multirisque habitation (MRH). Ces garanties sont beaucoup vendues à COLINA CI comme toutes les autres compagnies du marché ivoirien. Il est à noter que les catégories dans lesquelles exerce COLINA CI se retrouvent également dans le portefeuille des autres sociétés. La compagnie à travers sa politique de souscription définit clairement les branches dans pour lesquelles elle a reçu l'agrément pour ses activités. Elles sont au nombre de huit branches et se présentent comme suit :

- ✓ Branche 1 : Risques techniques (Bris de machine, tous risques montages et tous risques chantiers)
- ✓ Branche 2 : risques divers (vol, dégâts des eaux et bris de glace)
- ✓ Branche 3 : incendie et risques assimilés
- ✓ Branche 4 : Automobile (RC automobile et les autres risques)
- ✓ Branches 5 : Transports et aviation
- ✓ Branche 6 : Assurance crédit à l'exportation
- ✓ Branche 7 : RC générale
- ✓ Branche 8 : Assurance des personnes (accidents et maladie)

Nous aborderons dans le premier volet la part de chaque branche dans le chiffre d'affaires et dans le second volet voir la charge sinistre des mêmes branches.

a – Au niveau de la production

Elle est le chiffre d'affaires de la compagnie, il est important de voir la part de chacune des branches dans la production globale. Pour cela nous utiliserons les états C1 des entreprises dommages qui décrivent la production de chaque catégorie dans l'année. Les branches de l'état C1 sont :

- ✓ Accident corporels et maladies (I-A et maladie)
- ✓ VTM⁴ (RC obligatoire et les autres risques)
- ✓ RC générale (RC exploitation, RC professionnelle et RC après travaux ou après livraison).
- ✓ Incendie et autres dommages aux biens
- ✓ Transport et aviation :
 - Transports aériens
 - Transport maritime (facultés maritimes, aériennes et corps de navires)
 - Autres transports (bateaux de plaisance et transports terrestres surtout par la route facultés terrestres)
- ✓ Autres risques
- ✓ Les acceptations dommages

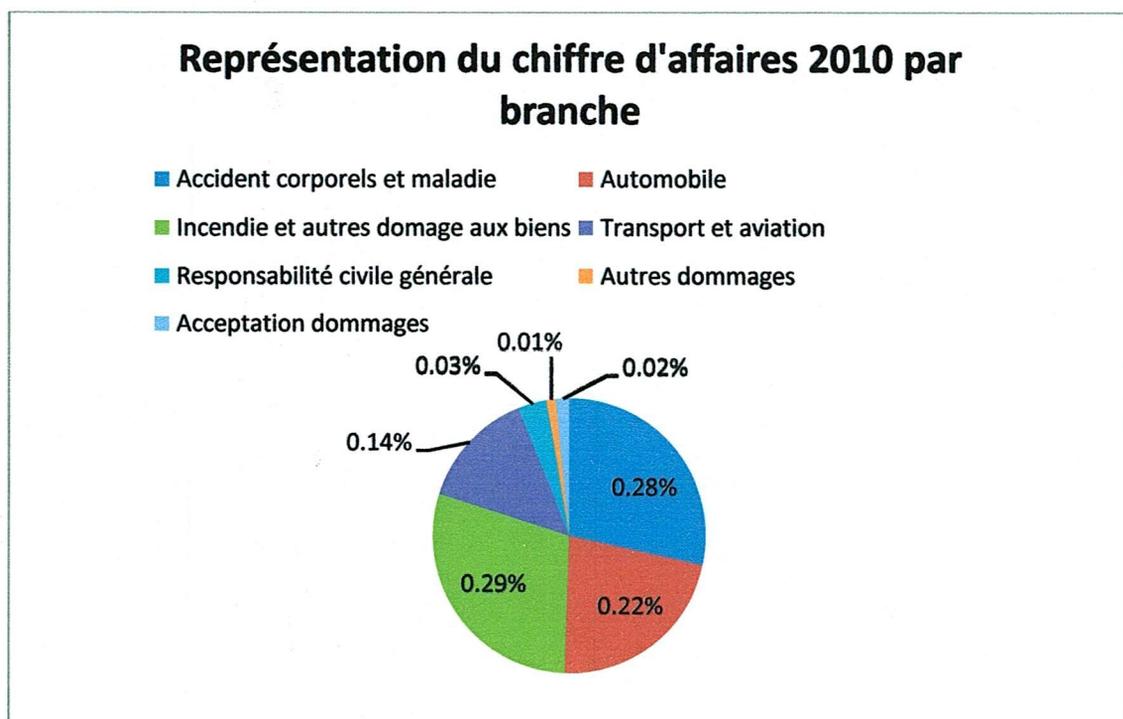
Les branches énumérées dans la politique de souscription sont réparties dans les catégories de l'état C1 du code CIMA imposé aux sociétés de la zone.

Pour la répartition des chiffres d'affaires, nous utiliserons particulièrement les états C1 de 2009, 2010 et 2011. Pour une meilleure compréhension, on élaborera des graphiques de chacune de ces années ensuite suivront des commentaires.

⁴ Véhicule Terrestre à Moteur

Tableau 1 : répartition du chiffre d'affaires 2010 par branche

Catégories	Montant	Taux (%)
Accident Corporels et maladie	7 201 443 917 FCFA	28,40%
Automobile	5 609 964 407 FCFA	22,13%
Incendies et autres dommages aux biens	7 444 835 074 FCFA	29,36%
Transports et aviation	3 541 271 412 FCFA	13,97%
Responsabilité civile générale	855 699 321 FCFA	03,37%
Autres dommages	282 688 173 FCFA	01,11%
Acceptations dommages	421 099 521 FCFA	01,66%
Total	25 357 001 825 FCFA	100%

**Figure 1** : Répartition du chiffre d'affaires par branche en 2010

En 2010 nous constatons que la branche incendie et autres dommages aux biens occupe la plus grande part avec 29,36% du chiffre d'affaires soit 7.444.835.074 FCFA sur un total de 25 357 001 825 FCFA. Ensuite viennent les branches maladie et accidents Corporels avec 28,40%, automobile avec 22,13% et la branche transports et aviation avec 13,97%. Ainsi ces quatre branches à elles seules présentent 93,86% du chiffre d'affaires de COLINA CI en 2010. Les autres catégories : RC générale, autre dommages aux biens et les acceptations détiennent moins de 10% du chiffre d'affaires soit 6,14%.

La répartition du chiffre d'affaires par branche en 2011

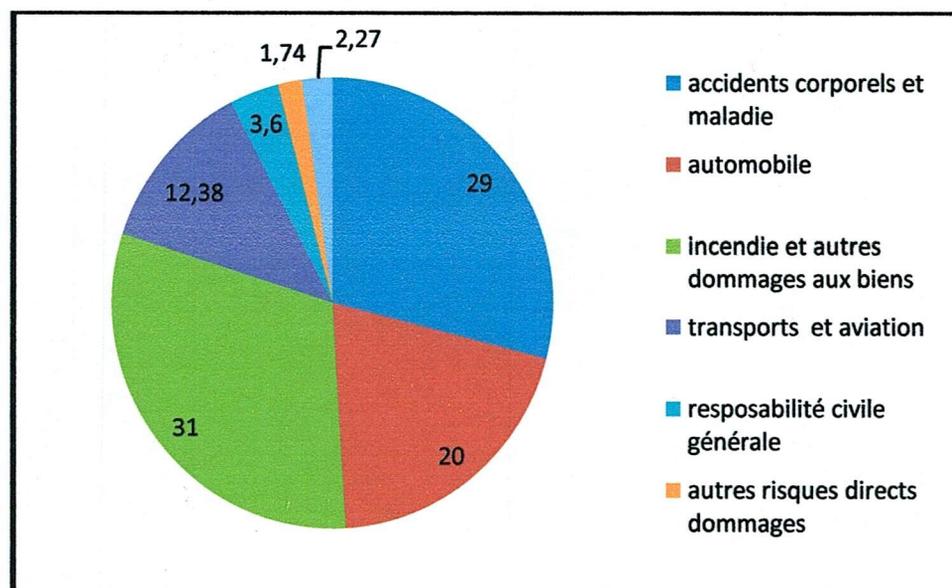


Figure 2 : Répartition du chiffre d'affaires par branche en 2011

Comme en 2010, Le chiffre d'affaires de la société reste dominé par les mêmes branches c'est à dire l'incendie 31%, accident corporels et maladie 29%, automobile 20% et transport et aviation 12,38 %. Elles représentent 92,38% du chiffre d'affaires. Les autres branches c'est-à-dire RC générale, autre dommages et acceptations font 07,62% du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaire de 2011 (25.355.536.256 FCFA) est en baisse par rapport à celui de 2010 (25.357.001.825 F CFA). Cette baisse est due à la crise post électorale qui a paralysé toutes les activités. Ainsi certaines branches comme l'automobile ont connu une baisse de leur chiffre d'affaires par contre des branches comme l'incendie, La RC générale, Transport et aviation, autres risques dommages ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires respectifs.

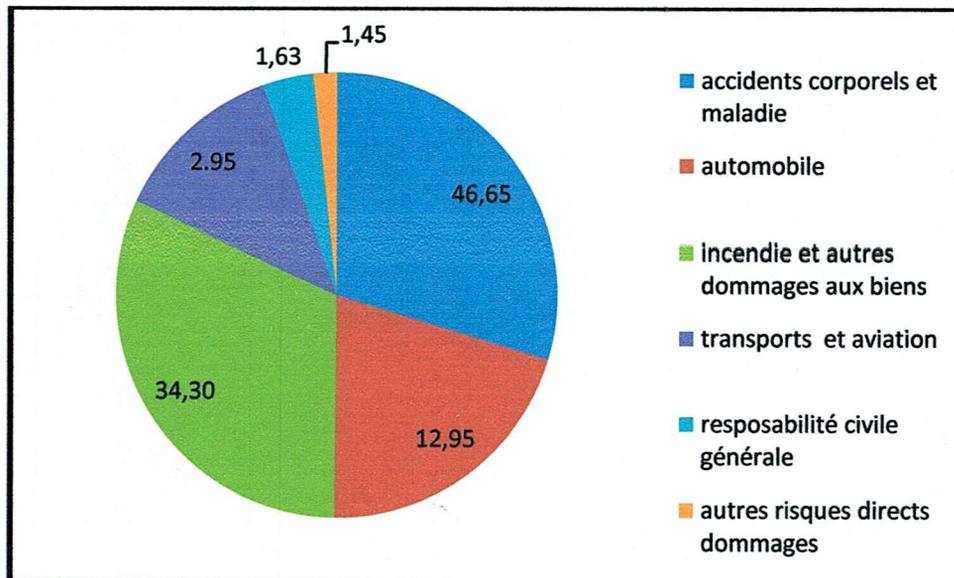
Tableau 2 : taux d'évolution du chiffre d'affaires par catégorie en 2011

Catégories	Taux d'évolution
Accident corporel et maladie	2,03%
Automobile	-11,02%
Incendies et autre dommages aux biens	6,8%
Transport et aviation	-11,37%
RC générale	6,40%
Autres risques dommages	56,10%
Acceptation Dommages	36,80%

b – Au niveau des sinistres

Il s'agit de voir la charge sinistre de chaque catégorie dans la charge sinistre totale de la compagnie. Pour cela nous allons nous appuyer sur les résultats des exercices 2010 et 2011.

- Les sinistres payés par branche en 2010

**Figure 3 : Sinistres payés par branche en 2010**

La branche maladie et accidents corporels occupe la plus grande part de sinistre avec 46,65% des sinistres payés de l'année ensuite viennent les branches incendie (34,30%) et automobile (12,95%). Ces trois branches font 93,9% des sinistres payés de l'année. Les autres catégories pèsent environ 6%.

- Les sinistres payés en 2011 par branche

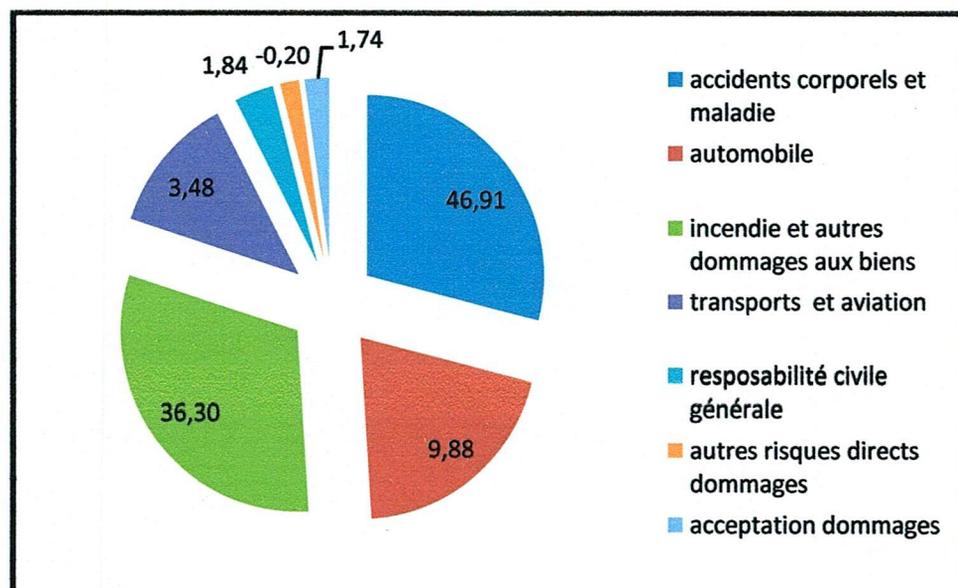


Figure 4 : Sinistres réglés par branche en 2011

Tout comme l'année 2010, en 2011 les branches incendie (36,30%), maladie (46,91%) et automobile (9,88%) restent les plus sinistrées du portefeuille.

***Les ratios S/P de chaque branche en 2010 et en 2011**

BRANCHES	S/P en 2010	S/P en 2011 (%)
Maladie et accidents corporels :	71,98	63,20
VTM :	34,50	-11
Incendie et autres dommages aux biens :	85,45	49,38
RC générale :	35,85	58,60
Transport et aviation :	13,48	14,73
Acceptation dommages	20,85	33
Autres risques directs dommages	-37,22	311

En 2010 deux branches présentent des ratios déficitaires incendie 85,45% et maladie et accidents corporels 71,98%. Les autres branches présentent des ratios favorables. En 2011 les autres risques directs dommages présentent un ratio catastrophique (311%), les branches maladie et incendie qui avaient des taux élevés en 2010 ont connu une baisse pour atteindre des taux satisfaisants de 63,20% et 49,38% respectivement. La RC générale a connu une croissance de son ratio S/P passant de 35,85% en 2010 à 58,60% en 2011. La branche automobile sur la même période a connu une baisse de son taux passant de 34,50% à -11%. Les autres branches ont connu une légère hausse de leur ratio respectif entre 2010 et 2011.

2 – La répartition par réseau de production

Les intermédiaires jouent un rôle considérable dans la constitution du portefeuille de COLINA CI, c'est pourquoi il est important de voir le poids de chaque type d'intermédiaires dans le chiffre d'affaires et les autres réseaux de production et ensuite apprécier la qualité de leur affaire respective en terme de sinistralité (sinistres réglés au cours d'un exercice).

a – Au niveau de la Production

La compagnie COLINA CI reçoit des affaires de plusieurs réseaux de production regroupés en six (06) catégories :

- ✓ Agents généraux : 22
- ✓ Apporteurs : 21
- ✓ Bancassurance : 01
- ✓ Bureaux directs : 04
- ✓ Courtiers : 44

Tableau 3 : chiffre d'affaires par réseaux de production en 2009, 2010, 2011

Réseaux de production	C.A 2009	Taux (%)	C. A 2010	Taux (%)	C.A 2011	Taux (%)
Agents généraux	1.853.238.799	08, 16%	1.935.524.771	07,76%	1.770.361.127	07,12%
Apporteurs	417.627.998	01,8%	520.705.392	2,09%	725.234.401	2,92%
Bureaux directs	3.370.465.852	14,84%	3.297.650.535	13,22%	3.426.575.003	13,79%
Bancassurances	4.339.519	0,019%	10.158.599	0,04%	2.856.401	0,0114%
Compagnies	56.090.420	0,25%	62.043.141	0,25%	71.136.607	0,29%
Courtiers	17.006.898.030	74,89%	19.107.401.834	76,63%	18.852.905.952	75,86%
Total	22.708.660.618	100%	24.933.484.272	100%	24.849.069.491	100%

Source : Données 2009, 2010 et 2011 de la compagnie

Les chiffres d'affaires des trois années (2009, 2010 et 2011) montrent que les courtiers demeurent les principaux apporteurs de la compagnie avec un taux moyen de 75,79% sur les trois années dans le chiffre d'affaires.

En 2011, les courtiers viennent en tête avec 75,86% du chiffre d'affaires ensuite les bureaux directs 13,79%, les agents généraux 07,12%. Les autres intermédiaires font moins de 10% soit 03,23% du chiffre d'affaires. La baisse de la part de chacun de 2010 à 2011 pourrait s'expliquer par la crise qui a ralenti les activités.

Sur les 44 courtiers avec lesquels COLINA CI collabore, 07 courtiers ont un chiffre d'affaires de plus de 500.000.000 FCFA chacun, et sont considérés comme de gros courtiers.

Tableau 4 : chiffre d'affaires des 07 gros courtiers en 2011

ASCOMA	3.500.070.037 FCFA
Cabinet KH	1.655.787.994 FCFA
SOGECA	1.074.317.388 FCFA
SNCAR	1.065.244.984 FCFA
SIFCOM – ASSUR	1.014.824.146 FCFA
GRAS SAVOYE	8.440.204.424 FCFA
MUSACI	596.849.329 FCFA
TOTAL	17.347.308.000 FCFA

Source : Les données de 2011 COLINA CI

On remarque que ces sept (07) gros courtiers font 92% du chiffre d'affaires des courtiers et 69,92% du chiffre d'affaires totale de tous les réseaux de production.

- **Le poids du chiffre d'affaires des intermédiaires dans le chiffre d'affaires global de la compagnie**

En 2010 le chiffre d'affaires Total des intermédiaires était de 21.635.833.737 FCFA soit **85,32%** du chiffre d'affaires global de l'entreprise (25 357 001 825 F CFA).

Tableau 5 : taux de chaque catégorie d'intermédiaires en 2010

Catégorie	Taux (%) dans le chiffre d'affaires
Agents généraux	07,63%
Apporteurs	02,053%
Bancassurance	0,040%
Bureaux directs	13,004%
Compagnies	0,245%
Courtiers	75,35%

Source : Données 2010 COLINA-CI

Les courtiers dominent le portefeuille de la compagnie avec 75,35%, les bureaux directs 13,004% et les agents généraux 07,63%. Les apporteurs, la bancassurance et les compagnies font moins de 10% soit 4%. Cette hiérarchie est la même sur les trois exercices de notre étude.

Cette présentation nous a permis de voir les réseaux de production qui apportent le plus d'affaires et ceux qui sont timides. Il serait intéressant de voir la charge sinistre de chacun d'eux.

b – Au niveau des Sinistres

Il s'agit d'apprécier le montant des sinistres réglés par réseau de production sur les trois années (2009, 2010, 2011).

Tableau 6 : les sinistres réglés par réseau de production en 2009, 2010 et 2011

Intermédiaire	Sinistre réglé en 2009	Taux(%)	Sinistre réglé en 2010	Taux(%)	Sinistre réglé en 2011	Taux(%)
Agent généraux	379.474.813	4,40	159.091.441	01,41%	199.544.876	2,35%
Apporteurs	166.320.557	1,90%	121.620.015	1,10%	107.534.318	1,27%
Bancassurance	-	0%	1.449.102	0,013%	-	0%
Bureaux directs	3.576.679.373	40,96%	4.251.710.055	37,9%	2.657.566.416	31,27%
Compagnie	27.902.420	0,32%	3.111.809	0,030%	423.816	0,005%
Courtiers	4.563.726.758	52,4%	6.706.643.760	59,66%	5.529.434.386	65,06%
Totaux	8.730.854.438	100%	11.242.680.923	100%	8.498.981.532	100%

Sur les trois années, les courtiers ont les taux les plus importants et qui augmentent régulièrement passant de 52,27% en 2009 à 59,66% en 2010 et atteignant 65,06% en 2011. Derrière on a les bureaux directs dont les sinistres réglés connaissent une relative baisse passant de 40,96% en 2009 à 37,9% et atteignant le taux de 31,27% en 2011. Ces deux catégories sont les plus sinistrées sur cette période. Les autres catégories ont un taux inférieur à 10% chaque année comme au niveau de la production, il nous est important d'approfondir nos analyses en voyant les sinistres des six (06) courtiers qui sont les plus gros apporteurs de la société.

Tableau 7 : les sinistres réglés des gros courtiers en 2011

Courtiers	Montant sinistre	Taux (%)
GRAS SAVOYE	4.921.317.568 FCFA	43,77%
ASCOMA	478.550.666 FCFA	4,26%
Cabinet KH	290.399.982 FCFA	2,58%
SNCAR	184.963.630 FCFA	1,65%
SIFCOM – ASSUR	9.2811.250 FCFA	0,082%
SOGECA	277.119.165 FCFA	2,46%

Source : Données 2010 COLINA -CI

Ces six (06) courtiers font à eux seuls plus de 50% des sinistres réglés en 2010 soit 54,802%. Ainsi les six (06) gros courtiers, apportant le plus d'affaires restent les plus sinistrés du portefeuille.

On retient finalement que les grands apporteurs en termes de production sont ceux qui présentent le plus de sinistres sur notre période d'étude.

Un regard sur le gros courtiers GRAS SAVOYE qui fait 43,77% des sinistres réglés en 2010 ce qui pourrait paraître inquiétant pour le portefeuille de ce courtier et partant du portefeuille de la compagnie en général.

- **Calcul des ratios S/P de chaque réseau de production en 2010**

- ✓ Agents généraux (S/P)= 08,013%
- ✓ Apporteur (S/P)=23,35%
- ✓ Bancassurance (S/P)=14,17%
- ✓ Bureaux directs (S/p)=128%
- ✓ Compagnie (S/P)=05%
- ✓ Courtiers (S/P)=45,10%

Il ressort de ces ratios que le portefeuille des bureaux directs est le plus sinistré car leur taux de sinistralité est largement supérieur à la norme de 65% soit le taux de 128,9%, ils devancent largement les courtiers 45,10%. Ce ratios important pourrait se justifier par le fait que dans le souci d'accroître leur chiffre d'affaires les bureaux directs pratiquent l'anti -sélection au mépris des règles de souscription, il faudrait plus d'attention pour cette catégorie en imposant des mesures rigoureuses de souscription. Les apporteurs présentent un ratio assez important par rapport à leur production, il faudrait les suivre davantage. Les agents généraux présentent un ratio faible et satisfaisant. Les différentes catégories à part les bureaux directs présentent des ratios acceptables. Il nous paraît nécessaire de pousser nos analyses plus loin en voyant de façon détaillés les ratios des gros courtiers.

- Les ratios S/P de chaque gros courtier en 2010

Tableau 8 : le ratio S/P des gros courtiers

COURTIERS	S/P
GRAS-SAVOYE	59,30%
ASCOMA	18,67%
Cabinet KH	17,54%
SOGECA	27,79%
SNCAR	20,36%
SIFCOM ASSUR	9,46%
MUSACI	8,39%

Les gros courtiers présentent des ratios satisfaisants qui sont en dessous de la norme de 65%. Cependant le courtier GRAS-SAVOYE grand apporteur de la compagnie présente un portefeuille sinistré avec un taux de 59,30%. Il est suivi par SOGECA qui avec un S/P de 27,79% et deux autres courtiers SNCAR (20,54%) et KH (17,54%). Les courtiers SIFCOM et MUSACI présente des S/P inférieur à 10% soit 9,46% et 8,39%.

Une attention particulière sera accordée aux gros courtiers et aux bureaux directs dont les portefeuilles respectifs sont les plus sinistrés

Après la présentation de la répartition du chiffre d'affaires et de sinistres par branche et par intermédiaire il serait important de présenter la politique de surveillance à COLINA CI par le biais de ses instruments.

Section 2 : Les instruments actuels de la surveillance du portefeuille

Parlant de la surveillance du portefeuille à COLINA CI, elle n'a existé pendant longtemps pas, mais la nécessité a fait que la Direction de l'entreprise a créé un service qui sera chargé de la surveillance du portefeuille depuis le 01 octobre 2012. Lequel service doit mettre en place rapidement les outils et autres stratégies. Dans le cadre de notre étude nous nous attarderons sur les mesures existantes qui seront l'objet de notre analyse

1 – Politique de souscription et la réassurance

1 – 1 Politique de souscription

Elle est la base technique en matière de souscription et reste un instrument à suivre de près. Elle donne les instructions en matière de sélection de risques, offre tarifaire, de souscription et quelques directives relatives à la surveillance du portefeuille. Egalement certaines dispositions de la politique de souscription peuvent être amendées par des notes internes lorsque la direction technique estime qu'elles sont caduques. Ces notes sont prises dans le but de rendre la production plus efficaces pour répondre aux besoins des assurés et partenaires.

La politique de souscription de COLINA CI vise à homogénéiser les procédures et faciliter les souscriptions faites par les filiales dans un but de constituer un portefeuille sain et équilibré.

a- La sélection des risques

La connaissance, un préalable à l'octroi de sa couverture ainsi tout risque en vu d'une souscription à COLINA CI doit faire l'objet d'une description complète à travers un questionnaire-Proposition dûment rempli par le prospect. A l'analyse du questionnaire il peut y avoir visite de risque dans le but d'une bonne appréciation du risque, COLINA CI dispose en son sein d'un ingénieur vérificateur rattaché à la Direction Technique et qui est chargé de faire des visites de risques à l'issue desquelles il produit un rapport de visite dans lequel, il mettra toutes les informations recueillies sur le site. Ces informations permettront au rédacteur production de mieux cerner le risque, de voir s'il est assurable ou pas. Dans son rapport, l'ingénieur vérificateur pourrait en cas de problème sur le risque faire des recommandations aux responsables du risque dans le sens de son 'amélioration. La visite de risque est surtout faite pour les risques à forte dangerosité, le rapport issu de cette visite est un complément pour mieux cerner le risque. La sélection du risque est le début d'une bonne surveillance, chose à laquelle COLINA CI n'a pas dérogé et qu'il faudrait appliquer rigoureusement et sans complaisance. Ensuite vient l'offre tarifaire en cas d'acceptation du risque.

b – Offre tarifaire

L'acceptation du risque implique que le producteur doit faire une proposition dans un délai de 72 heures au prospect. La tarification est faite à partir des tarifs en vigueur dans la compagnie, des clauses édictées pour certaines catégories spécifiques et à partir de traités de risques industriels (TRE) pour les risques industriels (MRP et GD), cela dans le but d'éviter la sous tarification des risques. L'offre contient la prime, les tableaux de garanties et les franchises. Cette offre de garantie ou proposition de garantie est faite pour une durée de trois(03) mois. C'est une étape importante où l'on doit adapter les tarifs aux risques souscrits pour la bonne santé de son portefeuille de contrats.

c – La souscription

Une fois l'offre acceptée, le producteur doit mettre en place un contrat subordonné au paiement de la prime conformément aux nouvelles dispositions de l'article 13 code CIMA. Lorsque la prime est payée, le rédacteur production délivre tous les documents qui attestent que la garantie est acquise notamment le contrat accompagné des conditions particulière des conventions spéciales s'il ya lieu et les conditions générales. Toutes les opérations qui ont lieu après le contrat sont constatées dans un document appelé avenant. En cas de renouvellement, on parle d'avenant de renouvellement. Il existe des avenants en cas de modification de certains de termes du contrat de base (prime, capitaux et garanties) ou avenant de résiliation qui atteste de la rupture des liens contractuels. Il est important de garder un exemplaire de ces avenants dans les dossiers car en cas de sinistre cela peut servir pour une bonne interprétation en vue de motiver le refus ou l'accord d'indemnité. Concernant le renouvellement du contrat, le producteur est tenu d'envoyer les avis d'échéance 45 jour au moins avant l'échéance du contrat comme le préconise la législation. La Direction Technique doit s'assurer que les clauses d'ajustement insérées dans les contrats pour majorer la prime en cas de forte sinistralité sont respectées. Les éléments sur-cités sont extrêmement importants et la DT doit être très vigilante pour une bonne souscription.

d – La surveillance du portefeuille

A COLINA-CI c'est une tâche de la Direction Technique et il n'y a pas un service véritable c'est pour quoi on distinguera quelques éléments édictés par la Direction Technique dans la politique de souscription. Elle est comme le mentionne la politique de souscription une fonction essentielle qui doit au plan général comme au plan particulier (producteur, régleur de sinistre et la Direction Commerciale) permettre de :

- ✓ Suivre la sinistralité
- ✓ Suivre l'évolution qualitative et quantitative du portefeuille
- ✓ Suivre le mouvement des affaires (affaire nouvelles ou résiliées)
- ✓ D'améliorer la rédaction des contrats
- ✓ Proposer et ajuster les tarifs de la compagnie.

La politique de souscription émet pour cela des ratios utiles à la surveillance du portefeuille. Ces ratios sont des repères à analyser :

- ✓ S/P par assuré
- ✓ S/P par contrat
- ✓ S/P par garantie et par branche pour un assuré donné
- ✓ S/P par branche et par assuré donné
- ✓ S/P par courtiers et par branche
- ✓ S/P par branche et par intermédiaire
- ✓ S/P global du portefeuille global de la société
- ✓ La fréquence des sinistres des contrats
- ✓ Les ratios d'évolution du chiffre d'affaires
- ✓ Le taux de renouvellement des contrats.

Les seuils d'alerte

- ✓ S/P > 70%
- ✓ Fréquence de sinistre par contrat (à partir du deuxième sinistre)
- ✓ Le montant des sinistres (plus de 25% du capital assuré)

Cette démarche est pilotée par un comité dirigé par le Directeur Technique qui rendra compte à travers des rapports trimestriels de l'évolution. Sans trop de détails, la Direction Technique parle de la surveillance à travers des éléments assez pertinents qui pourraient s'ils sont utilisés comme il se doit jouer un rôle important dans le sens de la rentabilité du portefeuille.

La Politique de souscription, pilier de la surveillance contient des éléments de souscription sur lesquelles la surveillance s'appuie pour jouer un rôle. Qu'en est-il pour la réassurance ?

1 -2 La réassurance

A COLINA CI la gestion de la réassurance relève certes de la DT mais au niveau du groupe il existe un réassureur interne commun à toutes les filiales du nom de COLINA-Ré. En effet ce réassureur interne est chargé de monter des programmes de réassurances adaptés pour les différents portefeuilles des filiales et de gérer les traités de mutualisation. Les traités négociés avec les réassureurs déterminent les pleins de souscription par catégorie d'activités et sous catégories, pleins au delà desquels il faut contacter COLINA-Ré pour la partie restante du risque. Chaque les limites des traités sont communiqués à la production et règlement des sinistres, détaille les différents traités de réassurance avec leurs engagements et les exclusions. Parmi ces traités on a des traités excédent de pleins, des traités excédents de sinistres et des traités de mutualisation.

Parlant des traités excédent de sinistres. Par ce traité les réassureurs indiquent un montant à partir duquel ils interviendront il est appelé priorité et dans les limites d'un montant maximum appelé portée. Mais nous n'avons pas d'informations précises sur ces traités. C'est pourquoi nous nous limitons à quelques généralités. Les traités excédents de sinistres sont conseillés pour les assurances RC à règlement lent et à long terme. S'agissant des traités de mutualisation, ils sont en vigueur depuis 2011, avec la naissance de nouvelles filiales. En outre ce traité consiste au fait qu'une filiale pourrait faire partager son plein de souscription aux autres filiales du groupes de sorte à garder une bonne partie de ces primes dans le groupe. Ce qui permettra de disposer d'importantes réserves au sein du groupe.

Egalement en cas de sinistre, chaque filiale interviendra proportionnellement à sa part dans le plein de souscription. C'est une technique de réassurance utilisée de plus en plus dans les groupes qui ont beaucoup de filiales. Elle vise à diluer au maximum les pleins de souscription des filiales entre elles ce qui permettra également d'augmenter leurs différents pleins de souscription dans les branches dans lesquelles elles exercent sans toutefois bouleverser les traités habituels. Tous ces traités édictés pour une grande protection de la compagnie face à certains risques réputés importants méritent une surveillance accrue.

2 – La sinistralité et le règlement des sinistres

a – Le règlement des sinistres

C'est une source d'informations pour le processus de surveillance du portefeuille. Ainsi à la survenance du sinistre le rédacteur sinistre rassemble toutes les informations motivant son jugement sur le sinistre soit le rejet ou soit le règlement. La surveillance du portefeuille les utilisera pour faire des analyses et faire les propositions pour l'amélioration du risque sinistré.

b – La sinistralité (S/P)

C'est le rapport sinistre à prime (S/P). Ce rapport permet d'apprécier la sinistralité totale du portefeuille, de voir également la sinistralité d'un intermédiaire, d'un contrat ou d'une branche. C'est un indicateur assez pertinent qui montre la rentabilité ou le déficit d'une branche, d'un contrat ou d'un intermédiaire. Il devient alors un élément important pour une bonne analyse du portefeuille de contrats par le service de surveillance du portefeuille. Ainsi les différents types de ratios S/P sont énumérés dans la politique de souscription et serviront si besoin à la surveillance du portefeuille. Ces différents ratios ainsi que leur seuil ont été déjà mentionnés ci-dessus dans la politique de souscription. Une fois le seuil de 70% de ces différents ratios est atteint automatiquement la Direction Technique doit être saisie en vue de prendre des solutions urgentes en fonction du ratio qui a été atteint. Les ratios sont analysés chaque trimestre afin de détecter les différentes anomalies constatées au niveau de chaque ratio ; une fois les anomalies détectées, des solutions rapides allant dans le sens de la protection du portefeuille sont prises. A travers le ratio portant sur le portefeuille global, on peut avoir une idée sur la sinistralité générale de la compagnie chaque trimestre et entreprendre des réformes en cas de forte sinistralité. Ces ratios doivent être pertinents et reflétés l'image des différentes branches et les affaires apportées par les intermédiaires.

En somme la sinistralité reste un élément clé pour l'analyse de la rentabilité ou du déficit du portefeuille de façon détaillée de la compagnie. Mais également la surveillance du portefeuille porte un regard sur la politique de contrôle des intermédiaires qui sont les principaux apporteurs de la Compagnie.

3 – La politique de contrôle des réseaux de production

La politique de contrôle varie en fonction de la catégorie de réseaux production. On a un contrôle pour les courtiers gestionnaires, un contrôle pour les bureaux directs et les apporteurs et un contrôle pour les agents généraux.

a – Contrôle des courtiers gestionnaires

A COLINA CI on a deux courtiers gestionnaires ASCOMA et GRAS SAVOYE qui sont les plus gros apporteurs de la société. Ils reçoivent mandats de la compagnie pour édicter les contrats, les gérer et régler les sinistres jusqu'à un montant mentionné dans le mandat de la collaboration. Les contrats rédigés par les deux gros courtiers font l'objet de validation. Les éventuelles erreurs sont décelées afin d'éviter des incompréhensions sur les interprétations des clauses insérées dans lesdits contrats en cas de sinistre, ces erreurs sont supportées par la compagnie du fait cette délégation, ainsi la DT évalue les clauses insérées dans les contrats rédigés par ces courtiers et voir leur conformité avec la politique de souscription actuelle de la société. Après vérification ces contrats sont signés et renvoyés aux courtiers. En termes de sinistres ils reçoivent une délégation de pouvoir pour le règlement des sinistres appelés mandat de gestion des sinistres. Ces mandats fixent les pouvoirs de règlement des courtiers par catégorie de contrats et jusqu'à des montants plafonds au delà desquels ils doivent nécessairement contacter COLINA CI pour le règlement. Ces mandats précisent que les courtiers gestionnaires doivent acheminer les différents bordereaux de règlements à COLINA CI, où les rédacteurs sinistres vérifient si les sinistres réglés par lesdits courtiers sont dus et si les montants des règlements correspondent réellement aux montants des dommages. Ces bordereaux doivent être envoyés chaque mois. Conformément aux nouvelles dispositions de l'article 541 nouveau du code CIMA, les courtiers peuvent encaisser les primes en espèce jusqu'à une somme de 1.000.000 F CFA par police et des chèques libellés à l'ordre de la compagnie (article 541 al 2). Les délégations de souscription de contrats, encaissement de primes et de gestion des sinistres doivent être encadrés avec le plus grand soin. Il est procédé de façon trimestrielle une évaluation des courtiers et un bilan de leurs activités.

Tous ces éléments en rapport avec la gestion de ces courtiers font l'objet d'analyse de la part de la Direction Technique responsable de la surveillance ce qui conduirait à une bonne marche des activités et au renforcement du contrôle des courtiers gestionnaires.

b- Contrôle des agents généraux, bureaux directs et apporteurs

Les bureaux directs ainsi que les apporteurs sont évalués et liés directement à la direction développement (force de vente). Quant aux agents généraux ils sont contrôlés périodiquement par la division réseau rattaché à la direction commerciale. Les informations collectées par ces différents contrôles sont reversées à la direction technique afin de les analyser et proposer des mesures pour le renforcement de ce contrôle en cas d'insuffisances. Tous ces contrôles doivent être faits en tenant compte des recommandations de la direction technique responsable de la surveillance.

4 – Le suivi du chiffre d'affaires de la compagnie, par catégorie et par apporteur

Le suivi du chiffre d'affaire mensuel est du ressort de l'audit interne. En effet chaque fin de mois ce service fait un état du chiffre d'affaires global de la compagnie, également par branche et par intermédiaire. Ensuite il procède à une analyse détaillée et lorsqu'il constate que les activités sont en baisse en comparaison aux chiffres du mois de l'année précédente, il doit trouver les raisons de la baisse et faire des propositions pour freiner cette chute. Ce suivi mensuel permet d'avoir régulièrement une idée de son chiffre d'affaires en vue d'atteindre les objectifs fixés en début d'année.

Ces différents suivis du chiffre d'affaires sont importants comme supports pour le travail de la surveillance du portefeuille

Conclusion

La surveillance du portefeuille à COLINA-CI dispose de plusieurs supports pour mener à bien son travail. Mais il serait intéressant de jeter un regard critique sur ces différents supports existant afin d'apporter des solutions réalistes pouvant accroître les performances de l'entreprise

CHAPITRE II : ANALYSE DE LA POLITIQUE DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE A COLINA CI

Introduction

Après l'état des lieux il serait nécessaire pour notre part de jeter un regard critique sur la pratique. Ce regard se portera sur les branches d'activité, les réseaux de production essentiels dans la vie de la compagnie et une analyse des supports de la surveillance du portefeuille.

Section 1 : Analyse de la structure du portefeuille

On fera cette analyse en deux volets : une analyse en fonction des différentes branches et une autre en fonction des réseaux de distribution.

1 – Analyse par branche

Nous analyserons la production et les sinistres de chaque branche.

a – Analyse de la production

Nos analyses se limiteront à trois exercices 2009, 2010 et 2011. Dans le portefeuille de COLINA-CI selon les chiffres des exercices ci-dessus le constat est que sur les différentes branches dans lesquelles la compagnie exerce seulement trois branches dominant le chiffre d'affaires de la société. A savoir : Accidents corporels et maladie, les VTM (RC et autres dommages) et incendie et autres dommages aux biens, les autres catégories ont une faible part dans le chiffre d'affaires. Ce qui est anormal à nos yeux car le chiffre d'affaires est concentré sur quelques trois branches qui font plus de 80% du portefeuille. Ce qui voudrait dire que le portefeuille est inégalement reparti et conforme aux portefeuilles des autres sociétés du marché. Certaines branches comme la RC générale ou l'individuelle accident sont des branches sur lesquelles elle pourrait s'appuyer pour diversifier son portefeuille de contrats.

b – Analyse des sinistres

Les branches accidents corporels et maladie, automobile, incendie qui sont les plus importantes en terme de chiffre d'affaires, présentent chacune une part importante dans les sinistres réglés au cours des années de notre étude. Plus une branche a un chiffre d'affaires élevé plus elle présente beaucoup de sinistres. Concernant les ratios S/P de chaque branche en 201 et 2011 la branche accidents corporels et maladie reste la plus déficitaire mais pas inquiétant il faut appliquer les clauses d'ajustement contenues dans les contrats afin d'avoir une adéquation entre les réalités du risque et la prime de risque. Certaines branches comme l'incendie présentent un fort taux(S/P) en 2010 de 85,45% à cause de quelques gros sinistres survenus dans l'année. Les souscriptions dans cette branche doivent faire l'objet d'un suivi particulier, les autres branches présentent des S/P assez satisfaisants mais elles doivent être suivies également afin de garder ces taux à un niveau relativement faible. Les branches comme l'automobile et transports et aviation ont de bons ratios et sont donc rentables, il faudrait leurs accorder une attention particulière dans le but d'augmenter leur contribution dans la rentabilité générale de COLINA CI

2 – Analyse par réseaux de production

L'analyse sera également faite en termes de production et en termes de sinistre

a –Analyse de la production

Avant d'aborder ce volet, une petite remarque au niveau de la présentation des affaires à souscrire. En effet certains réseaux de production surtout des intermédiaires apportent les affaires sur de documents volatiles, non appropriés ce qui rend l'appréciation du risque difficile et ne permet pas de classer le dossier comme il se doit. La DT aura des difficultés à collecter des données sur ce risque pour des analyses. Il serait intéressant que des décisions soient prises afin que les affaires soient envoyées sur des questionnaires propositions avec entête de la compagnie, ce qui faciliterait les analyses.

Pour ce qui est de la production, elle est dominée par des courtiers, surtout quelques gros courtiers (GRAS-SAVOYE, ASCOMA, KH, SNCAR, SIFCOM, SOGECA et MUSACI), Ces derniers ont fait plus de 75% du chiffre d'affaires de la compagnie sur les trois années de notre étude. La première impression est que cette hégémonie des courtiers n'est pas bonne chose pour l'entreprise, ce qui voudrait dire que le portefeuille de contrats est à plus de la moitié détenu par l'extérieur (les courtiers) qui pourraient à tout moment lui dicter sa loi et sa volonté. Tous les courtiers réunis font 80% du chiffre d'affaires de la société.

Si dans l'optique de diluer cette influence des courtiers, COLINA CI a mis en place la direction force de vente en vue d'être plus présente sur le terrain beaucoup reste à faire. Outre la domination des courtiers nous avons les bureaux directs qui font 14% du chiffre d'affaires en 2011. Les agents généraux font 7,70% en 2010, il faut leurs assigner des objectifs précis en terme de chiffre d'affaires, la formation de cette catégorie s'avère nécessaire pour mieux aborder le terrain dans leur sphère respective, ce qui permettrait également d'apporter plus d'affaires surtout rentables. Quant aux apporteurs qui relèvent de la force de vente leur présence est très timide dans le portefeuille, ce constat est qu'ils ne sont pas assez outillés pour attaquer le marché. Il faudra les former, les structurer pour les rendre plus dynamiques. Il est donc important que COLINA CI dont le portefeuille est dominé par l'extérieur (les courtiers), apporte plus de dynamisme à son réseau de distribution, à travers des études du marché pour voir les nouvelles attentes et besoins des populations et voir également les forces et faiblesse des courtiers dans le but de restructurer le portefeuille et détenir plus de contrats en interne. Pour finir avec le volet production il est important que la DT de concert avec la direction commerciale arrêtent des critères raisonnables qui favoriseraient les réductions commerciales concernant la prime car nous avons constaté des demandes de réductions de la prime sans fondement ce qui peut entraîner la sous-tarifcation aux conséquences désastreuses c'est le moment de faire des recommandations allant dans le sens de la formation des commerciaux aux principes fondamentaux régissant l'assurance. Cela éviterait des demandes intempestives de réduction de prime qui servira à la couverture du risque en cas de sinistre sans menacer la mutualité.

b –Analyse de la sinistralité

Les courtiers qui restent les plus grands apporteurs, demeurent cependant les plus sinistrés. Plus précisément les sept (07) gros courtiers font plus de la moitié des sinistres réglés. Le seul courtier GRAS SAVOYE d'ailleurs le plus grand apporteur fait 43,77% des sinistres réglés en 2010, les autres gros courtiers présentent des S/P relativement faibles. Mais les courtiers dans leur ensemble ont des affaires les plus sinistrées du portefeuille, il faudrait dans l'avenir rediscuter sur les conditions de sélection et de tarification avec ces courtiers, ce qui permettrait d'assainir leur portefeuille respectif de contrats. Ensuite parlant des bureaux directs on constate que leur ratio S/P est largement au delà de la moyenne 129% en 2010, ce qui prouve que les bureaux directs apportent des affaires non conformes aux règles de souscription. Il faut donc leur imposer des critères de sélection rigoureux en vue de réduire le déficit qui paraît inquiétant pour le portefeuille.

Les apporteurs et agents généraux ont des ratios faibles, mais il importe de les sensibiliser sur la sélection des risques. En somme un regard doit être tourné vers les courtiers et bureaux directs en vue de réduire leur sinistralité et de façon générale la sinistralité de tout le portefeuille.

Nous finirons cette partie en faisant des remarques allant dans le sens de l'efficacité dans le travail. En effet, il serait préférable de détacher la place des visiteurs et autres loin des départements production et sinistres, car leur proximité avec ces deux services déconcentrent les rédacteurs et leurs bureaux qui seraient exposés à des vols de documents pouvant engager la société. La création d'une salle d'attente un peu plus éloignée permettra de pallier ces problèmes.

Section 2 : Analyse des instruments actuels de la surveillance du portefeuille

Des critiques seront formulées sur les instruments du portefeuille. La naissance d'un service de surveillance du portefeuille est un outil important, mais son absence pendant longtemps a eu un sérieux handicap sur les activités techniques. Ce service encore en état embryonnaire, nous limiterons nos analyses sur la pratique actuelle de surveillance du portefeuille avant la naissance dudit service.

Si on observe quelques principes de la surveillance dans la politique de souscription, véritablement sur le terrain rien n'est encore fait les quelques principes énoncés dans la politique de souscription restent vagues et ne donnent pas de démarche à suivre pour une surveillance réelle.

Il importe ainsi d'examiner ses supports.

1- Politique de souscription et réassurance

a – La politique de souscription

La politique de souscription comme définit plus haut, est la boussole de la compagnie. C'est un instrument qui permet à la surveillance du portefeuille de jouer pleinement son rôle. Mais beaucoup d'observations sont relevées à son niveau.

D'abord au niveau des tarifs utilisés pour la souscription on remarque qu'ils sont dépassés et ne reflètent pas les réalités en plus ils manquent de précisions. Ainsi les tarifs utilisés en tous risques chantiers et bris de machine datent des années 80.

De plus les tarifs existant dans les différentes catégories ne sont pas détaillés ce qui fait que le producteur utilise des tarifs qui peuvent ne pas être adaptés aux réalités du risque soit en sous tarifant ou en donnant une prime plus chère. En multirisque professionnelle (MRP) le rédacteur producteur par manque de précision utilise par exemple le TRE alors que les conditions n'étant pas réunies pour son utilisation. Le fait qu'il n'y ait pas de tarifs précis indiquant les taux en fonction des capitaux peut expliquer en partie l'allongement du délai de la cotation. Il est impérieux que la DT fasse une refonte de tous les tarifs en les actualisant, en les détaillant et en les rendant plus clairs avec un objectif de rendre compétitives les différentes primes proposées aux prospects et assurés. La précision des tarifs dans les différentes catégories permettra au rédacteur d'accélérer ses cotations vite et faire de bonnes propositions de primes aux prospects. Ainsi dès qu'il y a une affaire on sait automatiquement le tarif à appliquer pour avoir la prime pour mieux couvrir le risque. Le producteur doit indiquer les sources qui lui ont permises d'arriver à la prime dans le dossier qu'il a ouvert à la souscription. Cela dans le souci d'évaluer régulièrement les taux appliqués pour voir s'ils sont bons ou mauvais afin de les revoir pour le futur.

Toutes ces observations permettront de faire des anticipations et éviter soit la sous tarification et la sur-tarification (qui rendrait la société chère en termes de primes sur le marché). C'est à ce sens que la surveillance du portefeuille devrait jouer un rôle essentiel. Ensuite on peut apporter des observations au niveau de la visite de risque. En effet à la fin de la visite l'ingénieur vérificateur produit un rapport qui détaille les réalités du risque à assurer ce qui permettrait une bonne appréciation, de donner une bonne couverture de garantie et la prime afférente. Mais nous avons constaté que ce rapport de visite de risque est utilisé uniquement en cas de sinistre, or la première utilité de ce rapport est de permettre aux producteurs de bien fixer la prime et par la suite être utilisé en cas de sinistre.

Il revêt donc une importance pour la production. Les affaires qui ont fait l'objet de visite doivent être évaluées pour voir si les rédacteurs ont tenu compte les informations mentionnées pour la cotation. Mais un autre problème survient les tarifs pratiqués sur le marché. En effet étant donné qu'il n'a pas d'uniformisations des taux dans certaines catégories telles que l'incendie le producteur pourrait faire fi des réalités du risque comme citées dans le rapport. Le problème de la non utilisation du rapport de visite de risque serait venu de là.

Il serait important que les organisations interprofessionnelles comme l'ASACI y réfléchissent pour apporter des solutions afin que la démarche normale pour une bonne offre soit préconisée en fixant par exemple des fourchettes de taux de prime pour certaines catégories. De plus on a l'offre tarifaire en effet le producteur après sa cotation dans la plus part des cas, la prime finale reste influencée par les commerciaux qui à la recherche effrénée de chiffre d'affaires demandent des réductions commerciales en méconnaissance des principes de l'assurance ou en faisant fi. Ainsi la prime est revue à la baisse avec les demandes incessantes des commerciaux, la prime finale s'avère donc insuffisante pour la couverture du risque, ce qui risquerait la dégradation de la mutualité. L'on doit avoir à l'esprit que l'augmentation du chiffre d'affaires n'est pas synonyme de rentabilité, car le chiffre d'affaires peut augmenter avec une forte sinistralité car les affaires ont été souscrits avec des primes faibles et aux mépris des règles de souscription.

C'est pourquoi nous insistons sur certaines solutions déjà mentionnées plus haut à savoir, la Direction Technique de concert avec la direction commerciale fixent les critères pour avoir des réductions commerciales dans une catégorie et pour des assurés. Ce qui éviterait des réductions commerciales à tout bout de champ et qui permettrait au technicien de faire le travail qui est le sien en toute quiétude, il faudrait songer à la formation des commerciaux en ce qui concerne la politique de souscription et sur les principes qui régissent les assurances car l'assureur doit proposer une prime normale qui lui permettra d'honorer ses engagements à temps en cas de sinistre dû.

C'est pourquoi le rédacteur production doit proposer une prime en adéquation avec les réalités du risque sans complaisance. Enfin la surveillance n'existe pas à COLINA CI la preuve la politique de souscription en parle en quelques lignes sans trop aller en profondeur. En plus la politique de souscription ne parle que de quelques aspects sans pour autant dire comment et avec quelle démarche la surveillance devait fonctionner. Les dirigeants de la société devraient de se doter d'un service véritable qui servira à veiller sur l'activité technique. La mise en place de ce service sera l'objet de notre prochaine partie. IL est important de relever que dans la pratique rien n'est fait pour respecter les quelques aspects décrits dans la politique de souscription. On observe que le suivi de certains ratios(S/P) des branches est l'œuvre de l'audit interne. C'est pourquoi il faut repenser tout le système en y introduisant la surveillance du portefeuille pour la rendre plus contributive au développement de la société.

b – La réassurance

Pour notre part il est difficile d'apprécier objectivement la politique, vue que les affaires gérées en réassurance sont du ressort de COLINA-Ré. Mais dans la forme nous pouvons dire quelques mots. En effet, il serait intéressant en interne d'avoir un service de réassurance qui étudierait toutes les affaires à céder à COLINA-Ré et qui examinerait régulièrement l'impact de la réassurance sur le portefeuille de la compagnie, afin de faire des propositions à la Direction Technique laquelle qui les transmettrait à COLINA-Ré. En outre ce service devrait analyser les traités et allant dans le sens de les adapter si besoin à la structure du portefeuille.

2-Les conditions générales, les conventions spéciales et les autres documents de rédaction

a – Les conditions générales

Concernant les conditions générales que nous avons parcourues, beaucoup de faiblesses sont relevées.

D'abord les conditions générales ne sont pas adaptées aux contextes actuels. En effet, avec l'avènement de l'article 13 nouveau toutes les pratiques anciennes sont abolies maintenant l'octroi de la couverture est subordonné au paiement de la prime or les conditions générales dans certaines branches mentionnent encore la compensation qui veut dire qu'en cas de sinistre, si l'assuré n'a pas payé la prime, on la déduira du montant de l'indemnité. Ainsi, nous pensons que ces articles ne devraient plus figurer dans les conditions générales ou si elles doivent y figurer il faudrait d'autres mentions telles que la compensation concernera les contrats à grosses primes dont les assurés peuvent payer dans un délai de deux mois selon les nouvelles dispositions de l'articles 13 . Nous souhaitons que lesdites conditions soient actualisées pour les adapter aux nouvelles circonstances.

Une refonte de toutes les conditions générales s'avère nécessaire.

Il faut définir en des termes clairs certaines notions techniques dont les définitions pourraient porter confusion en cas de sinistre.

Une suggestion concernant les conditions générales doit être faite de sorte que leurs stocks soient toujours suffisants afin d'en donner un exemplaire à chaque assuré qui souscrit un contrat pou qu'il puisse avoir une idée sur la garantie de façon générale, nous le soulignons car il est arrivé des moments où les conditions générales de certaines catégories manquaient ce qui n'est pas normal et pourrait être source de conflit en cas de sinistre, car l'assuré n'ayant pas reçu un exemplaire, il ne saurait connaître les exclusions et d'autre aspects de la garantie. Il est important de prévoir à tout moment les stocks suffisants. La présence d'un service de surveillance du portefeuille devrait être utile pour l'évaluation de ces conditions afin de rendre la société plus professionnelle sur le marché.

b – Les conventions spéciales

Les conventions spéciales sont des clauses mises en place dans certains types de contrats et qui ont une primauté sur les autres conditions du contrat. Ces conventions détaillent de façon claire et précise, la garantie, les exclusions et les limites. Une fois élaborées elles devraient être uniformes pour une catégorie donnée de contrat. ce qui n'est pas le cas lors de notre étude au sein de COLINA CI où dans une même catégorie de contrat on a des clauses ou conventions spéciales différentes, ainsi concernant la RC des garagistes pour trois garages données de mêmes types on a des conventions qui ne sont pas les mêmes ce qui n'est pas normale car des assurés d'une même catégorie devrait avoir les mêmes conventions spéciales sans pénaliser certains, c'est l'occasion d'attirer l'attention de la direction technique pour qu'un travail soit fait dans ce sens en réfléchissant sur les différentes catégories qui doivent faire l'objet de conventions spéciales afin d'uniformiser lesdites conventions pour chaque catégorie afin que les assurés d'une même catégorie puissent être soumis aux mêmes clauses. Toujours l'absence de service de surveillance se fait sentir car c'est ce service qui devrait évaluer toutes ces clauses pour faire des recommandations. Autre avantage de l'uniformisation des clauses est le gain de temps ainsi lors de la rédaction du contrat le producteur ne fera que récupérer la clause nécessaire et juste l'insérer dans le contrat. L'uniformisation permettra une bonne interprétation en cas de sinistre. Beaucoup reste à faire dans ce domaine surtout pour les RC de certaines sous catégorie garagistes, manutentionnaires et autres.

c – Les autres documents de rédaction

Il s'agit de tout document dont le rédacteur a besoin pour son travail. Ce sont les sous chemises, les chemises pour les propositions. Les chemises utilisées pour les cotations doivent être bien renseignées en comportant les noms du souscripteur, le prospect, les garanties souhaitées et le nom de l'intermédiaire. Ces éléments sont nécessaires pour le suivi par la surveillance du portefeuille depuis la base les chemises et sous chemises doivent être en qualité suffisante et rangées dans les dossiers avec le plus grand soin.

En somme les conditions générales et les conventions spéciales en tant que documents qui engagent la compagnie, elles doivent être suivies régulièrement évaluées et adaptées pour éviter des pertes à la société surtout en cas de sinistre.

Quel regard sur le contrôle des réseaux de production ?

3- La politique de contrôle des réseaux de production

Dans le but de mener cette analyse, nous la ferons catégorie par catégorie.

a- Le contrôle des courtiers

On aura dans des analyses concernant les courtiers simples et les courtiers gestionnaires.

***Les courtiers simples**

Nous avons constaté que cette catégorie comporte plutôt de simples apporteurs que des courtiers. En effet il existe parmi eux certains qui ne connaissent aucun principe des assurances ou même les garanties proposées par la société. De plus certains apportent des affaires sur du papier avec des écritures difficiles à déchiffrer toute chose qui rend l'appréciation du risque complexe. Nous pouvons apporter des suggestions suivantes :

- ✓ Evaluer les courtiers afin de voir ceux qui ont la capacité requise pour présenter ses opérations d'assurance. En s'assurant qu'ils ont reçu l'agrément du ministère de tutelle.
- ✓ Si possible leurs proposer des séances de formations sur les produits ou garanties proposés par COLINA CI.
- ✓ Imposer des modèles des questionnaires propositions avec entête COLINA CI sur lesquelles ils doivent porter les affaires pour une bonne cotation et qui serviront à l'analyse de la surveillance. Cela doit être clair dans leur mandat de collaboration et prévoir des sanctions en cas de non respect.

***Les courtiers gestionnaires** (GRAS SAVOYE et ASCOMA) c'est les plus importants en termes d'affaires apportées et en termes de sinistres réglés au cours d'un exercice. C'est pourquoi l'on doit insister sur la sélection des risques de ces deux gros courtiers. Il faut mentionner cela dans les mandats de collaborations en leurs montrant l'intérêt de la sélection rigoureuse des risques qui présentent un intérêt pour la mutualité gérée par la société et également pour le courtier à travers les commissions et les participations bénéficiaires dont ils peuvent avoir droit. Ceci permettra d'assainir les portefeuilles respectifs de ces deux courtiers. Il faut susciter des réunions périodiques avec eux pour faire l'état de leurs activités et résoudre les problèmes éventuels qui se poseraient, de plus ces derniers devraient pour certaines affaires qu'ils ne cotent pas remplir correctement les questionnaires propositions afin de permettre aux producteurs de la société de mieux appréhender les risques.

Qu'en est-il des autres catégories ?

b – Agents généraux, apporteurs et bureaux directs

Ces intermédiaires ont besoin de formation sur les notions de base des assurances et également sur les garanties proposées car nous avons constaté que les faiblesses de certains agents et apporteurs étaient dues en parti à un manque de formation. Il faut initier périodiquement des séances de formation et de recyclage ce qui leur permettrait d'être plus dynamiques et convaincants face aux prospects. Il faut imposer des mesures rigoureuses de sélection des risques particulièrement aux bureaux directs qui présentent un S/P inquiétant lors de notre étude. Le tout n'est pas de créer des agences générales mais de les former, encadrer et leurs donner des stratégies de conquête des parts de marché en les orientant vers des garanties comme RC Rentables mais méconnues des populations.

Le problème d'apport d'affaires sur des simples papiers illisibles avec quelques informations brèves est relevé à tous les niveaux c'est pourquoi nous revenons en le précisant, les agents généraux et autres mandataires doivent apporter des affaires sur des questionnaires Propositions dûment remplis avec toutes les informations relatives aux risques. De plus la force de vente mise sur pied pour freiner l'hégémonie des courtiers peine à trouver des résultats probants par faute des apporteurs qui ne sont pas aptes à affronter le marché, toutes ces suggestions leurs sont utiles afin de jouer le rôle qui est le sien. Il faudrait redéfinir les objectifs de cette catégorie et leur donner les stratégies nécessaires.

4 – La sinistralité (S/P)

Nous avons constaté que les ratios S/P élaborés dans la politique de souscription pour veiller sur l'équilibre du portefeuille ne sont pas pris en compte, lors des renouvellements ce qui ne serait pas compatible avec le principe de l'assurance car il n'y a pas adéquation entre les réalités du risque et la prime, toute chose qui menacerait la mutualité. La clause d'ajustement qui est incluse dans les contrats maladies et qui devraient être appliquée en fonction de la sinistralité du contrat reste cependant inapplicable pour peut-être des raisons commerciales et également plusieurs clauses insérées dans les contrats sont inactives lors des renouvellements. Il faudrait y veiller afin d'avoir une harmonie au niveau du portefeuille en tenant compte de la sinistralité (S/P) au cours de l'année écoulée. La sinistralité étant un élément d'appréciation, elle devrait servir pour la cotation de nouvelles affaires dans une branche en rehaussant par exemple les taux, où elle peut permettre au producteur d'être hésitant sur les affaires apportées par un intermédiaire dont les affaires font l'objet de forte sinistralité à travers les S/P des exercices précédents.

Elle doit être utilisée pour savoir à chaque fois les branches sinistrées, Celles rentables et voir les intermédiaires sinistrés ou rentables. Tous ces ratios doivent être à la disposition des producteurs comme tableau de bord pour les renouvellements et pour les affaires nouvelles. C'est pourquoi le service de surveillance qui est chargé de veiller sur le portefeuille devrait élaborer une panoplie de ratios (S/P) utiles afin d'avoir toutes les informations nécessaires en vue de prendre des décisions efficaces.

5 – La politique de règlement des sinistres

Cette politique est en principe décrite dans un manuel de gestion des sinistres indiquant les pouvoirs de règlement et les instructions techniques nécessaires aux traitements des dossiers. D'entrée, Nous relevons un premier problème. En effet après un sinistre on a constaté que l'assuré dépose les pièces nécessaires pour le traitement de son dossier à contre-goutte du fait qu'il n'ya pas une liste complète des dossiers à fournir. C'est pourquoi nous proposons que déjà dans les conditions générales soient énumérées les pièces nécessaires en fonction de chaque garantie de telle sorte que l'assuré sache déjà comment se comporter et aussi au niveau du département il doit y avoir une liste exhaustive des pièces en fonction des garanties de sorte à les remettre aux assurés sinistrés venus pour des déclarations ou même des tiers sinistrés du fait de l'assuré au titre des garantie RC automobile ou RC générale.

**DEUXIEME PARTIE : STRATEGIE POUR UNE POLITIQUE
EFFICACE**

Introduction

Face aux différentes faiblesses relevées lors de notre analyse du fait de l'absence d'une politique de surveillance de portefeuille, il est nécessaire de mettre en place une procédure de surveillance comportant deux étapes que nous allons exposer.

CHAPITRE I : LA MISE EN PLACE D'UN SERVICE ET D'INSTRUMENTS EFFICACES DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE

Introduction

La surveillance du portefeuille est une politique nécessitant un ensemble de mesures permettant de jouer un rôle important dans la politique générale de la société. Parmi ces mesures, il faut un service autonome et des instruments clairement définis.

Section 1 : Création d'un service autonome de surveillance de portefeuille

1 – Le profil du responsable de service

La surveillance du portefeuille est un service transversal, faisant appel à plusieurs départements (production, sinistres, transports et aviation, audit interne et comptabilité), ce qui veut dire que le responsable doit avoir une connaissance très poussée dans le domaine des assurances, il doit être un technicien rompu, être capable d'analyser toutes les situations qui pourraient se présenter à lui afin de donner une réponse rapide pour remédier à un problème constituant un blocage au bon déroulement des activités du point de vue technique. En outre ce dernier doit avoir des connaissances solides sur tous les aspects essentiels faisant appel à la technique assurantielle, avoir des notions de comptabilité et avoir une expérience professionnelle en production ou en sinistre. Ceci permettra au responsable d'impulser un dynamisme réel à ce service en vue de sa contribution à la rentabilité de la compagnie.

2 – Les objectifs assignés

On distingue les objectifs généraux et les objectifs spécifiques.

a – Objectifs généraux

- Il doit permettre à la société d'accroître ses profits.
- Il doit permettre à la compagnie de débarrasser son portefeuille de risques anormaux. D'où un objectif d'assainissement.
- Par ses analyses il doit montrer les branches et intermédiaires les plus rentables ainsi que les plus sinistrés ceci dans un souci de prise de décisions pour remédier aux insuffisances.
- Il doit permettre à l'entreprise d'apporter des stratégies en vue d'exploiter d'autres produits qui pourraient être bons pour l'entreprise à travers des propositions concrètes.
- Il doit attirer l'attention de tous quant au bien fondé de la surveillance à travers la sensibilisation des membres des départements et services.
- Faire l'état de tous les contrats les plus sinistrés du portefeuille

b – Objectifs spécifiques

Ils sont purement d'ordres techniques et doivent concerner la production et les sinistres. Ainsi concernant la production il doit :

- Etre en mesure d'évaluer la politique de souscription dans la globalité et faire des propositions si possibles.
- Evaluer les tarifs utilisés pour les cotations afin de voir s'ils sont suffisants pour pouvoir couvrir les risques pour lesquels l'entreprise a donné sa garantie.
- Evaluer régulièrement les conditions générales pour voir si elles sont adaptées au contexte actuel, de plus il devrait en faire de même pour les conventions spéciales pour voir si leur interprétation ne prête à des confusions, il doit vérifier dans le même temps l'harmonisation des conventions (Clauses) spéciales dans certaines catégories ou sous catégories données afin de ne pas avoir plusieurs conventions pour une même activité.

Ajoutons qu'il doit veiller sur les clauses insérées dans les contrats à la souscription.

- Veiller sur la sélection des risques en demandant aux producteurs d'exiger des questionnaires propositions avant de coter toute affaire de sorte à permettre une collecte de données sur le risque concerné.
- Faire des propositions sur les différents traités de réassurance, à la direction technique ou COLINA-Ré.
- S'assurer que les renouvellements sont faits dans les délais et les conditions y afférentes telles que par exemple la régularisation de la prime comme le prévoit le contrat si les conditions sont réunies
- S'assurer que les contrats qui sont arrivés à échéance ont été renouvelés. Mais avant cela il faut veiller à ce que les avis d'échéances soient envoyés aux assurés 45 jours au moins avant l'échéance de leurs contrats ce qui leur permettra de renouveler le contrat à temps. De même il doit s'assurer que les contrats qui n'ont pas été renouvelés sont résiliés.
- Le responsable doit faire l'état des contrats résiliés avec les motifs et l'état des affaires nouvelles par apporteur. Ce qui servira à faire une comparaison entre les affaires perdues et les affaires nouvelles. En cas de sortie massive d'affaires, il doit chercher les origines afin de proposer des solutions concrètes.
- Il doit, en collaboration si possible avec le service commercial, élaborer des stratégies de fidélisation des clients déjà en portefeuille.

Nous pouvons affirmer que le responsable du portefeuille serait la plate tournante de la production.

S'agissant des sinistres il doit avoir un certains nombres d'objectif à savoir :

- Il doit évaluer la politique de règlement des sinistres afin de proposer des mesures pour accélérer les règlements.
- Il doit évaluer la sinistralité des courtiers gestionnaires et également les règlements qu'ils effectuent afin d'alerter la hiérarchie en cas d'anomalies constatées.

- Il doit élaborer le ratio S/P par branche et par intermédiaire qu'il doit faire ressorti chaque mois et trimestriellement afin de voir la sinistralité de façon détaillée en vue de prendre des mesures lorsque ces ratios dépassent la norme prévue. En plus pour affiner ces analyses il doit avoir le nombre exact des sinistres par contrat et par catégorie durant les mêmes périodes. Ces ratios doivent être de vrais tableaux de bord qui vont servir aux services compétents à la prise de décisions. Les objectifs assignés au service de surveillance sont nombreux et chacun vaut son pesant d'or. A qui sera rattaché ce responsable dont le domaine d'action est assez vaste ?

3 – Le rattachement hiérarchique

Il s'agit d'un organe qui doit dépendre ou d'être rattacher à la direction générale et doit être indépendant des autres organes de l'entreprise. Il y a une véritable surveillance de portefeuille qu'avec l'objectivité que confère l'indépendance d'action et une indépendance d'esprit. Il ne doit pas avoir de liens de subordination avec des autres fonctions de la société. Ce rattachement à la direction générale permettra à ce responsable d'avoir une relative indépendance pour exercer au mieux son travail.

Section 2 : Rédaction d'une procédure claire et autonome de surveillance

L'élaboration d'une procédure de surveillance du portefeuille nécessite des étapes importantes qui sont l'essentiel de notre travail.

1 – Les éléments à surveiller

Après la nécessité de créer un service responsable de la surveillance, la première étape, il est important de savoir les branches pour lesquelles cette surveillance s'avère importante, ensuite parler des intermédiaires, enfin regarder tous les éléments qui entourent les souscriptions.

a – Les branches à surveiller

Après l'étude dans la partie précédente certaines branches doivent faire l'objet d'une surveillance certaine. Il s'agit des branches incendie et d'autre dommages aux biens, automobile, et accidents corporels et maladie. C'est essentiellement sur ces trois branches que devrait se fixer notre travail car elles ont les parts les plus importantes du chiffre d'affaires et sont par la même les plus sinistrées. On devra surveiller leur production et leur charge sinistres. Mais également dans notre processus nous nous intéresserons aux autres branches qui nous paraissent être importantes et rentables.

b – Les intermédiaires et les autres éléments de la souscription

Une surveillance s'avère nécessaire à leur niveau, vu qu'ils sont les principaux apporteurs de la compagnie. S'agissant des éléments du contrat, il faut avoir un regard sur les conditions générales, les conventions spéciales et les frais généraux qui devraient être évalués.

c - Partie statistique traitée par le service de surveillance

Chaque mois, un listing est édité pour les contrats sinistrés par catégorie et s'il y a lieu par intermédiaire. Outre cela les contrats sinistrés et faisant l'objet de surveillance selon les critères à voir plus loin sont publiés dans un listing édité quatre mois avant cette échéance.

Ces statistiques serviront comme outils à la surveillance.

2 – Les critères et seuils pour surveiller

La mise en place de ces critères doit permettre de tester les contrats ou affaires les plus sinistrés en vue de les mettre sous surveillance. Ces critères sont établis sur les statistiques passées de la compagnie et sont fonction des catégories ou secteurs d'activité.

Dans cette élaboration nous tenons compte de toutes les catégories et peuvent se résumer ainsi :

- ✓ Maladie : S/P supérieur ou égal à 70% sur 24 mois
- ✓ Individuelle accident : deux sinistres quelconques sur 24 mois ou S/P>70%
- ✓ Entreprise et professionnel (MRP ou GD) : 2 incendies sur 24 mois ou 2 vols sur 24 mois ou 3 sinistres quelconques sur 24 mois ou S/P > 60%
- ✓ Multirisque habitation (MRH) : 2 vols sur 24 mois ou 3 sinistres quelconques sur 24 mois ou S/P>50%
- ✓ Responsabilité générale : 2 sinistres quelconques sur 24 mois ou S/P>50%
- ✓ Automobile :
 - Responsabilité civile : 2 sinistres quelconques sur 24 mois
 - Autres dommages : 2 vols sur 24 mois ou 3 sinistres quelconques sur 24 mois ou S/P>60%
- ✓ Transport et aviation :
 - Facultés terrestres : 3 sinistres quelconques sur 12 mois ou S/P> 50%
 - Bateau de plaisance : 3 sinistres quelconques sur 24 mois ou S/P>70%
 - Facultés maritimes : 2 sinistres quelconques sur 12 mois ou S/P>50%

Nous avons élaboré les critères en tenant compte de la sinistralité de chaque catégorie ou secteurs d'activité sur les trois années de notre étude.

Les critères ci-dessus sont pour un début, à titre indicatif et peuvent être modifiés en fonction de certaines spécificités rencontrées sur le marché où la connaissance plus approfondie de certains risques par la société.

Comment se passe alors la détection ?

Chaque mois tous les contrats du portefeuille de toutes les échéances font l'objet d'un balayage complet. Dès que l'un des critères ci-dessus est nouvellement rencontré le contrat est repéré.

Le fichier qui retrace tous les contrats repérés ou détectés à partir du logiciel maison appelé « Milliard ». Dans ce fichier il doit figurer les différents sinistres de chaque contrat, son apporteur si possible, cela permettra de faire ressortir également l'état des sinistres de chaque intermédiaire.

Lorsqu'un contrat est détecté, il est placé automatiquement sous surveillance, alors il n'est plus possible de passer des mouvements sauf la personne habilitée spécifiquement pour la gestion dudit contrat (le responsable de la surveillance du portefeuille).

Les utilisateurs pourront faire des mouvements sur ces contrats si des mesures correctives adéquates sont prises allant dans le sens de rendre ce contrat sain après sa détection.

De plus un listing est édité par date d'échéances classées par client sur lesquels sont mentionnés les contrats devant faire l'objet de surveillance selon les critères prédéfinis. Ce listing est édité de préférence 4 mois avant la date d'échéance des contrats concernés et s'appuiera sur une période de 24 mois généralement.

Exemple : Pour les contrats ayant une échéance au 31 /12 de l'année 2012, le listing sera édité le 01/09/2012 et tiendra compte :

1. De la période comprise entre le 01/09/2011 et le 31/08/2012.
2. De la période comprise entre le 01/09/2010 et le 31/08/2012

Le tableau ci-dessous nous présente le profil par date d'échéance des contrats sous surveillance et devant faire l'objet de modification.

Tableau 9 : profil des contrats sous surveillance par date d'échéance

Nom de l'assuré
N° du contrat
Branche
Prime annuelle HT
Nombre de sinistre sur les deux les douze derniers mois
Nombre de sinistres sur les 24 derniers mois
S/P sur les 24 derniers mois
Nombre de contrats
Encaissement Total annuelle HT
S/P sur les 24 mois
Recommandation du service de la surveillance
Décision de la direction générale
Décisions appliquées
Retour pièces signées ou signification de la résiliation

3 – Les possibles recommandations à faire en cas de détection d'anomalies par le service de la surveillance (ligne 11 listings par échéance)

Après la détection des risques anormaux par le service de la surveillance, les recommandations sont adressées à la Direction Générale de la société en vue de leur validation. Il est important de noter que le responsable de la surveillance ne prend pas la décision mais formule des recommandations en tant que technicien à la haute hiérarchie apte à prendre les décisions finales. Ces recommandations sont multiples, elles ont pour but d'assainir le portefeuille de contrats et donc améliorer les résultats techniques globaux et par branche ou par intermédiaire. Elles sont des panachées qui contribueront à l'amélioration du risque détecté.

Ces recommandations concerneront la prime, le système Bonus Malus, les franchises, les exclusions, les suppressions de garantie, la réduction d'engagement, la résiliation pour sinistre, une visite de risque et la saturation du portefeuille.

a – La majoration de la prime

Elle consiste à l'augmentation de la prime pour les assurés dont les contrats ont été détectés par le programme de surveillance. Ce réajustement tarifaire (nouvelle prime) permettra de couvrir le risque et protéger toute la mutualité.

b – Système Bonus Malus

Cette mesure visera surtout les contrats automobiles. Il s'agit de récompenser les bon risques c'est-à-dire les assurés qui ne font pas de sinistres c'est le bonus. Quant au Malus c'est le fait d'augmenter la prime d'un assuré qui a fait beaucoup de sinistres sur 24 mois. Le système Bonus Malus sera mis en place pour encourager les assurés automobiles afin de mieux gérer leurs risques en bons pères de famille.

Les Bonus Malus sont calculés au moment des renouvellements des contrats.

c – Les franchises

La franchise est la part du sinistre à la charge de l'assuré. Elle est fixée en vue de faire supporter à l'assuré les sinistres d'un faible montant. Si cette franchise existait dans le contrat, l'assureur suite à la détection des risques, peut demander une augmentation de cette franchise si dans l'ancien contrat il n'existait pas de franchise, l'assureur après l'analyse de la situation de l'assuré mis sous surveillance, peut demander l'inclusion d'une franchise dans l'optique de moraliser le risque. En fonction des cas l'assureur peut préconiser une franchise absolue ou une franchise relative.

d – La visite de risque

Elle est faite généralement avant la souscription du contrat. Mais lorsque le risque est déjà souscrit et fait l'objet de plusieurs sinistres, le responsable de la surveillance peut préconiser une nouvelle visite de risque. Il s'agira alors d'évaluer les risques auxquels sont exposés l'affaire, par la suite, faire des recommandations, qui permettront d'améliorer les résultats de l'affaire concernée. Les résultats de la visite devront servir lors du renouvellement du contrat. Ces conclusions peuvent préconiser soit une augmentation de la prime soit introduction de franchise ou la résiliation du contrat.

e – Les exclusions

Il faut distinguer les exclusions légales des exclusions contractuelles. Les exclusions légales sont celles prescrites par la loi et qui s'appliquent à toute sorte de garantie ou contrat. Quant aux exclusions contractuelles (entre assureur et assuré), elles sont spécifiques à certains contrats et peuvent faire l'objet de rachat moyennant une surprime. Le service de la surveillance du portefeuille peut après analyse du contrat détecté décider de revenir sur les exclusions rachetées en demandant l'annulation de ces rachats afin que ces exclusions rendent le risque normal.

f – La réduction des engagements

Elle consiste au fait que l'assureur limite ses engagements sur un contrat lors du renouvellement cette limitation réduit la garantie octroyée à l'assuré à un montant inférieur à celui du contrat précédent sans pour autant le priver de couverture. Cette recommandation doit être la résultante d'une Analyse minutieuse du service de surveillance. La réduction des engagements doit être mentionnée dans un avenant de modification. Cet avenant est envoyé à l'assuré pour information.

g – Suppression ou modification de la garantie

Elle est souhaitée dans les contrats multirisques dans lesquels sont réunies plusieurs garanties sous forme de package. Ainsi dès qu'une garantie ou deux garanties de ces multirisques (MRP ou MRH) sont beaucoup sinistrées, la surveillance peut décider après analyse de formuler des recommandations allant dans le sens de la suppression de certaines garanties de ce genre de contrats. C'est important au lieu de supprimer tout le contrat dans lequel certaines garanties ne sont pas sinistrées, cette stratégie permet à l'assuré de conserver sa couverture mais dans les proportions moindres. Cette forme de recommandation rejoindrait la réduction des engagements dans son esprit.

h – Résiliation du contrat

On peut avoir deux cas ici : On a le cas de la résiliation du contrat lors du renouvellement et l'autre cas, la résiliation après sinistre.

- Cas de la résiliation lors du renouvellement : c'est lorsque le contrat placé sous surveillance a fait l'objet d'une forte sinistralité ou après la visite de risque il s'avère que le risque est mauvais alors la solution formulée pour éviter de mettre en péril la mutualité est la résiliation du contrat. Conformément aux dispositions du code CIMA (art 21 A11), l'assureur est tenu d'informer l'assuré deux mois avant l'échéance du contrat. Il faut noter que cette recommandation très sévère est applicable pour les assurés qui n'ont qu'un seul contrat dans le portefeuille généralement.

- Cas de la résiliation après sinistre : Celle-ci vise à mettre fin à la garantie après un sinistre. Cette faculté de résiliation après sinistre doit être expresse et mentionnée en gras dans le contrat. La résiliation dans ce cas est possible dans un délai de trois mois après que l'assureur est eu connaissance du sinistre avec un préavis d'un mois selon l'art 23 all 1 du code CIMA.

I- La saturation du portefeuille

C'est le fait d'exiger à l'assuré la souscription d'autres contrats de nature différente. A travers cette recommandation le déficit d'un contrat sera donc compensé par les résultats des autres branches du même assuré

Une fois les recommandations faites, elles sont transmises à la haute hiérarchie en vue de leur validation, après suivent, d'autres étapes pour une application effective qui sont les suivantes :

❖ La décision de la Direction Générale

La Direction Générale décide alors de la solution applicable. Cette solution peut correspondre avec celle souhaitée par la surveillance ou être différente en fonction de la qualité du client. Mais l'essentiel est que la solution prise vise à une amélioration du contrat détecté. Mais les solutions proposées sont généralement validées.

❖ Application après négociation éventuelle

Une fois la solution validée par la Direction Générale, le listing retourne au service de la surveillance pour l'application de la décision. Mais il peut arriver que cette décision fasse l'objet de négociation avec un intermédiaire s'il ya lieu ou directement avec le client. Ces négociations peuvent être engagées directement par la Direction Générale quand il s'il s'agit des assurés importants ou des affaires apportées par les plus gros courtiers. La contribution de la Direction Commerciale est très importante

❖ Application définitive

Si le client accepte les décisions appliquées à son contrat alors le service production est saisi et procède à la rédaction de nouvelles pièces telles que les avenants de modifications ou avenants de résiliation.

❖ Le contrôle par le service de la surveillance du portefeuille

Concernant la résiliation le service de la surveillance contrôle le retour de l'accusé de réception

S'agissant des autres mesures, il faut contrôler le retour des pièces signées par les clients dans les délais.
Emission de relance auprès de l'apporteur ou auprès du client si c'est un contrat en direct.

Tableau 10: Exemple d'un cas de police détectée par la surveillance L'augmentation de la prime

Description de la police							
Entité : Ets GUYZO							
Branche : 4460 (Auto)			Nom : K.O.				
N° police : 41-4176/2008			Activité :				
Date de l'échéance : 15 / Sept 2012							
Date de détection : Mai 2012							
Résultat de la police détectée							
Période d'observation	Prime nette		Sinistre			Nature du sinistre	S/P
	Montant	% prime payée	NB	Charge	Dépense		
Du 01/03/2011 Au 29/02/2012	361212	100 %	1	500.000	300.000	Dommages matériels	138,45 %
Du 01/03/2011 Au 29/03/2012	361212	100 %	3	942500	442500		261 %
Résultat du portefeuille du client							
Période d'observation	Nombre de police		Prime nette		Sinistre		S/P
	TI Période	En cours	Montant		Nombre	Montant	
Du 01/03/2011 Au 29/02/2012	4	3	949.910		3	1.500.000	158%
Du 01/03/2010 Au 29/02/2012	4	3	949.910		5	1.942.500	204,50%
Autres polices du client : Auto(03)							
Recommandation du service de surveillance du portefeuille							
Résultats techniques déficitaires la période courante et sur 24 mois. Client à surveiller de près. Il faut majorer la prime en relevant le taux initial à 0,60%.							
Recommandation de la direction générale							
Nous accusons bonne réception de votre recommandation mais encouragez la souscription d'autres risques par exemple : MRH ou l'individuelle accident. La souscription de ces risques d'accompagnement permettra de compenser les résultats déficitaires en auto de ce client.							

Cette police auto a fait trois sinistres quelconques en 24 mois soit une charge de 942.500 FCFA pour la compagnie soit S/P de 261% c'est pourquoi elle a été détectée par le service de la surveillance.

Ces recommandations doivent être portées au client s'il est en direct ou portées à l'intermédiaire qui apporte l'affaire afin de soumettre cette décision à son client mais en cas de refus et si le client est important il peut avoir des compromis sur un minimum de mesures. Dans le cas contraire le contrat est résilié.

Conclusion

En somme cette partie nous a permis d'élaborer une procédure qui servira au service de la surveillance d'être effectif et efficace. Le suivi également d'une telle procédure est important.

Chapitre II : Le suivi de la procédure de surveillance du portefeuille

Introduction

Pour réussir ce suivi, il faut également se baser sur un ensemble d'agrégats et faire de la sensibilisation.

Section 1: Le respect des indicateurs ou agrégats

Il existe un florilège d'indicateurs en la matière mais nous retiendrons ceux qui nous paraissent essentiels pour la surveillance à proprement parlé. Il s'agit des indicateurs de qualité et de quantité, l'évaluation régulière des réseaux de production et la classification de la clientèle.

1 – Les indicateurs de qualité et de quantité

a – Les indicateurs de quantité

Les premiers indicateurs de quantité par excellence sont les états de la CIMA contenus dans le code CIMA. Il s'agit des états C1, C10a, le bilan, le compte d'exploitation. Ils nous paraissent les plus importants pour la surveillance. Nous retiendrons particulièrement l'état C1 qui est le compte d'exploitation ventilé par catégories d'opération avec une certaine particularité, il retrace par catégories les primes, les sinistres payés, les PREC, les PSAP, les commissions, les cessions aux réassureurs et les frais généraux. A travers l'état C1 on a une vue détaillée de toutes les activités de la société et on peut voir facilement les activités les plus rentables et celles qui sont déficitaires. Ainsi les informations données par cet état doivent être prises au sérieux et susciter des analyses approfondies par le service de la surveillance en vue de l'amélioration des faiblesses constatées.

Mais la principale difficulté de ces états est qu'ils sont disponibles une fois par an si bien qu'ils ne permettent pas de réagir rapidement aux enseignements que leur lecture peut donner. Le service de la surveillance devrait proposer des documents plus réguliers et plus rapides à élaborer en fonction des particularités du portefeuille donné par les affaires des intermédiaires en fixant l'élaboration de ces documents trimestriellement. On les illustrera par des tableaux à travers des exemples ci-après.

Exemples 1 : l'état d'une branche par mois

Période	Catégorie				
	Les contrats	Affaire nouvelles	Sinistres payés	Nombre de détection	S/P
Mensuel					

Ce tableau est élaboré pour chaque branche et permettra de voir trimestriellement toutes les informations sur la branche en vue de faire des recommandations pour corriger les éventuels problèmes.

Exemple 2 : Les détections mensuelles par branches

Nous proposons également un autre élément qui peut servir à l'analyse. Il s'agit d'élaborer un tableau dans lequel on mentionne pour chaque branche les détections dans le mois

Branches	Maladie	I.A	RC auto	Autres dommages auto	MRP	MRH	RC	Transport	Total
Détections									

La détection mensuelle par branche est très importante car elle permettra de connaître les branches à forte sinistralité ce qui permettra de prendre des mesures lors des renouvellements ou renforcer les critères de sélection pour les affaires à souscrire, dans la même branche.

Exemple 3 : Etat trimestriel des branches

Période	Catégorie			
	Contrats	Affaires nouvelles	Contrats résiliés	Taux résiliation
Trimestre				

Par ce tableau on pourra voir le nombre de contrats résiliés par catégorie sur une période de trois mois et voir quelles sont les origines de ces résiliations afin d'y apporter des solutions immédiates.

Il faut également évaluer les frais alloués à chaque branche en termes de frais généraux et frais d'acquisition sur une période de trois mois.

Exemple 4 : La répartition des différents frais généraux par branche

Période	Branche			
	Prime	Commission (Taux)	Taux frais de gestion	Taux frais généraux
Trimestre				

On entend par frais généraux, les frais d'acquisition des contrats (commission) plus les frais de gestion (salaire et autre frais tels que les papiers, les chemises, sous chemises et stylos).

Ainsi ces tableaux par branche permettent de voir de façon analytique les affaires dont les frais sont élevés plus précisément de voir les affaires qui ont des taux de commissions élevés et de voir également celles qui font appel à des frais de gestion élevés. Ce qui permettra de prendre des mesures pour les affaires dont les frais généraux sont élevés en rationalisant les frais, préconiser une bonne gestion et même encourager la souscription en direct pour baisser les frais dans la branche.

b – Les indicateurs de qualité

Ils sont très importants dans le développement des activités d'une compagnie d'assurance. Avant tout propos il serait important de définir les notions de qualité et d'indicateurs. La qualité est un ensemble de propriétés et de caractéristiques d'une entité qui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés et implicites.

Quant aux indicateurs ils sont des événements, des faits observables, mesurables et déterminés par un calcul identifiant de façon qualitative une amélioration ou une dégradation du comportement du procédé ou des clients. Les indicateurs qualité résident en une information choisie, associée à un phénomène, destinée à en observer les évolutions au regard d'objectifs qualité. Les indicateurs sont sélectionnés en fonction des objectifs de l'entreprise. Dans le cadre de notre travail nous retiendrons ceux qui seraient utiles au bon fonctionnement d'une société d'assurance.

***les objectifs de ces indicateurs de qualité**

Ils permettent à l'entreprise de détecter à chaque fois les insuffisances dans les prestations offertes aux assurés et bénéficiaires des contrats et la capacité pour elle de pallier ces insuffisances en vue de l'amélioration de la qualité des produits. Leur mise en place est bénéfique au niveau organisationnel et au niveau financier.

* Bénéfice au plan organisationnel ils portent sur l'organisation de l'entreprise. Ils visent :

- L'amélioration des différents processus
- Un suivi plus performant
- Une confiance du client plus importante
- Accroître le savoir faire
- Une connaissance approfondie du marché (à travers les études de marché par exemple).

* Bénéfices au plan financier

Ils servent à :

- augmenter les revenus (meilleures performances des produits et une demande accrue des clients).
- une amélioration du temps de mise sur le marché (une plus grande réactivité)
- réduction des coûts (coût d'achat du matériel, du besoin d'espace, des niveaux moyens des stocks, de la non qualité-retours, retouches)

*Les critères de sélection des indicateurs qualité

Un bon indicateur doit avoir les caractéristiques suivantes :

- pertinent : car l'effet qu'il mesure doit être sensible pour la société
- Simple à mettre en œuvre et à suivre
- Fidèle : expliquer qu'il doit traduire correctement le phénomène observé
- juste : il doit fournir une indication exacte du phénomène
- précis/sensible : face aux variations significatives du phénomène observé l'indicateur réagit par une variation cohérente.
- stable : il doit garder la même signification et la même pertinence d'une période à l'autre.
- Reconnu/accepté : il rejoint en partie la pertinence. Il doit être reconnu et accepté par les producteurs et les services concernés.
- mobilisateur : être un argument de dialogue et de conviction.

*Le processus de la mise en place des indicateurs qualité

Ce processus obéit à 5 étapes :

- **Etape1** : réalisation d'un diagnostic c'est une étape préalable à toute action. C'est ici qu'on fait l'état des lieux, on évalue le système qualité de la société.
- **Etape2** : mise en place d'un service chargé de piloter cette élaboration, ce service définit les priorités et se charge du suivi de la démarche.
- **Etape3** : rédaction d'un manuel qualité ou plan d'action, définition du dispositif d'accompagnement (choix des processus et des objectifs) définition des indicateurs qualité.
- **Etape4** : mise en œuvre des processus, réalisation des procédures (techniques, organisationnelles, relationnelles et managériales).
- **Etape5** : suivi et gestion, opération de contrôle qualité, examens réguliers des indicateurs qualité, recherche d'amélioration continue en vue de rendre ces indicateurs plus performants.

Le service de la surveillance du portefeuille doit suivre régulièrement les indicateurs et faire les propositions en cas de défaillance.

*Les principaux indicateurs qualité

Nous toucherons particulièrement ceux qui régissent les relations entre la société d'assurances et ses assurés ou clients. Ainsi à travers un tableau ci après nous résumerons les quelques indicateurs qualité.

Tableau11 : les indicateurs qualité

Processus	Indicateurs Qualité	Mode de calculs	Support recueil des données	Fréquence de calcul	Seuil de tolérance	Objectifs
Gestion relation clients	Renouvellement des polices	Nombre de polices à durée ferme non renouvelées/ Nombre de polices assurées ferme échues	Etat des polices renouvelées	Mensuelle	10% particulier 5% flotte 5% risques divers	Pour voir les polices renouvelées et celle résiliées
	Visite commerciale	Nombre de visites commerciale/ Nombres de visite commerciale à faire	Planning de visites commercial es et le fiches de visite	Mensuelle	0% de visite non effectuées	Pour voir l'effectivité des visites prévues et voir également celles qui n'ont pas été faites
	Satisfaction des assurés et intermédiaire	Nombre de client satisfait/ Nombre de fiche de satisfaction	Fiche de satisfaction	Mensuelle	90%	Pour apprécier le nombre de clients satisfaits des prestations
	Plainte des assurés et des intermédiaires	Nombre de plaintes Nombre de plainte traitées/ Nombre de plaintes Nombre de plaintes	FAS et fiche de satisfaction FCE	Mensuelle	10% de la demande des clients 100% des plaintes 15% des plaintes	Pour voir le nombre de plaintes de client et apprécier le degré de célérité Dans le traitement de ces plaintes

Les indicateurs énumérés dans le tableau ci-dessus sont importants en vue d'améliorer la relation entre la société et les clients et apporteurs. La satisfaction de l'assuré doit être au cœur de l'entreprise c'est pourquoi un contrôle régulier s'avère impératif et faire des propositions allant dans le sens de l'amélioration de ces indicateurs ce qui les rendra plus performant.

2 – L'évaluation régulière des réseaux de production

Elle nous paraît très importante car elle permet de voir régulièrement l'état d'un réseau de production en terme de production et en terme de sinistralité afin de prendre rapidement des mesures lorsqu'on constate qu'un réseau a des affaires trop sinistrées de nature à entraîner la dégradation de tout le portefeuille de la société.

Les indicateurs utilisés dans ce cas concernent le chiffre d'affaires, les sinistres de chaque réseau et de chaque catégorie de réseaux.

Nous les illustrerons à travers des tableaux.

***Tableau 12 : chiffre d'affaires par réseau de production**

Période	Réseau	Catégorie de réseaux	Chiffre d'affaire détaillé
Chaque trois (03) mois			

Ce tableau permet de voir le volume d'affaires apporté par chaque réseau de production et chaque catégorie de réseaux de production.

Tableau 13 : les sinistres réglés par réseau de production

Période	réseau	Catégorie de réseaux	Les sinistres réglés	S/P
Chaque trois mois (03)				

Ce tableau permet de mettre en exergue les réseaux et groupe de réseaux de production les plus sinistrés afin de prendre des mesures rapides.

***Le tableau14 : des détections par réseau de production**

Réseau de production	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Détection												

Ce tableau permet de voir le nombre d'affaires mises sous surveillance au cours d'une année et par réseau de production.

***Tableau 15 : les détections par réseau de production**

Réseau de production	Bureau directs	Agents généraux	Apporteurs	Courtiers	Total
Détections					
Chaque Trimestre					

Par ce tableau élaboré trimestriellement nous pouvons observer les réseaux de production qui pourraient envoyer les affaires anormales et ce qui permet de réfléchir et proposer des solutions pour assainir leur portefeuille respectif

L'évaluation régulière des réseaux de production doit être une politique efficace et rigoureuse qui permettra de voir la situation de la société car les réseaux de production surtout les courtiers dominent la production de la société, donc un suivi de ces derniers nous paraît primordial.

3 - Classification de la clientèle

L'entreprise doit avoir une idée claire de ses clients en procédant éventuellement chaque année à une classification de ses assurés.

Pour la classification on retiendra comme critère :

- Les assurés non sinistrés sur une période.
- Les assurés ayant plusieurs contrats
- Les assurés fortement sinistrés
- Les assurés présentant une faible sinistralité
- Assurés ayant un seul contrat

L'élaboration de ces critères permet d'avoir une vue globale et détaillée. Ce qui constitue un outil pour impulser certaines politiques sur la clientèle.

Ainsi par exemple avec le critère qui permet de déterminer les assurés ayant seul un contrat, la société pourrait entreprendre une politique de saturation en proposant à ces derniers d'autres contrats c'est la politique de fidélisation des clients et elle doit être utile car plus l'assuré souscrit beaucoup de contrats, il est difficile pour lui de quitter la compagnie. Cette classification devrait constituer une base de données pour l'entreprise et la maîtrise de ces clients et assurés. Et dans un futur proche constituer un fichier fiable pour les clients de la compagnie

Section 2 : Le suivi informatique et la sensibilisation

La surveillance du portefeuille étant une activité de grande envergure, sa réussite nécessite la mise en œuvre d'un système informatique et la sensibilisation de tous.

1-La mise en place d'un système informatique dédié à la surveillance.

La mise sur pied d'un système informatique est l'une des conditions essentielles à la réussite de la surveillance. En effet l'informatique servira à la détection des risques anormaux par l'insertion d'un programme de détection dans le logiciel «Milliard». L'informatique devra en temps utile fournir les états informatiques de la détection selon les périodes au service de surveillance pour faire ses analyses nécessaires Dès qu'un des critères de détection est rempli automatiquement le système informatique alerte le service de surveillance par des signaux. En plus l'informatique donne toutes les informations relatives à la police détectée. Ces informations portent sur le nom de assuré, le nom de l'intermédiaire qui apporté l'affaire si possible et le nombre de sinistres dudit contrat. L'informatique est un outil très indispensable dans la réussite de cette opération

2 – La sensibilisation

La sensibilisation consiste à attirer l'attention de tous les services et de toutes les personnes impliqués dans l'activité technique de la société quant à l'importance que revêt la surveillance du portefeuille. Les services concernés par la sensibilisation sont, la direction commerciale, le département production, le département sinistre, le département informatique et l'audit interne.

Tous ces services doivent être impliqués dans la réalisation de ce projet qui vise à accroître les revenus en maîtrisant parfaitement le portefeuille de contrats de la compagnie. Mais au-delà de ces services c'est toute la société qui doit être engagée dans cette activité.

Conclusion

En somme la mise en place d'un service de surveillance de portefeuille passe par des étapes importantes et la création de plusieurs outils destinés au suivi de la procédure élaborée. La réussite de ce projet passe donc par la satisfaction de toutes ces conditions.

CONCLUSION GENERALE

En définitive le présent mémoire nous a permis de découvrir l'importance que revêt la mise en place d'une politique de surveillance de portefeuille dans une compagnie d'assurance.

Au cours de notre étude, nous avons abordé au préalable les généralités sur la surveillance du portefeuille, chapitre dans lequel tous les aspects généraux et essentiels de cette notion ont été abordés. Parlant des parties essentielles de notre développement, deux au total, elles nous ont permis d'adapter notre réflexion au cas spécifique de COLINA-CI. S'agissant de la première partie qui s'intitule diagnostic de la situation actuelle de la surveillance du portefeuille à COLINA-CI, nous avons pu faire l'état des lieux et ensuite formuler des critiques constructives et solutions pour pallier les insuffisances constatées. Concernant la seconde partie dédiée à la mise en place d'une stratégie pour une politique efficace de surveillance de portefeuille étant l'enjeu principal de notre travail, c'est donc ici nous avons élaboré un système de surveillance du portefeuille clair et précis dont la réussite passe par un ensemble de conditions qui doivent être impérativement respectées et un suivi de cette procédure par le biais d'un ensemble d'éléments mis en place.

Nous dirons que la mise en place d'une telle politique est du ressort de la volonté et d'une vision de la haute hiérarchie de l'entreprise. Cependant, vu la place que cette politique pourrait jouer dans le développement d'une société d'assurance caractérisée par l'inversion du cycle de production sa mise en place s'avère primordiale pour COLINA-CI. Elle lui permettra de mieux contrôler ses activités surtout techniques (production et sinistre) et par conséquent améliorer ces résultats techniques en lui donnant une vue claire et détaillée de tout son portefeuille de contrats. La surveillance du portefeuille permettra également de voir les branches et les apporteurs rentables ou déficitaires, et apporter des mesures pour réduire au maximum les insuffisances. La surveillance du portefeuille reste pour notre part un service indispensable pour la survie et la prospérité d'une société d'assurances, COLINA-CI pourrait en saisir l'occasion et accroître ses activités

BIBLIOGRAPHIE

I- Les Ouvrages

GUY SIMONET, l'Assurance théorie pratique comptabilité édition 1973

JEROME YEATMAN, Manuel international des assurances

Code CIMA nouvelle édition 2009

CNCC Commission National des Commissaires aux Comptes édition octobre 1993

ZACHARIE YIGBEDEK l'Assurance automobile théorie et pratique presse universitaire de YAOUNDE deuxième édition 2008

II- Cours et Mémoires

EMMANUEL NOUKELA cours audit interne DESS-A 20 promotion

ISSA MAIGA cours contrôle de gestion DESS-A 20ème promotion

ABOUO BERNARD cours comptabilité des sociétés 20ème promotion

BIOULE NANGA ROGER cours de réassurance DESS-A 20ème promotion

KARABOUE NAMORY Mémoire sur Redressement et amélioration par la surveillance du portefeuille le cas de la compagnie AXA-CI DESS-A 18ème promotion

III- Textes officiels et Articles de presse

- **AICA** Association Internationale des Contrôleurs d'Assurances Principe de base en matière d'assurances et méthodologie document approuvé à SINGAPOUR en 2003

- **Convention IRA** Indemnisation Rapide de l'assuré, mise en place par l'ASACI en 1998 et revue 2006

IV- Recherche sur internet

ANNEXES

1- Les tableaux ci- après sont des exemples de détections périodiques qui peuvent être effectuées par le service de surveillance du portefeuille.

Annexe 1 : Synthèse des détections par intermédiaire

Distributeur	TOTAL ESPACES	TOTAL AGENTS	TOTAL COURTAGES	TOTAL AUTRES	TOTAL CONTRATS EXAMINES
Nombre d'affaires détectées en 2010	18	05	30	01	54
Nombre d'affaires détectées en 2011	25	06	38	02	71

Annexe 2: Synthèse des détections par Mois

Mois d'observation	janvier	février	mars	Avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	TOTAL
Nombre d'affaires détectées en 2010	5	0	0	10	6	2	3	2	5	15	6	30	84
Fréquence en %	6%	0%	0%	12%	7%	2%	4%	2%	6%	18%	7%	36%	100%
Nombre d'affaires détectées en 2011	5	1	3	8	5	5	0	0	10	20	10	33	100
Fréquence en %	5%	1%	3%	8%	5%	5%	0%	0%	10%	20%	10%	33%	100%

2- Le logiciel « **MILLIARD** » est le logiciel maison mis en place par le groupe COLINA pour faciliter le traitement des opérations des différentes filiales. Il a été créé en 2010 et apporte beaucoup d'avantages dans le travail

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES.....	V
RESUME.....	VI
ABSTRACT.....	VII
S O M M A I R E.....	VIII
AVANT PROPOS	IX
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : GENERALITES SUR LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE.....	3
<i>Introduction</i>	3
SECTION 1 : APPROCHES THÉORIQUES DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE.....	3
1 <i>Définition</i>	3
2 - <i>Enjeux de la surveillance du portefeuille</i>	4
SECTION 2 : LES OUTILS DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE.....	6
1 - <i>La politique de souscription et la réassurance</i>	7
a - <i>La politique de souscription</i>	7
b - <i>La réassurance</i>	7
2 - <i>la sinistralité (s/p) et la politique de règlement des sinistres</i>	9
a - <i>La sinistralité</i>	9
b - <i>La politique de règlement des sinistres</i>	9
3 - <i>Les conditions générales, les conventions spéciales des contrats</i>	9
4 - <i>Le contrôle des intermédiaires</i>	10
a - <i>Les courtiers</i>	10
b - <i>Les agents généraux</i>	11
5 - <i>La réglementation</i>	12
6 - <i>Le manuel de procédure</i>	12
SECTION 3 : LES ACTEURS PRINCIPAUX.....	13
1 - <i>La Direction Générale</i>	13
2 - <i>Le Département Production</i>	13
3 - <i>Le Département Sinistre</i>	14
4 - <i>La visite de risque</i>	15
5 - <i>Audit interne</i>	15
PREMIERE PARTIE : DIAGNOSTIC DE LA POLITIQUE ACTUELLE DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE A COLINA COTE D'IVOIRE.....	16
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA POLITIQUE ACTUELLE DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE A COLINA CI.....	17
SECTION 1 : LA STRUCTURE DU PORTEFEUILLE DE COLINA CI.....	17
1 - <i>La répartition par branche</i>	17
a - <i>Au niveau de la production</i>	18
b - <i>Au niveau des sinistres</i>	22
2 - <i>La répartition par réseau de production</i>	24

<i>a – Au niveau de la Production</i>	24
<i>b – Au niveau des Sinistres</i>	26
SECTION 2 : LES INSTRUMENTS ACTUELS DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE	29
1 – 1 <i>Politique de souscription</i>	29
<i>a- La sélection des risques</i>	29
<i>b – Offre tarifaire</i>	30
<i>c – La souscription</i>	30
<i>d – La surveillance du portefeuille</i>	31
1 -2 <i>La réassurance</i>	32
2 – <i>La sinistralité et le règlement des sinistres</i>	33
<i>a – Le règlement des sinistres</i>	33
<i>b – La sinistralité (S/P)</i>	33
3 – <i>La politique de contrôle des réseaux de production</i>	34
<i>a – Contrôle des courtiers gestionnaires</i>	34
<i>b- Contrôle des agents généraux, bureaux directs et apporteurs</i>	35
4 – <i>Le suivi du chiffre d'affaires de la compagnie, par catégorie et par apporteur</i>	35
CONCLUSION	35
CHAPITRE II : ANALYSE DE LA POLITIQUE DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE A COLINA CI.....	36
<i>Introduction</i>	36
SECTION 1 : ANALYSE DE LA STRUCTURE DU PORTEFEUILLE	36
1 – <i>Analyse par branche</i>	36
<i>a – Analyse de la production</i>	36
<i>b – Analyse des sinistres</i>	37
2 – <i>Analyse par réseaux de production</i>	37
<i>a – Analyse de la production</i>	37
<i>b – Analyse de la sinistralité</i>	39
SECTION 2 : ANALYSE DES INSTRUMENTS ACTUELS DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE	39
1- <i>Politique de souscription et réassurance</i>	40
<i>a – La politique de souscription</i>	40
<i>b – La réassurance</i>	42
2- <i>Les conditions générales, les conventions spéciales et les autres documents de rédaction</i>	43
<i>a – Les conditions générales</i>	43
<i>b – Les conventions spéciales</i>	44
<i>c – Les autres documents de rédaction</i>	44
3- <i>La politique de contrôle des réseaux de production</i>	45
<i>a- Le contrôle des courtiers</i>	45
<i>b – Agents généraux, apporteurs et bureaux directs</i>	46
4 – <i>La sinistralité (S/P)</i>	47
5 – <i>La politique de règlement des sinistres</i>	47
<i>Conclusion</i>	48
DEUXIEME PARTIE : STRATEGIE POUR UNE POLITIQUE EFFICACE	48
INTRODUCTION	49
CHAPITRE I : LA MISE EN PLACE D'UN SERVICE ET D'INSTRUMENTS EFFICACES DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE	49
<i>Introduction</i>	49
SECTION 1 : CRÉATION D'UN SERVICE AUTONOME DE SURVEILLANCE DE PORTEFEUILLE	49
1 – <i>Le profil du responsable de service</i>	49
2 – <i>Les objectifs assignés</i>	50
<i>a – Objectifs généraux</i>	50
<i>b – Objectifs spécifiques</i>	50
3 – <i>Le rattachement hiérarchique</i>	52
SECTION 2 : RÉDACTION D'UNE PROCÉDURE CLAIRE ET AUTONOME DE SURVEILLANCE	52
1 – <i>Les éléments à surveiller</i>	52
<i>a – Les branches à surveiller</i>	53
<i>b – Les intermédiaires et les autres éléments de la souscription</i>	53
<i>c – Partie statistique traitée par le service de surveillance</i>	53
2 – <i>Les critères et seuils pour surveiller</i>	53

3 – Les possibles recommandations à faire en cas de détection d'anomalies par le service de la surveillance (ligne 11 listings par échéance).....	56
a – La majoration de la prime.....	56
b – Système Bonus Malus.....	56
c – Les franchises.....	57
d – La visite de risque.....	57
e – Les exclusions.....	57
f – La réduction des engagements.....	58
g – Suppression ou modification de la garantie.....	58
h – Résiliation du contrat.....	58
Conclusion.....	61
CHAPITRE II : LE SUIVI DE LA PROCÉDURE DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE.....	62
INTRODUCTION.....	62
SECTION 1: LE RESPECT DES INDICATEURS OU AGRÉGATS.....	62
1 – Les indicateurs de qualité et de quantité.....	62
a – Les indicateurs de quantité.....	62
b – Les indicateurs de qualité.....	65
2 – L'évaluation régulière des réseaux de production.....	68
3 – Classification de la clientèle.....	69
SECTION 2 : LE SUIVI INFORMATIQUE ET LA SENSIBILISATION.....	70
1-La mise en place d un système informatique dédié à la surveillance.....	70
2 – La sensibilisation.....	71
Conclusion.....	71
CONCLUSION GENERALE.....	72
BIBLIOGRAPHIE.....	73
ANNEXES.....	74
TABLE DES MATIERES.....	75