

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES
(CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
(IIA)

BP: 1575 YAOUNDE - TEL : (+237) 22 20 71 52 - FAX : (+237) 22 20 71 51

E-mail: iaa@cameroun.com

Site web: <http://www.iiacameroun.com>
Yaoundé/Cameroun



**RAPPORT D'ETUDES ET DE STAGE
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MAITRISE EN SCIENCES ET TECHNIQUES
D'ASSURANCE (MST-A)
(Cycle II 11^{ème} promotion 2012 – 2014)**

THEME:

**LA NECESSITE DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE
DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES IARDT : Cas de la
SNAR LEYMA**

Présenté et soutenu par:

ADAMOU SIRFO Yacouba

Sous la Direction de :

**MARAFI Boubacar
Inspecteur des agences
SNAR LEYMA**

Novembre 2014

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mon père et à ma mère ;

A mes frères et sœurs ;

A ma fille Fatouma qui, j'ai quitté très tôt pour la formation à l'IIA.

Remerciements

Je remercie tout d'abord ALLAH, le clément, l'omniscient et le miséricordieux qui, dans son infinie bonté nous a permis d'avoir la chance et la force d'accomplir cette formation.

Je voudrais aussi remercier particulièrement Monsieur BOURAIMA Amadou, Directeur Général de la SNAR LEYMA, pour avoir bien voulu nous mettre en position de stage pour effectuer cette formation à l'IIA, et pour tout le soutien moral, matériel et financier qu'il n'a cessé de nous apporter durant toute notre formation. C'est l'occasion pour moi de vous exprimer toute ma reconnaissance.

Mes remerciements vont également à :

- Monsieur Abdou NOMA, Directeur du Contrôle des assurances, et ses collaborateurs pour leur disponibilité, leurs conseils précieux et leur soutien moral.
- Monsieur Dossou Yovo Roger Jean Raoul, Directeur Général de L'IIA, l'ensemble du personnel et du corps professoral.
- Monsieur MARAFA Boubacar, inspecteur des agences SNAR LEYMA, pour son encadrement, sa disponibilité et ses conseils.
- Madame SISSOKO Ramatou, Conseillère du DG SNAR LEYMA, pour la relecture du présent document.
- Messieurs Souley NIANDOU (Inspecteur des agences SNAR LEYMA) et Halido SOUMAILA (chef d'agence principale SNAR LEYMA), pour les conseils précieux.
- Tous mes collègues de travail.
- Monsieur Bio Adamou, présentement Secrétaire Général du système de la carte brune CEDEAO, pour le soutien moral et financier.
- Mon épouse, pour la compréhension et le soutien permanent.
- Mes compatriotes nigériens des 11^{ème} et 21^{ème} promotions de l'IIA (SOULEY SOUMEYE Abdourahamane, IDRISSE AMADOU Hama et ALI BARSO Abdoulrazak), pour la disponibilité et le soutien inestimable durant toute notre formation à Yaoundé.
- Tous les camarades des 11^{ème} et 21^{ème} promotions de l'IIA.
- L'ensemble du peuple Camerounais pour son hospitalité.

Listes sigles et abréviations

CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance
CRCA	Commission Régionale de Contrôle des Assurances
IIA	Institut International des Assurances
DG	Directeur Général
IARD	Incendie Accident Risques Divers
RC	Responsabilité Civile
ARD	Autres Risques Dommages
RA	Risques annexes
AUTO	Automobile
TPV	Transport Public de Voyageurs
SP	Surveillance du portefeuille
S/P	Ratio Sinistre à Prime
SNAR	Société Nigérienne d'Assurances et de Réassurances
LEYMA	Synonyme de parapluie en langue Haoussa.
DNA	Direction Nationale des Assurances
CAN	Comité des Assureurs Nigériens
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
EVOL	Evolution
TX	Taux

Liste des tableaux

Tableau 1 : Principaux chiffres du marché nigérien	6
Tableau 2: La structure du CA non vie.....	7
Tableau 3 : Evolution du chiffre d'affaires de la SNAR LEYMA	22
Tableau 4 : Structure du CA de la SNAR LEYMA.....	34
Tableau 5 : Montants et taux de commissions par branche	36
Tableau 6 : Montants et taux de frais généraux par branche	38
Tableau 7 : Sinistres payés par branche.....	38
Tableau 8 : Sinistralité par branche de 2010 à 2013	39
Tableau 9 : Résultats techniques par branche de 2010 à 2013	40
Tableau 10 : Récapitulatif des taux des cessions primes et sinistres	41
Tableau 11 : Comparaison sinistralité brute et nette de réassurance	42
Tableau 12 : Résultat technique de la réassurance de 2010 à 2013	42
Tableau 13 : Répartition et évolution du CA par catégorie d'intermédiaire	43

Listes des figures

Figure 1 : Répartition du capital social actuel de la SNAR LEYMA.....	9
Figure 2 : Schéma des principaux acteurs de la SP	27

Résumé

Le présent rapport d'études et de stage, dont le thème est "la nécessité de la surveillance du portefeuille dans une compagnie d'assurances IARDT : cas de la SNAR LEYMA", a pour objectif de dresser un diagnostic du portefeuille de la SNAR LEYMA, afin d'inviter les dirigeants de la société à mettre en place ou à améliorer le dispositif de surveillance du portefeuille. Pour ce faire, le rapport a été subdivisé en deux parties :

La première partie porte sur la présentation de la SNAR LEYMA, qui nous a servi de cadre de stage. A cet effet, nous avons passé en revue l'historique et l'environnement de la société, son cadre institutionnel et enfin les produits qu'elle commercialise.

Dans la deuxième partie, nous avons essayé de démontrer la nécessité de la surveillance du portefeuille à la SNAR LEYMA. Pour y parvenir, nous avons tout d'abord donné un bref aperçu sur la notion de surveillance du portefeuille, puis sur les règles de base de la constitution d'un portefeuille et les acteurs y participant. Nous avons terminé par une analyse de la gestion de la production à travers ses principales composantes, les tarifs appliqués, l'état du contrôle interne des intermédiaires, la gestion des sinistres et la réassurance. Cette approche nous a permis de relever quelques anomalies, pour lesquelles nous avons formulé des approches de solutions en vue d'atteindre l'objectif qualité et équilibre du portefeuille de la SNAR LEYMA.

Abstract

This study and internship report, which title is "the need for portfolio monitoring in an insurance company IARDT: case of SNAR LEYMA", aims are to establish a diagnosis portfolio of SNAR LEYMA, to invite the leaders of the company to establish or improve the monitoring of the portfolio. To do this, the report has been divided into two parts:

The first part focuses on the presentation of the SNAR LEYMA which offers us a desk for internship. To this end, we spent time to understand the history and environment of the company, its institutional framework and the commercialized products of the company.

In the second part, we tried to demonstrate the need for the monitoring of the portfolio at SNAR LEYMA. To achieve this, we first gave a brief overview of the concept of portfolio monitoring, then the basics of building a portfolio and actors participating. We ended by an analysis of the production management through its main components, the fees, the state of internal control of intermediaries, claims management and reinsurance businesses. This approach allowed us to address some anomalies, for which we have formulated some approaches of solutions in order to achieve the objective quality of the portfolio balance of SNAR LEYMA.

Sommaire

Introduction Générale	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU CADRE DE STAGE ET DESCRIPTION DES ACTIVITES	
Chapitre I : Présentation de la SNAR LEYMA	4
Section I : Historique	4
Section II : Cadre environnemental	5
Chapitre II : Cadre institutionnel	8
Section I : Les organes délibérant	8
Section II : Les organes d'exécution : l'organigramme	9
Chapitre III : Produits commercialisés	21
DEUXIEME PARTIE: LA NECESSITE DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES IARDT: Cas de la SNAR LEYMA	
Chapitre I : Politique de surveillance du portefeuille	24
Section I : Notion	24
Section II : Les composantes de la surveillance du portefeuille	25
Chapitre II : Les bases techniques et les acteurs de la constitution d'un portefeuille ..	28
Section I : Les bases techniques de la constitution d'un portefeuille	28
Section II : Les acteurs	31
Chapitre III : Diagnostic du portefeuille de la SNAR LEYMA et approche de solutions	33
Section I : Diagnostic du portefeuille de la LEYMA	33
Section II : Approches de solutions	47
Conclusion	54

Introduction Générale

Hier, comme aujourd'hui c'est-à-dire de tout temps, l'Homme est vulnérable et exposé aux événements susceptibles d'entraîner des dommages, soit dans son intégrité physique, soit dans ses biens. Pour se prémunir contre ces risques, l'Homme a essayé des modes de protections tels que la solidarité, l'épargne sous forme de tontine, etc., qui se sont avérés insuffisants. Le système de l'assurance est venu apporter une réponse adéquate à ces insuffisances et aux besoins des différents agents économiques, que sont les personnes physiques et morales. L'assurance dans sa forme moderne, a vu le jour avec le développement du commerce maritime, puis a connu une grande évolution avec le tristement célèbre incendie de Londres de 1666 ; 'l'assurance est une opération par laquelle une société d'assurance promet, moyennant une prime ou cotisation, de prendre financièrement en charge les conséquences que produisent les événements redoutés sur une personne ou sur ses biens''¹. C'est ainsi que Joseph Hémard² a donné cette définition de l'assurance : <<l'assurance est une opération par laquelle une partie se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime), pour lui-même ou pour un tiers en cas de réalisation du risque, une prestation par une autre partie (l'assureur), lequel prenant en charge un ensemble de risques qu'il compense conformément aux lois de la statistique>>. Ainsi, les entreprises d'assurance prennent des engagements dont l'exécution se fera au futur, ce qui fait de l'assurance une opération particulière. Cette particularité est marquée par ce qu'on appelle 'l'inversion du cycle de production' ; en effet les entreprises d'assurances, lorsqu'elles perçoivent la prime d'assurance en contre partie de la prise en charge des risques des assurés, ne connaissent pas avec exactitude le coût de revient des sinistres en cas de réalisation des risques contrairement aux autres secteurs d'activité. C'est pour cette raison que des mécanismes de protection des assurés ont été mis en place pour les prémunir contre une éventuelle incapacité des assureurs à faire face à leurs engagements en cas de réalisation des risques. Parmi ces mécanismes, figure en bonne place la surveillance de la solvabilité des entreprises d'assurances par des organes placés au dessus des sociétés d'assurances, tels que la Direction du Contrôle des Assurances et la Commission Régionale du Contrôle des Assurances pour les Pays membres de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA). Ces organes de surveillance contrôlent aussi bien les sinistres (barémisation des règlements des sinistres par le code

¹ Cours contrat d'assurance, 1^{ère} Année MSTA par Jean Marie TESSI

² Professeur consultant en Assurances

CIMA) que la perception de prime adéquate pour permettre de faire face aux risques assurés. En témoigne, la modification de l'article 13 du code CIMA, qui subordonne désormais la prise d'effet du contrat d'assurance au paiement de la prime. Cette mesure, a pour objectif principal de permettre aux assureurs d'améliorer leur trésorerie pour mieux faire face aux engagements pris à l'égard des assurés, souscripteurs et bénéficiaires des contrats d'assurances. L'équilibre technique du portefeuille c'est-à-dire l'adéquation entre la prime et le risque pris en charge contribue à la solvabilité des entreprises d'assurances. Notons au passage que le portefeuille est constitué par l'ensemble des contrats d'une entreprise d'assurance. Avant de parler de l'équilibre technique du portefeuille, il faut d'abord examiner le mode de constitution de ce portefeuille à travers la souscription, puis la gestion des contrats d'assurance qui s'y trouvent. En effet, l'assureur gère une multitude de risques par l'entremise de la mutualité. Il doit veiller de ce fait sur la qualité de son portefeuille par une sélection des risques, pour ne pas se retrouver qu'avec des mauvais risques que les autres assureurs auraient rejetés. La surveillance de son portefeuille consisterait à veiller au maintien d'un portefeuille de contrats sains et pérennes, maillon essentiel dans cette quête perpétuelle d'équilibre du portefeuille. A travers la surveillance du portefeuille, l'assureur cherchera également à mettre en place des mesures correctives et de détection des fraudes. Cette activité suppose la mise en place d'un système efficace, qui mettra en jeu un certain nombre d'acteurs de l'entreprise. Cependant, dans la plupart des marchés de la zone CIMA, la course au chiffre d'affaires constitue le souci majeur des sociétés d'assurance parfois au mépris des techniques de base de l'assurance. Ce n'est pas un truisme de dire aujourd'hui, que toute société d'assurance qui aspire à être compétitive dans un marché fortement concurrentiel, doit avoir une politique sélective de risques, afin d'avoir un portefeuille sain et équilibré.

Notre étude intitulée "la nécessité de la surveillance du portefeuille dans une compagnie d'assurance IARDT : cas de la SNAR LEYMA" s'inscrit dans cette logique. Elle a pour objectif principal, le diagnostic du portefeuille de la société, afin d'apporter des approches de réponses aux éventuelles anomalies. Comme objectif particulier, nous voulons amener les dirigeants de la LEYMA à prendre conscience de la nécessité d'une surveillance du portefeuille en vue de l'équilibre de ce dernier, gage de la survie d'une entreprise d'assurance.

Pour ce faire, notre démarche a porté essentiellement sur l'analyse des états statistiques de la SNAR LEYMA, des entretiens avec certains responsables de la société et l'exploitation des documentations en vue de trouver des réponses aux questions suivantes :

Quel diagnostic pouvons-nous faire du portefeuille de la LEYMA?

Quel est l'état du contrôle interne des intermédiaires?

Et quelles solutions aux éventuelles anomalies?

Voilà tant de questionnements auxquels nous tenterons de répondre tout au long de cette étude et qui nous permettra d'appréhender l'intérêt lié à l'étude de ce thème.

Le présent rapport d'études et de stage est subdivisé en (02) deux parties. La première porte sur la présentation générale de la structure d'accueil qu'est la SNAR LEYMA, et la deuxième sur la nécessité de la surveillance du portefeuille à la SNAR LEYMA. Chacune des deux parties comporte trois chapitres.

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU CADRE DE STAGE ET DESCRIPTION DES ACTIVITES

Dans cette première partie, il s'agit pour nous de faire une présentation sommaire de la SNAR LEYMA à travers son historique et son environnement (Chapitre I), son cadre institutionnel (chapitre II), et nous terminerons par ses produits commercialisés (Chapitre III).

Chapitre I : Présentation de la SNAR LEYMA

Section I : Historique

Née de la volonté politique des autorités nigériennes, la Société Nigérienne d'Assurances et de Réassurances (SNAR LEYMA) a été créée par arrêté ministériel N° 430/ MF/ SG/ SCA du 24 Décembre 1977, sous la forme d'une société anonyme de droit nigérien avec un capital social de Cent Cinquante Millions (150.000.000) FCFA. Elle fut agréée à pratiquer les opérations d'assurances et réassurances toutes branches notamment l'automobile, l'incendie, les accidents, le vol, les risques divers, le transport et tous autres risques propres à engager la Responsabilité Civile ainsi que toutes les opérations de nature à faire participer la société par tous les moyens à toute entreprise ou société créée ou à créer pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social.

Elle a commencé ses activités le 1^{er} Janvier 1978 et ces dernières furent étendues à la branche vie et capitalisation par arrêté N° 292/ MF/ SG/ SCA du 11 Novembre 1981.

Première compagnie d'assurances de droit national du Niger, la SNAR LEYMA avait pour objectif principal, la rétention des capitaux et le financement de l'économie nationale. Pour atteindre cet objectif, l'Etat Nigérien lui avait donné tous les moyens, à travers son appui. En effet, l'ordonnance N°77 – 39 du 29 Décembre 1977 obligeait les compagnies d'assurances opérant sur le territoire Nigérien à placer auprès de l'entreprise nationale un pourcentage des affaires provenant des Offices et Sociétés d'économie mixte dans lesquelles l'Etat détient une part, à raison de :

- ✓ 40% pour celles actionnaires à la LEYMA ;
- ✓ 20% pour les autres.

Ce soutien considérable a été bénéfique pour la société, car son chiffre d'affaires est passé de quatre cent dix huit millions (418.000.000) de francs CFA à deux milliards (2.000.000.000) de francs CFA entre les exercices 1978 et 1981, soit un accroissement de 478,47%. Les fonds propres qui étaient de cent soixante deux millions (162.000.000) de francs CFA sont passés à sept cent cinquante huit millions (758.000.000) de francs CFA en 1989.

Cependant, en 1988, la SNAR LEYMA fût frappée par une mesure de prélèvement au profit de la Banque de Développement de la République du Niger (BDRN) qui était en difficulté en son temps. En effet, l'ordonnance N°1349 /PM du 11 novembre 1988 obligea les sociétés d'Etat et d'économie mixte à placer au moins 50% de leurs avoirs dans cette

banque. Deux ans après cette mesure et malgré les efforts de redressement, la BDRN fût liquidée, englobant dans ses comptes les fonds de la LEYMA. Ainsi, l'expansion que connaît la société fut, brutalement, interrompue par le gel de ses avoirs à la BDRN avec comme corollaire :

- ✓ Une diminution accrue des fonds propres, qui passent de quarante millions (40.000.000) de francs CFA en 1991 à moins un milliard quatre cent soixante neuf millions (-1.469.000.000) de francs CFA au 31/12/1996 ;
- ✓ Un déficit de couverture des engagements règlementés de plus de deux milliards (2.000.000.000) de francs CFA et une insuffisance de marge de solvabilité.

Face à la crise que connaît la société, les dirigeants ainsi que les travailleurs ont consenti des efforts considérables pour sauver l'entreprise à travers des actions tels que :

- ✓ La mise place d'un plan de financement suite au Conseil d'Administration du 22 Juillet 1997 ;
- ✓ Le gel des avancements des travailleurs ;
- ✓ L'abandon des impôts par l'Etat ;
- ✓ Etc.

Les actions menées ont permis de ramener le déficit de couverture des engagements règlementés à hauteur de huit cent millions (800.000.000) FCFA au 31/12/1999. Malgré tous ces efforts, la société fût privatisée et sa recapitalisation a été bouclée en octobre 2001. Le capital social est alors passé de trois cents quarante cinq millions (345.000.000) FCFA à un milliard cinq cents quatre vingt quatorze millions quatre mille (1.594.004.000) francs CFA au terme de l'Assemblée Générale du 23 Août 2001 qui a également décidé de l'adoption des statuts harmonisés aux dispositions de l'OHADA.

Ainsi, la société d'Etat devient Société anonyme régie par le code des assurances des pays membres de la CIMA, avec comme actionnaire majoritaire le Groupe HIMA Souley. Il est à noter que la société exerce dans la branche IARDT.

Section II : Cadre environnemental

Cette section porte sur un bref aperçu sur le marché Nigérien des assurances à travers son historique, ses principaux chiffres et sa structure pour la branche non vie.

Paragraphe 1 : Historique

Comme dans la plupart des pays d'Afrique francophone, l'histoire de l'assurance au Niger débuta avec l'installation des comptoirs des sociétés d'assurance françaises chargées de présenter les opérations d'assurance. Ces sociétés de droit français exerçaient sous la loi

du 13 Juillet 1930. Cette loi continua à régir le secteur des assurances jusqu'à l'entrée en vigueur du code CIMA en 1995. Avec l'avènement de l'indépendance, caractérisée par une vague de création de sociétés d'Etat et d'économies mixtes, le secteur des assurances n'en fût pas épargné. Plusieurs lois furent votées en faveur de ce secteur telles que :

- ✓ La loi N° 62-27 du 28 juillet 1962 portant réglementation des organismes d'assurances et de Réassurances ;
- ✓ La loi N° 65-15 du 15 mai 1965 instituant une obligation d'assurance des véhicules terrestres à moteur.

C'est dans ce contexte que la première compagnie d'assurance de droit Nigérien fut créée le 24 Décembre 1977 sous le nom commercial de société Nigérienne d'Assurance et de Réassurance "LEYMA" en abrégé "SNAR LEYMA".

Durant les années 1970, l'économie Nigérienne était florissante et soutenue par le "Boom de l'uranium". C'est dans ce regain de croissance économique suivie de la libéralisation du secteur des assurances que d'autres compagnies furent créées dont l'Union Générale des Assurances du Niger (UGAN) en 1985 et la Compagnie d'Assurance et de Réassurance du Niger (CAREN) en 1990. A la fin de l'exercice 2013, on dénombre sur le marché Nigérien huit (08) sociétés d'assurances dont six (06) IARDT et deux (02) Vie. En outre, le marché compte 24 agents généraux et 34 courtiers.

Paragraphe2 : Principaux chiffres du marché nigérien

Tableau 1 : Principaux chiffres (en milliers de f CFA) du marché nigérien
Source : Etabli sur la base des données du CAN

	2008		2009		2010		2011		2012	
	Vie	Non vie	Vie	Non vie	Vie	Non vie	Vie	Non vie	Vie	Non vie
Chiffres d'affaires	2 466 807	12 130 475	2 948 954	14 229 125	3 001 560	15 574 874	2 942 907	17 314 187	3 700 419	18 487 810
Prestations et frais payés	756 229	4 201 647	1 126 543	5 193 821	1 015 841	6 239 535	1 200 358	4 929 098	1 530 162	5 588 532
Provisions techniques	3 434 555	12 093 189	4 292 700	13 886 538	5 497 155	16 214 642	6 723 000	17 977 000	8 569 452	20 672 985
Résultat net	35 737	833 115	-63 298	-2 012 360	58 938	1 816 439	-143 073	1 702 740	-60 000	1 261 000
Ratio S/P	34,64%		36,50%		40,06%		30,33%		40,97%	
Fonds propre / résultats	6,38%	23,36%			28,10%	20,80%	-17,90%	30,20%	-9,10%	24,00%
Couverture ER	109,20%	100,50%	104,20%	110,80%	104,00%	147,10%	102,30%	120,30%	101,30%	118,00%

Le chiffre d'affaires du marché a globalement évolué avec un taux positif de 2008 à 2012, même si la VIE a connu une baisse entre 2010 et 2011, ce qui dénote une réelle dynamique du marché. La sinistralité du marché est bonne et est en deçà de la norme de 65% sur toute

la période considérée. Le marché couvre bien ses engagements règlementés même si la VIE éprouve quelques difficultés au regard des taux de couverture des quatre (04) derniers exercices (2009 à 2012) respectivement de 104,2%, 104%, 102,3% et 101,3%.

De façon globale, le marché nigérien est un marché porteur et la dynamique qui a été constatée va sans doute se maintenir au regard des nombreuses perspectives de l'économie nigérienne (Uranium, Pétrole, Raffinerie, Port sec, etc.)

Paragraphe3 : Le chiffre d'affaires par branche NON VIE

Tableau 2: la structure du CA (en millions de C FA) non vie

Catégories	2009		2010			2011			2012			2013		
	CA	Part	CA	Part	Evol	CA	Part	Evol	CA	Part	Evol	CA	Part	Evol
Automobile	5 893	41,42%	7 071	45,40%	19,99%	9 734	56,22%	37,66%	10 409	56,31%	6,93%	11 362	52,82%	9,16%
Responsabilité C.	256	1,80%	387	2,48%	51,17%	456	2,63%	17,83%	692	3,74%	51,75%	657	3,05%	-5,06%
Incendie et RA	1 321	9,29%	1 462	9,39%	10,67%	1 898	10,96%	29,82%	1 798	9,73%	-5,27%	2 455	11,41%	36,54%
ARD	2 789	19,60%	2 602	16,71%	-6,70%	415	2,40%	84,05%	415	2,24%	0,00%	1 635	7,60%	293,98%
Transport	1 891	13,29%	1 758	11,29%	-7,03%	2 068	11,94%	17,63%	1 919	10,38%	-7,21%	1 651	7,68%	-13,97%
Maladie	2 017	14,18%	2 227	14,30%	10,41%	2 671	15,43%	19,94%	3 185	17,23%	19,24%	3 672	17,07%	15,29%
Acceptations	60	0,42%	68	0,44%	13,33%	72	0,42%	5,88%	68	0,37%	-5,56%	79	0,37%	16,18%
Total Général	14 227	100,00%	15 575	100,00%	9,47%	17 314	100,00%	11,17%	18 486	100,00%	6,77%	21 511	100,00%	16,36%

Source : Données de la DNA

Le chiffres d'affaires global du marché non vie a évolué positivement de 2009 à 2013.

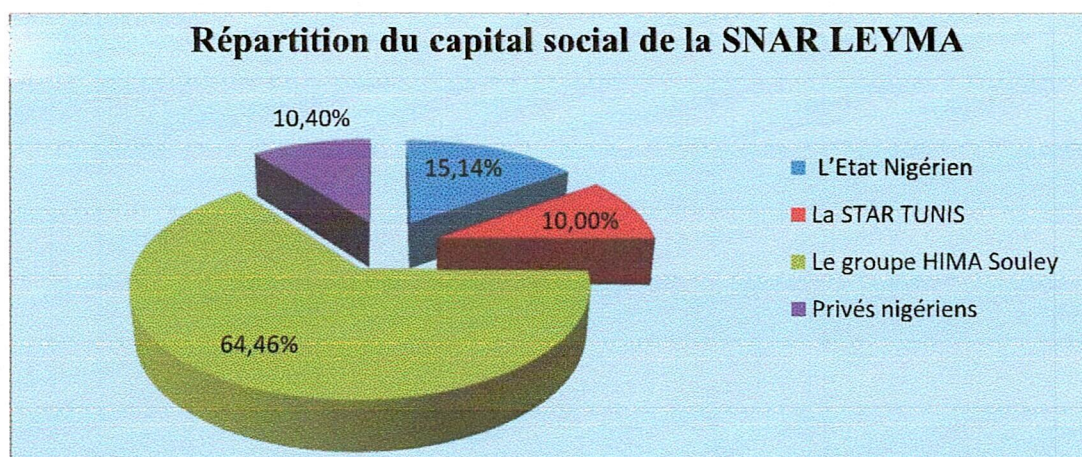
La branche Automobile occupe en moyenne 50% du chiffre d'affaires du marché, suivi de la branche Maladie et Accident Corporels (16%), du Transport (11%), de l'Incendie et des Autres Risques Dommages (10%) chacune, de la Responsabilité Civile 3% et de l'acceptation qui n'a jamais atteint 1%. En 2013, les branches Automobile, Incendie, Maladie, et Acceptations ont évolué respectivement de 9,16%, 36,54%, 15,29%, 16,18% ainsi que les autres risques dommages avec un taux exceptionnel de 293,98%. Par contre, les branches Transport et RC ont connu une baisse respectivement de 13,97% et 5,06%.

Chapitre II : Cadre institutionnel

Section I : Les organes délibérant

Paragraphe 1 : L'Assemblée Générale :

C'est l'organe suprême de la société qui traite des questions importantes. Elle est constituée des actionnaires de l'entreprise qui sont : l'Etat Nigérien, la STAR TUNIS, le groupe HIMA Souley et les Privés nigériens. Le graphique suivant nous donne la répartition actuelle du capital social de la SNAR LEYMA.



Source : Données SNAR LEYMA

Figure 1 : Répartition du capital social actuel de la SNAR LEYMA

L'Assemblée Générale des actionnaires se réunit en session ordinaire normalement une fois par an, à la fin de chaque exercice, pour approuver les comptes et décider de l'affectation des résultats. Elle peut se réunir en session extraordinaire lorsque que les circonstances de la gestion de l'entreprise l'exigent. C'est l'Assemblée Générale qui élit en son sein les membres du Conseil d' Administration. Lors de ses assises, l'Assemblée Générale ordinaire entend le Conseil d'Administration notamment sur le rapport d'activité de la société. Elle entend également les rapports des commissaires aux comptes, discute, approuve et éventuellement redresse les comptes. C'est elle qui donne quitus sur de la gestion de l'entreprise.

Paragraphe2 : Le Conseil d'Administration :

Il est constitué de douze (12) membres nommés par l'Assemblée Générale constitutive pour un mandat de six (06) ans renouvelable. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'entreprise et dans la limite de l'objet social . Les membres peuvent faire l'objet de poursuite pour les fautes commises dans l'exercice de leurs fonctions. Le conseil d'administration se réunit normalement deux fois (02) fois par an, et à la demande des deux tiers (2/3) au moins de ses membres aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. Il est chargé de définir les orientations stratégiques de l'entreprise et de prendre les décisions importantes. Il arrête et valide les comptes annuels, vote le budget de chaque exercice et nomme le Directeur Général. Le conseil d'Administration ne délibère valablement que si la moitié de ses membres sont effectivement présents. Les délibérations sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. Il rend compte de sa mission à l'Assemblée Générale des actionnaires. Le président du Conseil d'Administration actuel est Monsieur Amadou HIMA SOULEY.

Section II : Les organes d'exécution : l'organigramme.

Paragraphe 1 : La Direction Générale :

C'est l'organe de gestion de la société. Elle est chargée d'exécuter les décisions du conseil d'administration à qui elle rend compte. A cet effet, elle définit les politiques et moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Le DG assure la direction technique, administrative et financière de la société qu'il représente dans tous les actes de la vie civile et veille au bon fonctionnement des services. Dans le cadre de la mise en œuvre des politiques de l'entreprise, le Directeur Général se fait assister par une Direction des Opérations, des Départements et services techniques. A cet effet, l'organigramme de l'entreprise (annexe 1) dresse les différentes structures et leur interdépendance que nous présenterons, ci après, ainsi que les tâches que nous avons eues à effectuer lors de notre passage auprès de certains services.

A. L'Assistante du Directeur Général

Elle est chargée d'apporter au Directeur Général une assistance complète pour une gestion optimale du temps et de l'information. Elle est chargée de l'accueil des visiteurs, de gérer le planning des activités du Directeur Général, de la réception des appels téléphoniques, de l'envoi et de la réception des courriers ainsi qu'un appui en bureautique.

B. Les conseillers du Directeur Général

Au nombre de trois (03), ils apportent à la Direction Générale un appui technique sur des dossiers particuliers et s'occupent de la formation du personnel technique. Le DG requiert également leur avis sur les questions sociales et administratives importantes de la société.

C. Le Département maladie

Ce Département est subdivisé en (02) deux services à savoir le service production assurance maladie et celui des sinistres maladies. Il est dirigé par un chef de département et a pour mission, la vente des contrats d'assurance maladie, le développement de cette branche, le suivi et l'évaluation des conventions signées avec les divers prestataires et la prise en charge efficace des sinistres maladies.

1. Le service production assurance maladie :

Il est chargé de la négociation et la souscription des contrats d'assurance maladie. Sous la supervision du chef du Département, l'agent chargé de la production s'occupe de la réception des clients, de l'établissement des contrats d'assurance maladie et conventions avec les partenaires prestataires de service (cliniques, pharmacies, laboratoires d'analyses médicales, médecins conseils, etc....), le remplissage des carnets de famille et le suivi des factures des tiers payants.

Lors de notre passage dans ce service, nous avons effectué les tâches suivantes : la réception des clients, le remplissage des carnets de famille, la saisie des contrats d'assurance, la réception et le classement du courrier.

○ Souscription assurance maladie :

Il faut relever que la plupart des assurés sont des personnes morales (ONG, entreprises, associations, etc....) qui prennent une protection pour leur personnel. Le cas des familles individuelles est très rare.

Avant toute souscription, le prospect doit fournir, la liste de tous les employés et les membres de leur famille et les questionnaires médicaux de tous les employés. Il y'a lieu de préciser que le nombre minimum de famille pour le contrat groupe est de (05) cinq dont une conjointe et (05) cinq enfants à charge pour chaque famille. L'âge maximum pour les enfants est de 21 ans, repoussé à 25 pour ceux qui effectuent des études supérieures. Pour toute conjointe ou enfant supplémentaire, une surprime est perçue en conséquence.

C'est sur la base de ces informations que la prime à payer est calculée. Elle est déterminée suivant deux méthodes, soit forfaitairement, soit sur la base du tarif de la LEYMA. Pour bénéficier de la couverture, un carnet de famille est délivré à chaque chef de famille dans lequel figurent la ou les conjointes ainsi que les enfants à charge.

2. Le service sinistre maladie:

Ce service est animé par un chef de service, assisté d'un agent. Il a pour missions le règlement des frais médicaux, pharmaceutiques et chirurgicaux exposés par les assurés ainsi que le suivi de la consommation des différents assurés en vue de déterminer le taux sinistres sur primes (S/P) qui servira de base d'ajustement de la prime au renouvellement. Le remboursement se fait suivant deux modes : le tiers payant avec ticket modérateur et le direct. Le système de bon de prise en charge n'est appliqué que pour des cas exceptionnels.

o Le remboursement direct :

A travers ce mode de remboursement, les assurés prennent en charge, en amont, le paiement des différents frais relatifs à toute maladie ou accident, avant de se faire rembourser par la LEYMA sur présentation de tous les justificatifs desdits frais exposés. Il se fait tous les Mercredi et Vendredi après midi comme suit :

- ✓ Dépôt des livrets de famille avec toutes les factures des frais exposés ;
- ✓ Vérification des factures par le médecin conseil (éventuel rejet de produits ou actes médicaux) ;
- ✓ Traitements des factures par l'agent régleur des sinistres (application du ticket modérateur) et établissement des bordereaux de règlement ;
- ✓ Transmission des bordereaux d'abord au chef de service sinistre puis au chef de département pour validation ;
- ✓ Paiement par la caisse pour les montants inférieurs ou égaux à 150.000 FCFA et au delà ce montant, un chèque est établi.

o Le tiers payant avec ticket modérateur :

C'est un système qui permet à l'assuré de bénéficier des prestations des différents partenaires de la compagnie en payant uniquement la part qui reste à sa charge contractuellement définie (ticket modérateur). Ensuite les partenaires transmettent à la LEYMA, selon la périodicité définie dans la convention, les factures relatives aux différentes prestations pour remboursement.

D. Le Service informatique et du personnel :

1. Le service informatique :

Il a pour mission, le suivi du parc informatique de la société, la maintenance et la gestion des consommables informatiques, et le traitement de toutes les statistiques de la LEYMA.

Il est à noter que la LEYMA a fait l'acquisition d'un nouveau logiciel appelé DIBA produit par la société CASE&CO. C'est un logiciel intégré permettant une prise en charge efficace de l'ensemble des activités d'une société d'assurance. L'exploitation de ce logiciel a débuté en Novembre 2013, avec l'interconnexion de six points de vente. Le processus suit son cours car l'objectif est de relier l'ensemble des points de vente de la société.

2. Le service du personnel :

Ce service a pour mission :

- ✓ La gestion des carrières des agents à travers le suivi des avancements, sanctions, formations, etc.
- ✓ Le traitement des salaires (salaires de base, avantages et autres retenues, etc...)
- ✓ La gestion des rapports entre l'employeur et les employés d'une part, et l'employeur avec la CNSS et l'ANPE d'autre part.

E. Le Service Réassurance

Géré par un chef de service, il a pour rôle la négociation et la mise en œuvre des traités de réassurance adaptés au portefeuille de la LEYMA. Les activités du service portent sur :

- ✓ La cession des affaires dans les différents traités ;
- ✓ La cession des affaires facultatives ;
- ✓ L'acceptation des affaires venant des autres compagnies ;
- ✓ Le suivi des situations financières des réassureurs.

Le programme de réassurance de la SNAR LEYMA se présente comme suit:

- Un traité Excédent de Plein dont la conservation de la LEYMA est protégée par un Excédent de sinistres pour la branche Incendie et risques annexes;
- Un traité Quote part avec un Excédent de sinistres sur la rétention pour la branche Transport ;
- Et un traité excédent de sinistres sur souscription pour la branche Automobile, Responsabilités Civiles Diverses et l'individuelle Accident.

Notre passage dans ce service nous a permis de mettre en application les enseignements reçus et de mieux appréhender le mécanisme de la réassurance. En effet, il a coïncidé avec la période d'élaboration des comptes courants des réassureurs du 2^{ème} semestre 2013, ce qui nous a donné l'opportunité d'effectuer les tâches suivantes :

- ✓ La confection des bordereaux de cession de primes, des annulations, des sinistres et des libérations des dépôts.
- ✓ Le calcul du burning cost pour la branche automobile;
- ✓ L'élaboration des comptes courant des réassureurs ;
- ✓ L'élaboration des comptes de cession de (02) deux affaires facultatives ;
- ✓ La saisie dans le fichier Excel des soldes des comptes de réassurance de la période concernée.

Paragraphe 2 La Direction des opérations :

Elle est le trait d'union entre la Direction Générale et les départements techniques qui y sont rattachés. Elle est dirigée par un Directeur des opérations qui a pour rôle de coordonner et de superviser l'ensemble des activités menées au sein de cette direction en vue d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés par la Direction Générale. Le Directeur des Opérations s'appuie sur les départements et services suivants : l'Agence Principale, le Département Sinistres et Contentieux, le Département Comptable et Financier, le Pool Inspection, le Service Commercial et le Service Matériel et Achats.

A. L'agence principale :

C'est un bureau direct situé au sein du siège de la LEYMA. Il est dirigé par un chef d'agence et se compose de trois services à savoir : le service production, celui du développement du portefeuille et le service recouvrement.

1. Le service production :

Il a pour rôle, la commercialisation des différents produits de la société.

✓ La section automobile :

Elle s'occupe de la souscription des contrats mono automobile. Trois agents répartis dans trois guichets exécutent les tâches qui relèvent de cette section.

Notre passage dans cette section nous a permis d'effectuer certaines tâches comme la réception des clients, la photocopie des documents à verser dans les dossiers, et la souscription des contrats (affaires nouvelles et avenants).

❖ **Souscription d'une affaire nouvelle automobile:**

Il faut préciser que l'assurance de la responsabilité civile automobile est obligatoire et le tarif en vigueur est fixé par arrêté ministériel n° **2006-577/MEF/CCE/DGECA/DCA du 26 décembre 2006**. Lorsque le client arrive au guichet de la production, l'agent producteur demande les pièces nécessaires (carte grise ou l'attestation de vente et le permis de conduire du conducteur habituel). Pour satisfaire aux exigences de la CIMA en matière de tenue des dossiers production, une copie de ces pièces est versée dans le dossier de l'assuré. Les caractéristiques du véhicule, l'usage, les références du souscripteur, ainsi que la durée du contrat, souhaitée par le souscripteur, sont saisis dans le logiciel pour déterminer la prime à payer. Après l'accord du prospect sur la prime, l'agent édite les conditions particulières en trois exemplaires. Une copie est remise au souscripteur avec la laquelle il se présente au guichet caisse. En effet, tant que la prime n'a pas été encaissée, le système ne permet pas à l'agent producteur d'éditer l'attestation d'assurance qui est informatisée. Une fois que la prime est encaissée, l'agent à la caisse édite trois exemplaires du reçu de caisse dont l'un est remis à la comptabilité et les deux autres à l'agent producteur. L'encaissement de la prime permet à l'agent producteur de faire l'édition de l'attestation d'assurance. Il fait ensuite signer le souscripteur sur les conditions particulières et agrafe une copie du reçu de caisse sur celles-ci, qui lui seront remises avec l'attestation d'assurance le tout après validation par le chef service production. Une copie des conditions particulières sur laquelle est agrafée la souche de l'attestation et le reçu de caisse y relatif est versée dans le dossier production pour classement.

✓ **La section flotte :**

Elle s'occupe de la souscription des polices flotte, soit directement avec le client, soit en réponse à un appel d'offres ou suite à une demande de cotation par un intermédiaire. Elle est tenue par un seul agent qui rend compte au chef de service production. Par flotte, il faut entendre l'ensemble des véhicules appartenant à une même personne, qu'elle soit physique ou morale.

✓ **La section Accidents et Risques Divers (ARD) :**

Elle est tenue par le chef de service qui a pour rôle la souscription des autres risques à savoir :

- ✓ L'incendie et risques annexes ;
- ✓ Les risques techniques (TRC, TRM, BDM et TRI) ;
- ✓ Les risques Divers (Dégâts des eaux, vol, bris de glace, RC...) ;
- ✓ L'aviation

Ce service est très sollicité car il s'occupe de la cotation des affaires demandées par les intermédiaires.

✓ **La section transport :**

Elle est tenue par un agent qui rend compte au chef d'agence et sa mission est la souscription des contrats d'assurance transport. Le Niger étant un pays enclavé, les principaux contrats souscrits portent sur les facultés à l'importation. En effet, l'obligation d'assurance locale des facultés à l'importation a été instituée depuis 1985 par l'ordonnance 85-15 du 23 mai 1985 suivie de son décret d'application n° 85-52/PCMS/MT du 23 mai 1985. Toutefois, il faut relever la faiblesse des activités de cette section due essentiellement au non respect de cette ordonnance.

✓ **La section POOL saisie :**

Elle est chargée de la saisie de la production des autres agences, représentations ainsi que les cabinets de courtage non informatisés. Trois (03) agents s'occupent de cette saisie sous la supervision d'un chef de POOL saisie.

✓ **La section assistance voyage et assurance perte d'emploi :**

Un agent a en charge de cette section sous la supervision du chef d'agence. Il s'occupe de la souscription des contrats d'assistance voyages et d'assurance perte d'emploi.

2. Le service recouvrement :

Ce service est dirigé par un chef, qui est sous l'autorité du chef d'agence principale. Il a pour mission le recouvrement des primes impayées antérieures à l'entrée en vigueur de l'article 13 nouveau. Il travaille en étroite collaboration avec le service commercial et la section production de l'agence principale. Les activités de ce service sont relativement faibles depuis l'entrée en vigueur de l'article 13 nouveau du code CIMA qui subordonne la prise d'effet du contrat d'assurance au paiement de la prime.

3. Le service développement du portefeuille :

Ce service est de création récente et a pour mission le suivi qualitatif des produits de la société et la recherche de partenariats avec d'autres structures extérieures pour le développement du portefeuille. Cependant, ce service est quasiment inexistant car le travail qui lui est dédié relève en grande partie du service commercial déjà existant. Pour preuve, le chef de service s'occupe plus de la souscription d'assurance transport que de l'activité du développement du portefeuille.

B. Le département comptable et financier :

Il est dirigé par un chef de département, appuyé par un chef de service comptable et financier. Ce Département a la lourde tâche de tenir la comptabilité et les finances de la société conformément à la législation en la matière (OHADA et CODE CIMA). Il a pour mission :

- ✓ L'élaboration des états financiers et des rapports d'activités dans les délais prévus par la réglementation ;
- ✓ L'élaboration et le suivi des budgets;
- ✓ La tenue des journaux auxiliaires;
- ✓ L'élaboration et la mise en application d'un plan de trésorerie en vue de développer les fonds propres de la société et les produits financiers à travers les différents placements.

Pour mener à bien ses activités, le département est subdivisé en deux services : l'un en charge de la comptabilité et l'autre des finances. Trois agents assurent l'exécution de l'ensemble des tâches de ces deux services.

C. Le département sinistre et contentieux :

Ce département comprend (04) quatre services à savoir le service sinistre matériel, celui du corporel, le service CEDEAO et le service contentieux.

Le chef de département a la charge de mettre en œuvre la politique des règlements des sinistres, qui constitue le service après vente en assurance. Tous les sinistres sont traités par ce département en dehors des sinistres maladies qui eux sont gérés par le département maladie.

1. Le service sinistre matériel :

Ce service a pour rôle :

- ✓ La réception des déclarations des assurés en cas de survenance de sinistres matériels automobile, Transport et Risques Divers ;
- ✓ L'évaluation et l'instruction des dossiers desdits sinistres ;
- ✓ Le règlement des sinistres ;
- ✓ La préparation et le suivi des dossiers transmis à la Commission d'arbitrage du Comité des Assureurs du Niger (CAN).

Les déclarations des sinistres en transport et risques divers se font directement chez le chef de service tandis que celles en automobile se font chez le rédacteur sinistre.

Notre passage dans ce service, nous a permis d'apprendre la prise de déclaration des sinistres qui est le point de départ de l'instruction des dossiers sinistres.

❖ La déclaration des sinistres automobile

En effet, lorsqu'un assuré victime d'un accident automobile vient pour une déclaration, il est reçu au guichet de la compagnie ouvert à cet effet. Le rédacteur sinistre demande toutes les pièces nécessaires selon l'usage du véhicule. Par exemple pour l'usage T1 (Véhicule de tourisme), il faut :

- ✓ La notice de la police relative à l'accident sur voie publique (AVP) ;
- ✓ L'attestation d'assurance ;
- ✓ Le permis de conduire.

Pour les Usages 2, 3 et 4, en plus des éléments cités plus haut, il faut :

- ✓ La visite technique ;
- ✓ Le permis de conduire de taxi ou de transport commun.

Après vérification des pièces, un bref exposé des circonstances du sinistre est demandé à la victime. La déclaration est prise sur un imprimé type dédié à cet effet et portant tous les renseignements essentiels du sinistre. Elle est ensuite validée par le chef de service après avoir effectué un contrôle. Ensuite elle est rangée dans une cote sur laquelle figure les informations essentielles du dossier. En fonction des premières informations recueillies dans la déclaration de sinistre, une première évaluation du dossier est effectuée en termes d'imputation de la responsabilité de l'accident et du montant des dégâts. Un numéro d'ordre chronologique est attribué au dossier puis saisi à l'informatique.

Instruction des dossiers :

- ✓ Il s'agit d'arrêter les garanties c'est-à-dire de vérifier si la garantie est acquise ou pas ;
- ✓ De rédiger et de gérer les correspondances avec les autres compagnies d'assurances.

A ce stade, la victime dont la responsabilité n'est pas engagée dans l'accident, est invitée à fournir toutes les pièces nécessaires à l'instruction du dossier à savoir le procès verbal de police, les photos et devis de réparation.

Ensuite une lettre de mise en cause est envoyée à la compagnie adverse c'est-à-dire l'assureur du tiers, avec les éléments du dossier.

La lettre de mise en cause est un imprimé type sur laquelle il suffit juste de cocher la rubrique concernée (par exemple lettre N°55 pour l'envoi de photos plus devis).

Par contre si la responsabilité de l'assuré de la LEYMA est engagée, il faut inviter l'assuré de la compagnie adverse à se présenter à la SNAR LEYMA pour les formalités de son indemnisation.

Cependant, en cas de divergence dans la détermination du degré de responsabilité entre la LEYMA et la ou les compagnies adverses, une confrontation est demandée entre les assurés impliqués dans l'accident.

La confrontation :

C'est une reconstitution des faits sur le lieu de l'accident en présence des différents assurés assistés par leurs assureurs respectifs en vue de déterminer les responsabilités de l'accident. Un procès verbal, signé par toutes les parties, sanctionne cette confrontation.

Toutefois, si un accord n'est pas trouvé, alors le dossier est transmis à la commission d'arbitrage qui se chargera de départager les parties. Il faut noter que les décisions de la commission s'imposent aux différentes parties.

L'instruction du dossier terminée, un bordereau de règlement est établi puis soumis au visa du Chef du Département Sinistres et Contentieux avant d'être transmis au Département Comptable et financier pour l'établissement du chèque.

2. Le service sinistre corporel :

Géré par un chef de service, il a pour mission :

- ✓ La réception des victimes et ayants droit ;
- ✓ La vérification des pièces nécessaires à la constitution des dossiers de réclamations ;
- ✓ Le calcul des indemnités conformément aux dispositions du code CIMA ;
- ✓ La préparation des offres et la signature des transactions.

Pour les victimes directes, une expertise est demandée dès que le taux d'invalidité permanente partielle (IPP) est supérieur ou égal à 10%. L'expert saisi de l'affaire a 15 jours pour répondre. Le taux arrêté par le médecin conseil est susceptible d'être contredit en ce sens que la victime qui se sent lésée peut demander une tierce expertise.

S'agissant des victimes indirectes ou ayants droits, le calcul des indemnités se fait sur la base des dispositions du code CIMA.

Les calculs terminés, le dossier est soumis au contrôle du chef service contentieux, du chef du département et en fin de celui du Directeur des opérations.

Le paiement des indemnités se fait dans les trente 30 jours après expiration du délai de dénonciation prévu par le code CIMA et par quinzaine c'est-à-dire deux 2 fois par mois.

3. Le service sinistre CEDEAO

Il importe de préciser que tout assuré en responsabilité civile automobile de l'un des Etats membres désirant circuler hors du pays de souscription de son assurance,

doit détenir une Carte Brune CEDEAO (carte rose pour la zone CEMAC). <<La Carte Brune CEDEAO couvre la responsabilité civile de son titulaire conformément aux lois de chaque pays membre du système de la Carte Brune où il se rend. Elle vaut attestation d'assurance sur le territoire des pays membres et sa présentation peut être exigée pour la circulation à l'intérieur de ces pays ou à leurs frontières. >>³

Ce service a pour mission, la gestion des sinistres impliquant au moins un assuré ressortissant d'un Etat membre de la CEDEAO. Les tâches dévolues à ce service se résument à:

- ✓ La gestion des dossiers CEDEAO ;
- ✓ L'évaluation des sinistres matériels ;
- ✓ Le calcul des indemnités suivant le code CIMA. A ce stade, il faut relever que le calcul des indemnités se fait sur la base du SMIG du pays de la victime ;
- ✓ La préparation et le suivi des dossiers transmis à la commission d'arbitrage du système de la carte brune CEDEAO.

4. Le service sinistre et contentieux :

Ce service a pour mission principal de gérer les dossiers sinistres de la société faisant ou susceptible de faire l'objet d'une procédure judiciaire. Il prend en charge les dossiers litigieux aussi bien matériels que corporels.

Les tâches principales se résument à:

- ✓ La réception des citations et assignations adressées à la SNAR LEYMA ;
- ✓ La représentation de la société devant les tribunaux ;
- ✓ La vérification des calculs d'indemnité des dommages corporels et lettres de transactions effectués par le service sinistre corporel avant leur transmission au niveau du chef de Département ;
- ✓ La signature des ordres de paiement des indemnités des dommages corporels.

Il convient de noter que ce service reçoit l'appui constant de l'avocat conseil de la société.

D. Le Pool inspection :

Composé de trois inspecteurs, le pool inspection a pour mission, de contrôler le réseau de distribution de la LEYMA qui est constitué de bureaux directs, d'agents généraux, de courtiers et de représentants, réparti comme ci-après : 1 agence principale, 5 bureaux directs, 3 agents généraux, 24 courtiers et 8 représentants.

³ M. BOSSOU EDMOND , Cours assurance Automobile MSTA 2012.

Les principales tâches de ce pool portent sur le contrôle sur pièces et sur place des différents points de vente.

○ **Le contrôle sur pièces :**

Il est effectué sur la base des documents transmis par les différents points de vente. Il porte sur l'aspect juridique, administratif, technique, et financier des activités de ces points de vente.

○ **Le contrôle sur place :**

Il est effectué nonobstant le contrôle sur pièces et sur autorisation de la Direction Générale. Il est effectué en cas de besoin et dans l'optique de confirmer les constatations faites lors du contrôle sur pièces. Malgré l'importance que revêt le contrôle sur place on note une insuffisance dudit contrôle car un seul point de vente a fait l'objet de contrôle du début 2014 au mois d'août, date de notre passage dans ce service.

E. Le service commercial :

Sous la supervision du Directeur des opérations, le service commercial a pour rôle de :

- ✓ Définir la politique commerciale de l'entreprise ;
- ✓ Promouvoir l'image de marque de l'entreprise ;
- ✓ Rechercher des marchés (nouveaux clients)
- ✓ Veiller au maintien et au développement du portefeuille ;
- ✓ Suivre les assurés pour le renouvellement des contrats ;

Créé pour être un appont dans la politique de souscription et redorer l'image de la LEYMA, nous constatons malheureusement que ce service ne dispose pas de ressources humaines nécessaires pour sa politique. En effet, seul le chef de service anime toutes les activités dudit service.

F. Le service matériel et achats :

Le chef de service est seul à exécuter toutes les tâches qui relèvent du service. Il a pour rôle la gestion des achats des fournitures et matériels, le stockage, l'inventaire du patrimoine mobilier de bureau et l'immobilier, et l'entretien des immeubles de la LEYMA.

Chapitre III : Produits commercialisés

La SNAR LEYMA est une société IARDT, de ce fait elle commercialise une gamme de produits très variés qui sont :

A. L'assurance automobile obligatoire :

Selon l'article 200, 1er alinéa du Code CIMA, cette obligation incombe à toute personne physique ou toute personne morale autre que l'Etat au sens du droit interne, dont la responsabilité civile peut être engagée en raison de dommages subis par des tiers résultant d'atteintes aux personnes ou aux biens et causés par un véhicule terrestre à moteur, ainsi que ses remorques ou semi-remorques. Cette garantie de base peut être complétée en vue d'une meilleure protection par des garanties annexes telles que l'incendie, le vol, le bris de glace, etc.

B. L'assurance des personnes transportées ou sécurité routière :

Cette assurance pallie le déficit de couverture de la RC Automobile en permettant aux assurés n'ayant pas la qualité de tiers d'être couverts en cas d'accident, suite à un décès, à une invalidité ou pour les débours des frais médicaux. L'assureur verse une somme forfaitaire convenue à l'avance aux ayants droits en cas de décès, et à la victime en cas d'invalidité.

C. L'assurance transport :

A travers cette assurance, la LEYMA couvre les risques inhérents au transport des marchandises par voie maritime, terrestre et aérienne. Les deux polices les plus sollicitées sont la police au voyage et la police d'abonnement.

D. L'assurance incendie et risques annexes :

Elle a pour objet la couverture des dommages matériels et immatériels consécutifs à un incendie des biens assurés.

E. L'assurance des risques divers :

C'est un ensemble de garanties qui constituent cette rubrique. Il s'agit principalement de:

1. **L'assurance vol** : elle garantit la disparition, la destruction ou la détérioration des biens assurés par suite de vol ou tentative de vol commis dans les conditions précisées dans la police d'assurance.
2. **L'assurance contre les dégâts des eaux** : elle a pour objet, la couverture des dommages matériels subis par les biens mobiliers et immobiliers, l'agencement commercial, le matériel et les marchandises à la suite des fuites d'eau accidentelles provenant des installations énumérées dans la police d'assurance.
3. **L'assurance contre les bris de glaces** : elle a pour objet de garantir l'assuré contre le bris de glaces, verres, carreaux, vitraux et marbres après leur mise en place et causé par le fait involontaire de l'assuré et sa famille, des tiers, et/ou par vol ou tentative de vol.
4. **L'assurance contre les accidents corporels** : cette assurance dite <<INDIVIDUELLE>> couvre les atteintes corporelles de la personne assurée et permet le versement à cette dernière ou au bénéficiaire désigné (en cas de mort de l'assuré), d'une somme déterminée, ainsi que le remboursement des frais médicaux et pharmaceutiques engagés à la suite de l'accident.
5. **L'assurance de la Responsabilité Civile** : selon les différents besoins ou activités du souscripteur, nous trouvons la RC Familiale, la RC Livraison, la RC Chef d'entreprise, la RC Scolaire, la RC Produits, etc.

F. L'assurance des risques techniques :

- **L'assurance Bris de machine** : Couvre les dommages matériels subis par les biens assurés désignés aux conditions particulières et/ou annexés au contrat.
- **L'assurance des risques informatiques** : Elle a pour objet, l'indemnisation des dommages subis par les matériels informatiques assurés, mais aussi les frais de reconstitution des programmes et fichiers ainsi que les pertes pécuniaires consécutives au sinistre.
- **L'assurance "Tous risques chantiers"** : C'est une assurance destinée aux projets de construction de tous genres, qui offre une protection complète aussi bien contre les dommages causés à l'ouvrage, aux équipements utilisés pour l'exécution des travaux et aux matériels de chantiers, que contre les dommages matériels et corporels causés aux tiers du fait de l'exécution des travaux.

G. L'assurance Globale Dommages :

C'est une assurance multirisque, qui assemble plusieurs garanties (l'incendie et les risques annexes, le vol, les dégâts des eaux, le bris de machine, etc.) en un seul contrat.

H. L'assurance globale de banque :

Elle recouvre une gamme de garanties liée aux risques bancaires tels que le vol, transport de fonds, le détournement, etc.

I. L'assurance maladie et assistance voyage :

- **L'assurance maladie** offre une couverture en cas de maladie et accident corporel en prenant en charge le remboursement des frais médicaux, pharmaceutiques, d'hospitalisation, chirurgicaux et d'évacuation sanitaire.
- **L'assistance voyage** garantit le remboursement des frais exposés en cas de maladie, d'accident, ou de décès du bénéficiaire survenu lors d'un déplacement dans un des pays cités dans les conditions particulières ainsi qu'une assistance juridique (honoraires d'avocat, caution pénale, etc.)

J. L'assurance perte d'emploi : c'est un nouveau produit commercialisé en partenariat avec les institutions bancaires de la place. Cette assurance garantit le paiement par la SNAR LEYMA de tout ou partie du prêt consenti par l'organisme prêteur en cas de perte d'emploi de l'emprunteur dans les conditions prévues au contrat.

K. L'assurance aviation : cette assurance a pour objet, la couverture des dommages matériels subis par l'aéronef, la responsabilité civile de l'exploitant à l'égard des tiers, et toutes atteintes à l'intégrité physique du personnel navigant.

Cette première partie nous a permis de découvrir la SNAR LEYMA dans ses différentes composantes. En effet, elle est la première compagnie d'assurance de droit Nigérien âgée aujourd'hui d'une trentaine d'années. Elle a connu des moments de gloire, mais également des difficultés à une période donnée. En 2013, la société a réalisé le deuxième chiffre d'affaires du marché IARDT, et est en phase de retrouver sa place de leader du marché qu'elle occupait auparavant. Cette évolution a attiré notre attention puisqu'en 2012 elle occupait le rang de 4^{ème} sur les quatre compagnies IARDT du marché. Il nous a paru important de jeter un regard sur la qualité et l'équilibre de son portefeuille, d'où le choix de notre thème intitulé « La nécessité d'une surveillance du portefeuille dans une compagnie d'assurance IARDT : cas de la SNAR LEYMA ».

La deuxième partie du présent rapport est entièrement dédiée à l'étude de cette question.

DEUXIEME PARTIE :

LA NECESSITE DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES IARDT: Cas de la SNAR LEYMA

L'activité d'assurance est caractérisée par ce qu'on appelle l'inversion du cycle de production, en ce sens que l'assureur fixe le prix de vente (la prime) des produits d'assurance sans connaître avec exactitude les coûts de revient des engagements pris en cas de sinistre. La fixation de la prime d'assurance revêt de ce fait un caractère important dans l'opération d'assurance. Compte tenu du caractère aléatoire du coût de revient des sinistres, l'assureur cherchera alors l'équilibre entre la prime perçue et le coût des sinistres. La surveillance du portefeuille permettra la connaissance et le suivi de la sinistralité du portefeuille de l'assureur. Cette activité ne peut se faire qu'à travers un programme informatique adapté qui permettra un suivi par contrat, par branche et par intermédiaire, afin de prendre les mesures nécessaires pour corriger les écarts constatés.

Cette partie se résume en trois chapitres. Le 1^{er} porte sur la notion de surveillance du portefeuille, le 2^{ème} sur les techniques de bases de la constitution du portefeuille et les acteurs, et enfin le 3^{ème} sur le diagnostic du portefeuille à la SNAR LEYMA et approches de solutions.

Chapitre I : Politique de surveillance du portefeuille

Section I : Notion

Il n'existe pas une définition standard de la surveillance du portefeuille étant entendu qu'il s'agit d'une technique de gestion aussi vaste que variée. Cependant, l'analyse de l'opération d'assurance nous permettra de retenir celle qui sied à l'activité d'assurance. Comme définie en introduction, l'opération d'assurance consiste pour l'assureur à prendre en charge les risques encourus par les assurés en contrepartie du paiement d'une prime ou cotisation. Or, l'une des problématiques essentielles de l'assurance est la détermination de la prime juste du contrat d'assurance c'est-à-dire l'adéquation entre la prime perçue et le risque pris en charge. Pour la pérennité de son portefeuille, l'assureur cherchera toujours l'équilibre des contrats d'assurance souscrits. C'est pourquoi, au terme de la période de garantie, il établira le rapport coûts des sinistres / primes afin d'évaluer le contrat qui le lie à l'assuré. Si le résultat est supérieur ou égal à 65%⁴, l'assureur prendra les mesures nécessaires pour faire en sorte que l'année suivante, cela ne se reproduise pas. Pour ce faire, il met en place un système qui contribuera globalement à l'assainissement et à l'équilibre technique du portefeuille à travers les activités de contrôle et de redressement des anomalies constatées.

Au regard de ce qui précède, "la surveillance du portefeuille consiste pour un assureur à réviser les conditions de garanties accordées aux assurés présentant une sinistralité élevée. Il s'agit d'une révision des conditions d'acceptation du risque par l'assureur pour maîtriser les résultats de son portefeuille".

Deux approches gouvernent la surveillance du portefeuille : l'approche pro active et l'approche à postériori.

- **L'approche proactive:** Elle consiste à établir des règles de souscription claires et précises à travers la politique de souscription, visant à éliminer, en amont, toutes les anomalies qui peuvent perturber la mutualité de l'assureur. La politique de souscription est l'orientation de l'entreprise vers les branches à exploiter, la sélection des risques, les pratiques commerciales, les tarifs, etc.

⁴ Ratio standard au regard de la division théorique de la prime d'assurance

- **L'approche à postériori:** Elle consiste à observer le comportement du portefeuille à travers des indicateurs de qualité définis à l'avance. Le but est de détecter les dérives de production et les écarts de sinistres, afin de prendre les mesures de redressement nécessaires face aux anomalies relevées au bout d'une période.

Section II : Les composantes de la surveillance du portefeuille

Paragraphe 1 : Le suivi de la sinistralité

L'analyse des sinistres constitue le premier levier de la surveillance du portefeuille. Or, la sinistralité d'une compagnie d'assurance est un phénomène complexe. Dans le cadre de la surveillance du portefeuille, il s'agit de mettre en place des critères bien définis, afin de repérer les contrats présentant une sinistralité anormale. Ces critères sont :

- La fréquence des sinistres : répétition des sinistres sur une période donnée;
- La nature du sinistre : dommage matériel ou corporel;
- L'importance du sinistre : survenance excessive de gros sinistres, ou fréquence élevée et répétitive de petits sinistres engageant la société;
- Le rapport sinistre à prime (S/P) : il détermine l'équilibre d'un contrat. La prime correspond au montant total des primes versées par l'assuré à l'assureur et pour les sinistres, c'est le montant de l'ensemble des sinistres payés ou à payer par l'assureur.

Paragraphe 2 : L'analyse des résiliations

Le contrat d'assurance est un contrat consensuel mais un contrat d'adhésion. De ce fait, il est parfait dès l'accord des deux parties sur le risque à garantir et sur la prime à payer, l'article 13 nouveau du code CIMA précisant les conditions de sa prise d'effet. Du fait de son caractère consensuel, la relation assureur et assuré peut dans certaines conditions être rompue à l'initiative de chacune des parties en présence. La surveillance du portefeuille doit suivre de près la fréquence des résiliations ou des suspensions, afin de connaître les raisons profondes qui les motivent. L'objectif de cette analyse est d'identifier les zones d'accumulations (zones géographiques, points de vente, branche, catégorie de contrats, etc.) afin de porter les correctifs propres à chaque segment.

Paragraphe 3 : Le pilotage de la production

Chaque société d'assurance dispose d'une politique interne de souscription. Il s'agit de l'orientation stratégique et commerciale de l'entreprise sur le marché. Cette politique porte sur :

- ✓ les catégories des contrats à souscrire (contrats ayant fait l'objet d'un visa préalable de l'autorité du contrôle) ;
- ✓ les tarifs à appliquer tout en respectant la réglementation en la matière ;
- ✓ les pratiques commerciales (rabais, ristourne,...) ;
- ✓ les relations avec les intermédiaires ;
- ✓ les documents contractuels et autres supports de production ;
- ✓ etc.

La politique de souscription doit être clairement définie, afin de servir de guide aux agents producteurs. Elle permettra ainsi de surveiller les dérives de production de la part des différents acteurs.

Paragraphe 4 : La vulnérabilité des circuits de distribution

Pour vendre leurs produits d'assurances, les sociétés d'assurances s'appuient généralement sur un vaste réseau de distribution faisant appel à des professionnels tels que les courtiers et agents généraux. Compte tenu de leur importance dans le chiffre d'affaires, ces intermédiaires peuvent se voir accorder certains avantages tout comme certains gros clients de l'entreprise. Cette pratique peut engendrer d'énormes dysfonctionnements dans la constitution du portefeuille, tel que la présence excessive de contrats révisables, une dépendance trop forte envers les intermédiaires à grands comptes, un traitement inadapté des gros clients, ainsi qu'une défaillance dans le suivi des modifications du risque. L'objectif final est d'éviter la dépendance excessive de la société envers les intermédiaires.

Paragraphe 5 : Le contrôle

Le contrôle a pour objectif la consolidation de la qualité du portefeuille. Un regard permanent doit être porté sur la composition du portefeuille, la qualité et l'ancienneté des contrats afin d'évaluer l'impact réel de la surveillance du portefeuille.

Paragraphe 6 : L'organisation

La surveillance du portefeuille est une activité qui implique plusieurs acteurs. De ce fait, elle nécessite une bonne organisation afin d'atteindre les objectifs fixés.

Deux principes doivent servir de base à la mise en place d'un dispositif efficace de surveillance du portefeuille à savoir :

- ✓ La gouvernance : réunir toutes les directions concernées ;
- ✓ La méthode : établir un planning répertoriant les étapes pour converger vers l'objectif fixé.

Le schéma⁵ suivant nous donne les principaux acteurs concernés.

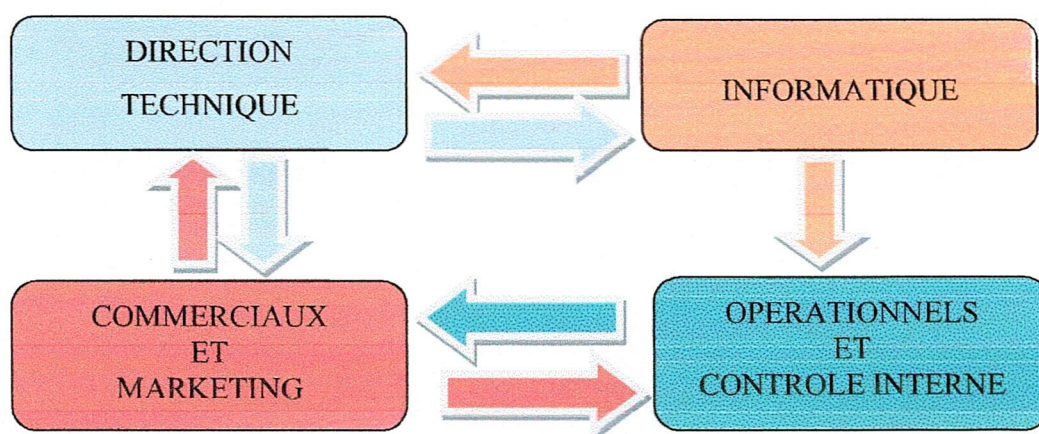


Figure 2 : Schéma des principaux acteurs de la SP

La Direction technique : elle est chargée de calculer la prime d'assurance et de coordonner l'ensemble des activités de l'entreprise. Dans le cadre de la surveillance du portefeuille, elle définit les critères de détection des contrats à risques et les mesures de redressement à prendre.

L'informatique : sans une bonne informatisation des activités de l'entreprise, il ne saurait y avoir une surveillance efficace du portefeuille. C'est l'informatique qui doit mettre en place le programme de détection des contrats à risques suivant les critères définis par la Direction et fournir aux différents acteurs toutes les informations et états statistiques nécessaires pour leur analyse.

L'opérationnel et le contrôle interne : concernant l'opérationnel, il s'agit de tous les services servant de relais à la Direction technique dans l'exécution des activités en vue d'atteindre les objectifs fixés par la Direction Générale. S'agissant du contrôle interne, il est chargé de veiller à la bonne application de toutes les procédures mises en place au sein de l'entreprise.

Les commerciaux et marketing : ils ont pour tâche de vendre les produits de la société dans le strict respect de la politique de souscription de celle-ci, mais aussi de collecter les informations nécessaires sur les clients en vue d'adapter les offres de l'entreprise aux besoins du marché.

Après ce bref aperçu sur la notion de la surveillance du portefeuille, il est important de jeter un regard sur les règles de base nécessaires à la constitution d'un portefeuille sain et équilibré.

⁵ Source : CIMALIANCE, www.cimaliance.com

Chapitre II : Les bases techniques et les acteurs de la constitution d'un portefeuille

Section I : Les bases techniques de la constitution d'un portefeuille

Paragraphe 1 : La loi des grands nombres

Réduit à un seul contrat avec un assuré unique, l'opération d'assurance serait un pari pour l'assureur. En effet, l'assureur qui perçoit la prime ne connaît pas à l'avance le coût du sinistre qui surviendrait. La survenance du sinistre étant aléatoire, l'assureur réalisera alors un gain dès lors qu'il n'enregistre pas de sinistre à la fin de la période de garantie. Mais dans le cas où un sinistre important ou une série de sinistres surviennent au cours de la période de garantie, il est clair que l'assureur se retrouvera en difficulté, cela est d'autant plus vrai que la prime perçue est relativement faible par rapport à l'engagement. Il est important alors pour l'assureur d'avoir un nombre important de contrats d'assurances, et donc d'assurés, afin de faire jouer la compensation entre les contrats sinistrés et non sinistrés.

Paragraphe 2 : La sélection des risques

Une sélection rigoureuse doit être effectuée avant l'entrée de chaque nouvel assuré dans le portefeuille selon un critère bien défini. Les agents producteurs doivent alors recueillir le maximum d'informations sur les risques proposés par les futurs assurés, afin d'en faire une juste appréciation. Le but est d'éviter à l'entrée du portefeuille, des risques ayant un profil non conforme à la politique de souscription de l'entreprise.

Paragraphe 3 : L'homogénéisation

La mutualité ne peut s'opérer efficacement que si les risques sont identiques, c'est-à-dire de même coût, de même fréquence et de même intensité. Ils doivent être aussi suffisamment indépendants les uns des autres. La réalisation d'un risque de la mutualité ne doit pas influencer les autres risques de cette même mutualité.

Paragraphe 4 : La dispersion des risques

Il serait dangereux pour l'assureur d'avoir en portefeuille que des risques à caractère catastrophique (risque atomique, pétrolier, etc.). Il n'est pas non plus à l'abri des risques de cumul de sinistre lorsque les risques se situent dans une même zone géographique. Cependant, ces obstacles ne doivent pas empêcher l'assureur de souscrire ces genres de risques. Pour y pallier, deux techniques s'offrent à l'assureur :

- ✓ **La coassurance** : c'est une technique qui permet un partage d'un même risque entre plusieurs assureurs. Chacun reçoit la prime correspondante à son engagement et en retour, prend en charge le ou les sinistres qui surviendront, proportionnellement à sa part souscrite sans solidarité avec les autres. Pour ce faire, les assureurs désignent parmi eux un apériteur, qui est celui qui va se charger de la gestion du risque (généralement l'assureur du risque à la base).
- ✓ **La réassurance** : pour un assureur qui se trouve face à un risque qui dépasse ses capacités au regard de ses fonds propres, un risque mal connu de lui du fait d'un manque de statistique, etc., il a le choix soit de les refuser avec le risque de ne pas pouvoir développer son portefeuille, soit les accepter avec pour conséquence la mise en péril de son équilibre technique et sa trésorerie. La réassurance vient apporter une réponse adéquate face à ce dilemme car elle permet à l'assureur de transférer la partie du risque qui dépasserait ses capacités. En effet, elle permet à l'assureur de ne garder qu'une partie du risque (conservation) dont il aura préalablement défini en tenant compte de ses fonds propres et de sa politique de souscription, puis transfère le reste au réassureur. Ceci étant, en cas de survenance de sinistre, l'engagement de l'assureur se limite à la part qu'il a gardée sans mettre en péril l'équilibre de son portefeuille et sa trésorerie.

Paragraphe 5 : Décomposition théorique de la prime d'assurance

La prime d'assurance est la somme que doit payer le souscripteur du contrat d'assurance. Sa détermination est fonction essentiellement de la nature du risque proposé. De façon générale, la prime d'assurance est composée comme suit :

La prime pure : on l'appelle également prime du risque. Elle correspond au montant dont doit disposer l'assureur pour dédommager (en moyenne) les assurés suite aux sinistres survenus, sans excédent, ni déficit. Elle est calculée en prenant en considération les

différents éléments tels que la probabilité de survenance ou fréquence des sinistres, le coût moyen, etc.

Les chargements généraux: il s'agit des chargements de gestion courant pendant la durée du contrat et ceux liés à l'encaissement de la prime.

Le chargement d'acquisition : il correspond à la rémunération des intermédiaires dans le cas où la société d'assurance fait appel à ces derniers pour vendre ses contrats.

Pour une prime théorique de 100 francs on a la répartition ci-après :

Prime pure : 65

Chargements d'acquisition : 20

Chargements généraux 15 (dont 8 liés à l'encaissement et 7 pendant la période du contrat).

A cette prime, il faut ajouter les "accessoires" qui viennent en complément des chargements généraux, et les chargements fiscaux revenant à l'Etat, qui varient suivant la nature du contrat. Par exemple, la taxe en assurance Automobile au Niger est de 12% et 8% en Transport Aérien.

Paragraphe 6 : Les risques liés à la constitution et à la gestion d'un portefeuille:

A. La fraude : en assurance, la fraude revêt diverses formes et peut provenir des deux parties (assuré et assureur).

- ✓ **De la part de l'assuré :** l'article 12 du code CIMA fixe les obligations de l'assuré à la souscription, en cours du contrat ainsi que lors de la survenance du sinistre. La prime étant calculée en fonction des déclarations du risque par l'assuré, ce dernier peut être amené à occulter certaines informations sur le risque qu'il propose en vue de payer une prime moindre par rapport à celle qu'il aurait dû payer s'il a totalement déclaré les circonstances du risque. Aussi, en cas d'aggravation du risque en cours du contrat, l'assuré pourrait être amené à ne pas déclarer les nouvelles circonstances pour ne pas payer une prime supplémentaire. De même, lors de la survenance du sinistre, la fraude commence à la déclaration des circonstances du sinistre. Ainsi, l'assuré peut soit déclarer des circonstances erronées ayant conduit à la survenance du sinistre pour obtenir réparation ou soit surestimer les dégâts issus dudit sinistre afin d'obtenir une indemnité injustement supérieure à celle qu'il aurait dû percevoir.

- ✓ **De la part de l'assureur :** la fraude chez l'assureur provient soit de son personnel, soit de son réseau de distribution. Elle porte sur une appréciation préférentielle au mépris des règles édictées lors de la tarification des risques ou des traitements des dossiers sinistres.

B. Les écarts de sinistres : comme évoqué plus haut, l'assureur fixe la prime d'assurance en fonction de la fréquence et du coût moyen des sinistres. Le caractère aléatoire des sinistres peut amener l'assureur à se trouver face à des cas exceptionnels notamment :

- ✓ Une fréquence des sinistres élevée dépassant toute prévision;
- ✓ Des coûts moyens des sinistres supérieurs à ceux prévus.

C. L'anti-sélection : c'est un dysfonctionnement de l'opération d'assurance qui résulte de l'information cachée dont les assurés peuvent disposer sur leurs propres risques et qui n'est pas accessible aux assureurs. A travers ce phénomène, les assurés ont tendance à proposer à l'assureur la couverture des mauvais risques. Cela amène l'assureur à avoir en portefeuille une majorité de risques ayant un profil non conforme à sa politique de souscription. Cette situation entraîne inéluctablement un déséquilibre de son portefeuille.

Section II : Les acteurs

La distribution de l'assurance constitue un levier important pour le développement de l'industrie des assurances. Les intermédiaires d'assurances constituent le trait d'union entre les assurés et les compagnies d'assurance car ils sont chargés de présenter l'assurance au public. Compte tenu de la spécificité de l'assurance, le législateur CIMA a précisé à l'article 501 du code des assurances les catégories des personnes physique ou morale autorisées à présenter les opérations d'assurance:

Paragraphe 1 : L'agent général

Il est une personne physique ou morale liée à la compagnie d'assurance par un traité de nomination. Ce traité précise les conditions d'exercice notamment les pouvoirs et limites de l'agent général. Il est rémunéré par commission dont les taux sont fixés par arrêté du Ministère des Finances. L'agent général a l'obligation de réserver l'exclusivité de sa production à la compagnie qui l'a nommé. Il est également tenu de respecter la territorialité pour toutes ses souscriptions. Pour exercer ce métier, l'agent général doit satisfaire à un certain nombre d'exigences définies par le code CIMA.

Paragraphe 2 : Le courtier

C'est une personne physique ou morale possédant la qualité de commerçant. Contrairement à l'agent général, le courtier est le mandataire des assurés. Il n'est lié à aucune compagnie car il a la faculté de placer les affaires dans la compagnie d'assurance de son choix. Il se charge en ce sens, de trouver à sa clientèle la compagnie du marché qui a la meilleure offre de couverture de leurs risques en terme de rapport qualité / prix, de les conseiller et de les assister en cas de sinistre. Pour cela, il reçoit une commission de courtage de la part de la compagnie d'assurance auprès de laquelle il place l'affaire, suivant une grille de commissionnement.

Il est à préciser que l'article 541 du code CIMA interdit aux intermédiaires d'encaisser des primes, des fractions de primes, de faire libeller ou de recevoir des chèques libellés à leur ordre sauf pour les dérogations prévues par ledit article.

Paragraphe 3 : Les producteurs salariés

Il s'agit des agents de la société qui sont chargés de présenter les opérations d'assurances au sein des bureaux directs de la société.

Ce chapitre nous a permis d'aborder les règles de base à la constitution d'un portefeuille ainsi que les acteurs. Le chapitre suivant va porter sur la surveillance du portefeuille à la LEYMA. L'objectif est de faire un diagnostic de son portefeuille et de faire des suggestions en cas d'anomalies.

Chapitre III : Diagnostic du portefeuille de la SNAR LEYMA et approche de solutions

Section I : Diagnostic du portefeuille de la LEYMA

Cette section porte sur l'analyse du portefeuille de la SNAR LEYMA à travers les principales composantes de sa production, les sinistres, les tarifs, la réassurance et son dispositif de contrôle interne des intermédiaires. Elle nous permettra d'apprécier globalement l'état du portefeuille de la société et de voir les branches à surveiller de près.

Paragraphe 1 : Analyse de la production

A. Evolution du chiffre d'affaires :

Tableau 3 : Evolution du chiffre d'affaires (en F CFA) de la SNAR LEYMA

Branches	2009	2010		2011		2012		2013	
	CA	CA	Evolution	CA	Evolution	CA	Evolution	CA	Evolution
Automobile	2 887 548 266	3 326 916 434	15,22%	3 456 726 419	3,90%	3 618 009 473	4,67%	4 393 091 353	21,42%
RC	119 472 887	170 831 552	42,99%	134 558 970	-21,23%	267 534 701	98,82%	285 365 523	6,66%
Incendie et RA	76 480 506	84 990 272	11,13%	75 610 570	-11,04%	159 571 528	111,04%	110 886 133	-30,51%
ARD	33 837 062	27 258 606	-19,44%	31 099 775	14,09%	68 483 940	120,21%	79 393 407	15,93%
Transport	115 625 425	99 269 435	-14,15%	121 081 596	21,97%	141 877 187	17,17%	212 823 873	50,01%
Aviation	16 531 000	16 531 000	0,00%	10 753 000	-34,95%	106 155 310	887,22%	227 149 941	113,98%
Maladie	143 283 597	121 934 418	-14,90%	199 108 025	63,29%	213 300 563	7,13%	391 382 229	83,49%
Total aff. Directes	3 392 778 743	3 847 731 717	13,41%	4 028 938 355	4,71%	4 574 932 702	13,55%	5 700 092 459	24,59%
Acceptations	60 576 392	67 673 109	11,72%	71 917 287	6,27%	67 861 062	-5,64%	32 881 300	-51,55%
Total Général	3 453 355 135	3 915 404 826	13,38%	4 100 855 642	4,74%	4 642 793 764	13,22%	5 732 973 759	23,48%

Source : Etabli sur la base des données SNAR LEYMA

Sur les cinq derniers exercices, le chiffre d'affaires a enregistré un taux de progression positif. En 2013, il a connu un taux d'évolution de 23,48%, supérieur à celui enregistré par le marché sur la même période (16,35). Cette évolution considérable est due à la croissance remarquable des branches Automobile (21,42%), Transport (50,01%), Aviation (113,98%) et la Maladie (86,85%), même si dans le même temps l'Incendie et les Acceptations ont baissé respectivement de 30,51% et de 51,55%.

Au niveau des différentes branches, l'Automobile a régulièrement évolué jusqu'en 2013 où elle a enregistré un taux de croissance intéressant de 21,42%.

La branche RC a connu une baisse de 21,23% en 2011 avant d'évoluer positivement jusqu'en 2013 avec au passage un taux exceptionnel de 98,82% en 2012. La branche Incendie a évolué en dents de scie, elle a connu une forte croissance en 2012 (111,19%), puis a brutalement baissé de 30,51% en 2013. Les autres risques dommages ont baissé de 19,44% en 2010 puis ont évolué positivement jusqu'en 2013 avec au passage un taux extraordinaire de 120,21% en 2012. La branche Transport a suivi la même trajectoire que les autres risques dommages, elle a enregistré une croissance importante de 50,01% en 2013. L'évolution du chiffre d'affaires en Aviation constitue la grande satisfaction de toutes les évolutions puisque après une baisse de 34,95% en 2011, elle a exceptionnellement évolué de 887,22% en 2012 puis de 113,98% en 2013. La branche Maladie et Accidents Corporels enregistre également une évolution satisfaisante avec des taux remarquables de 63,29% en 2011 et 83,49% en 2013.

L'Acceptation enregistre une tendance à la baisse sur les deux derniers exercices, soit une diminution de 5,64% en 2012 et 51,55% en 2013.

De façon globale, on note que le chiffre d'affaires total de la société a considérablement évolué avec des taux supérieurs à ceux du marché sur les deux derniers exercices et on relève des fortes variations d'une année à l'autre au niveau des différentes branches.

B. La structure du portefeuille :

Tableau 4 : Structure du CA (en F CFA) de la SNAR LEYMA

Branches	2009		2010		2011		2012		2013	
	CA	Part	CA	Part	CA	Part	CA	Part	CA	Part
Automobile	2 887 548 266	83,62%	3 326 916 434	84,97%	3 456 726 419	84,29%	3 618 009 473	77,93%	4 393 091 353	76,63%
RC	119 472 887	3,46%	170 831 552	4,36%	134 558 970	3,28%	267 534 701	5,76%	285 365 523	4,98%
Incendie et RA	76 480 506	2,21%	84 990 272	2,17%	75 610 570	1,84%	159 571 528	3,44%	110 886 133	1,93%
ARD	33 837 062	0,98%	27 258 606	0,70%	31 099 775	0,76%	68 483 940	1,48%	79 393 407	1,38%
Transport	115 625 425	3,35%	99 269 435	2,54%	121 081 596	2,95%	141 877 187	3,06%	212 823 873	3,71%
Aviation	16 531 000	0,48%	16 531 000	0,42%	10 753 000	0,26%	106 155 310	2,29%	227 149 941	3,96%
Maladie	143 283 597	4,15%	121 934 418	3,11%	199 108 025	4,86%	213 300 563	4,59%	391 382 229	6,83%
Total affaires Directes	3 392 778 743	98,25%	3 847 731 717	98,27%	4 028 938 355	98,25%	4 574 932 702	98,54%	5 700 092 459	99,43%
Acceptations	60 576 392	1,75%	67 673 109	1,73%	71 917 287	1,75%	67 861 062	1,46%	32 881 300	0,57%
Total Général	3 453 355 135	100,00%	3 915 404 826	100,00%	4 100 855 642	100,00%	4 642 793 764	100,00%	5 732 973 759	100,00%

Source : Etabli sur la base des données SNAR LEYMA

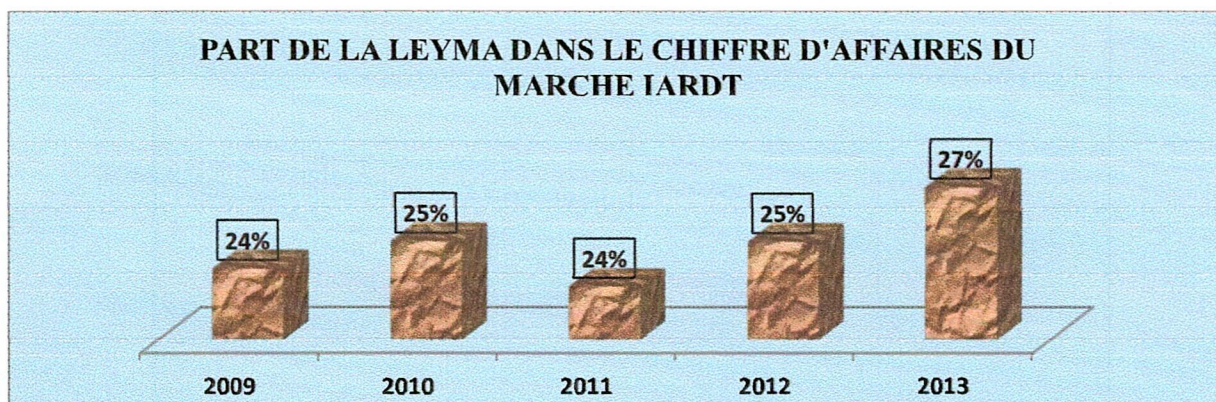
Ce tableau fait ressortir une prédominance de la branche Automobile dans le portefeuille avec un taux moyen de 81% sur les cinq derniers exercices. En 2013, sa part est de

76,63%, soit son taux le plus bas sur la période. Cette proportion est largement supérieure à la moyenne du marché qui est de 50% sur les cinq exercices considérés. La prédominance de cette branche peut s'expliquer par l'obligation d'assurance RC AUTO au Niger. Toutefois, cela montre que la société consomme ce qui est facile à attraper parce que c'est obligatoire. De ce fait, ce n'est pas la société qui va vers le client mais plutôt le client vient vers la société. Or, comme on dit, l'assurance n'est pas un produit qui s'achète mais qui se vend. La branche Automobile est suivie de très loin par la Maladie et la Responsabilité Civile avec des parts qui ont oscillé entre 3,11% et 6,83% concernant la Maladie et entre 3,28% et 4,98% pour la RC. En 2013, ces deux branches représentent respectivement 6,66% et 4,98% du chiffre d'affaires total. Les autres branches, Incendie et Risques Annexes, Autres Risques Dommages, Transport et Aviation occupent chacune moins de 4% du chiffre d'affaires sur les cinq exercices, avec un total d'environ 11% pour l'ensemble de ces branches en 2013. Les acceptations ont connu une proportion stable autour 1,70% de 2009 à 2011, avant de connaître une forte baisse, passant du double au simple entre 2012 et 2013 (0,57%).

Cette analyse nous montre que le portefeuille de la LEYMA est fortement déséquilibré avec la branche Automobile qui occupe à elle seule en moyenne 81% du chiffre d'affaires de la société. Aussi, les deux branches (Automobile et Maladie) représentent en moyenne 86% du chiffre d'affaires de la société sur les cinq derniers exercices.

La prépondérance de la branche Automobile nous amène à porter un regard approfondi sur la structure de cette branche (annexe2). Il ressort que, la composante Responsabilité Civile obligatoire représente en moyenne 82,5% du chiffre d'affaires Automobile, sa proportion est de 95% en 2013. Les autres risques dommages ont une proportion moyenne de 17,5%, en 2013 elle occupe 5% du chiffre d'affaires automobile. S'agissant des différentes catégories, la catégorie T1 (véhicule de tourisme) représente en moyenne 31% du chiffre d'affaires automobile, la catégorie T2 (transports pour propre compte) 22%, la catégorie T3 (transport public de marchandises) 11%, la catégorie T4 (Transport public de voyageurs) 23% et la catégorie T5 (Véhicules à deux roues) 13%.

C. L'efficacité commerciale :



Source : Etabli sur la base des données SNAR LEYMA

La part de la LEYMA dans le chiffre d'affaires global du marché IARDT a évolué en dent de scie de 2009 à 2011, avant de connaître une évolution continue en 2012 et 2013 avec des parts respectives de 25% et 27%. L'évolution constatée en 2013 a permis à la société de se classer 2^{ème} du marché en terme de chiffre d'affaires, ce qui témoigne de la performance de la dynamique commerciale de la SNAR LEYMA. Toutefois, elle doit être relativisée car sur la même période, un concurrent du marché a procédé à une révision à la hausse de ses tarifs automobile. En effet, comme nous l'avons vu plus haut, la croissance du chiffre d'affaires de la société en 2013 est due en partie grâce à l'évolution de la branche Automobile qui constitue par ailleurs l'essentiel du portefeuille de la LEYMA.

D. Les commissions :

Tableau 5 : Montants (en millions F CFA) et taux de commissions par branche

Branches	2010			2011			2012			2013		
	Com	Taux	Part	Com	Taux	Part	Com	Taux	Part	com	Taux	Part
Automobile	156	4,69%	69,91%	213	6,16%	71,00%	238	6,58%	67,61%	346	7,88%	65,28%
RC	8	4,68%	3,59%	12	8,96%	4,00%	10	3,73%	2,84%	33	11,58%	6,23%
Incendie et RA	15	17,65%	6,72%	13	17,11%	4,33%	35	21,88%	9,94%	18	16,22%	3,40%
ARD	0,14	0,52%	0,06%	4	12,90%	1,33%	1	1,47%	0,28%	4	5,06%	0,75%
Transport	0,003	0,00%	0,00%	1	0,83%	0,33%	5	3,52%	1,42%	5	2,35%	0,94%
Aviation		0,00%	0,00%		0,00%	0,00%	7	6,60%	1,99%	3	1,32%	0,57%
Maladie	5	4,10%	2,24%	10	5,03%	3,33%	13	6,10%	3,69%	103	26,28%	19,43%
Total affaires Directes	184	4,79%	82,52%	253	6,28%	84,33%	309	6,75%	87,78%	512	8,98%	96,60%
Acceptations	39	57,35%	17,48%	47	65,28%	15,67%	43	63,24%	12,22%	18	54,55%	3,40%
Total Général	223	5,70%	100,00%	300	7,32%	100,00%	352	7,58%	100,00%	530	9,24%	100,00%

Source : Etabli sur la base des données SNAR LEYMA

Le coût du portefeuille de la LEYMA a régulièrement évolué, de 5,70% en 2010 il a atteint 9,24% en 2013. Cette situation s'explique par l'évolution globale du chiffre d'affaires de la

société. Les taux de commissions observés sont cependant largement inférieurs à la norme admise de 20% indiquée plus haut, ce qui est encourageant. La branche Automobile occupe plus de 65% des commissions totales sur toute la période observée avec un taux servi grandissant, de 4,69% en 2010 à 7,88% en 2013. Cela peut s'expliquer par la prépondérance de cette branche dans le portefeuille mais aussi par la croissance qu'elle connaît. La branche Maladie et Accident Corporels vient en 2^{ème} position avec une part de 19,43%. Le taux de commissions de cette branche a atteint 26,28% en 2013, largement supérieur à la norme de 20%. Cette situation s'explique par la nouvelle politique de souscription de l'entreprise afin de développer cette branche. La LEYMA fournit beaucoup d'effort dans la souscription de cette branche qui est malheureusement réputée être traditionnellement déficitaire. La branche Incendie a connu un taux de commissionnement stable autour de 17% de 2010 à 2011. Il a considérablement évolué en 2012 où il s'est situé à 21,88%, supérieur à la norme de 20%. Ce dépassement de la norme peut s'expliquer par la croissance exceptionnelle du chiffre d'affaires qu'a enregistré la branche sur cette année. En 2013 le taux servi est de 16,22%, en baisse, tout comme le chiffre d'affaires de la branche, ce qui démontre que la société ne fournit pas le même effort d'une année à une autre dans la souscription dans cette branche. Nous estimons que la société doit maintenir son effort pour rehausser la proportion de cette branche qui est jusque là négligeable dans le chiffre d'affaires de la société. Le taux de commissions en Aviation a connu une baisse en 2013, il est passé à 0,57% alors qu'il était de 6,66% en 2012. On note cependant que le chiffre d'affaires de cette branche a évolué de 103,98% en 2013. Les taux de commissions servis en RC et ARD ont évolué en dents de scie, le taux est passé de 3,74% en 2012 à 11,58% en 2013 en ce qui concerne la RC et de 1,47% en 2012 à 5,06% en 2013 s'agissant de l'ARD. Ce qui dénote un effort considérable de la société pour booster la souscription dans ces deux branches. Les commissions en Transport n'ont pas évolué entre 2012 et 2013, alors que le chiffre d'affaires a quant à lui évolué de 50% sur cette période, cela est encourageant et doit pousser la société à prôner l'efficacité dans les pratiques commerciales. Les taux de commission en acceptation sont extraordinairement élevés avec une moyenne supérieure à 50% sur toute la période observée. Cette situation anormale, doit amener la LEYMA à revoir ses conditions d'acceptation.

E. Les frais généraux

Tableau 6 : Montants (en millions de F CFA) et taux de frais généraux par branche

Branches	2010			2011			2012			2013		
	PE	FG	Taux	PE	FG	Taux	PE	FG	Taux	PE	FG	Taux
Automobile	3 327	1 578	47,43%	3 457	1 812	52,42%	3 618	1 814	50,14%	4 394	1 934	44,01%
R C	171	9	5,26%	134	8	5,97%	268	6	2,24%	285	8	2,81%
Incendie et RA	85	5	5,88%	76	7	9,21%	160	9	5,63%	111	8	7,21%
ARD	27	1	3,70%	31	1	3,23%	68	1	1,47%	79	1	1,27%
Transport	99	10	10,10%	121	12	9,92%	142	24	16,90%	213	43	20,19%
Aviation	17	1	5,88%	11	1	9,09%	106	1	0,47%	236	1	0,42%
Maladie	122	127	104,10%	199	166	83,42%	213	150	70,42%	392	155	39,54%
Acceptations	61	2	3,28%	68	2	2,94%	72	2	2,78%	33	1	3,03%
Total Général	3 909	1 733	44,33%	4 097	2 009	49,04%	4 647	2 007	43,18%	5 743	2 151	37,45%

Source : Etabli sur la base des données SNAR LEYMA

Les taux des frais généraux pour l'ensemble du portefeuille oscillent entre 37% et 49% sur toute la période observée et sont au dessus de la norme admise de 15%. Toutefois, on note une grande disparité entre les différentes branches. En effet, seules les branches Automobile et Maladie affichent des taux de frais de gestion largement supérieur à la norme admise sur les quatre exercices observés. Ces deux branches constituent par ailleurs l'essentiel du chiffre d'affaires de la LEYMA. On constate également que le Transport présente un taux de frais de gestion à la hausse en 2012 et 2013 où il se situe respectivement à 16,90% et 20,19%. Cela peut s'expliquer par la forte croissance de cette branche sur la même période. Les frais généraux des autres branches (RC, Incendie, ARD, Aviation et Acceptation) restent dans des proportions largement en dessous du seuil critique.

Paragraphe 2 : Les sinistres

L'analyse des sinistres se fera à travers la part de chaque branche dans les sinistres payés ainsi que leur niveau par rapport aux primes émises.

A. Sinistres payés :

Tableau 7 : Sinistres payés (en Millions F CFA) par branche

Branches	2010		2011		2012		2013	
	Montant	Part	Montant	Part	Montant	Part	Montant	Part SP
Automobile	950	84,00%	1 342	86,46%	1 504	90,22%	1 783	87,79%
Responsabilité Civile	75	6,63%	65	4,19%	20	1,20%	6	0,30%
Incendie et RA	7	0,62%	1	0,06%	11	0,66%	53	2,61%
ARD	0	0,00%	0,18	0,01%	0,009	0,00%	0	0,00%
Transport	2	0,18%	0	0,00%	6	0,36%	9	0,44%
Aviation	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Maladie	86	7,60%	123	7,92%	116	6,96%	167	8,22%
Total affaires Directes	1 120	99,03%	1 531	98,65%	1 657	99,40%	2 018	99,36%
Acceptations	11	0,97%	21	1,35%	10	0,60%	13	0,64%
Total Général	1 131	100,00%	1 552	100,00%	1 667	100,00%	2 031	100,00%

Source : Etabli sur la base des données SNAR LEYMA

La nécessité de la surveillance du portefeuille dans une compagnie d'assurances IARDT : cas de la SNAR LEYMA

Le tableau ci-dessus nous donne le montant des sinistres payés par catégorie de 2010 à 2013. Le montant total des sinistres payés a sans cesse évolué jusqu'en 2013 où il se chiffre à 2 031 millions FCFA. La branche Automobile constitue l'essentiel des paiements avec une moyenne de 86%. Cela peut s'expliquer car l'Automobile occupe en moyenne 81% du chiffre d'affaires de la LEYMA. La branche Maladie et Accidents Corporels suit de très loin avec une part qui a régulièrement augmenté pour être de l'ordre de 8,22% en 2013. Les montants des sinistres payés en Incendie a connu une hausse en 2012 et en 2013, due aux paiements sur un gros sinistre survenu en 2012. Toutefois, sa proportion reste faible dans les paiements totaux, elle est de 2,61% en 2013. Cette proportion faible est à l'image de la part de la branche dans le chiffre d'affaires global. Le montant des sinistres payés dans les branches RC a connu une baisse jusqu'en 2013 où il représente 0,30% des paiements totaux. Quant aux branches, Autres Risques Dommages, Transport et Acceptations, elles occupent chacune environ 1% des paiements totaux sur les trois derniers exercices. En Aviation, les paiements sont nuls et explique le bon comportement de cette branche.

B. Le niveau des sinistres:

Tableau 8 : Sinistralité par branche de 2010 à 2013

Branches	2010	2011	2012	2013
	S/P	S/P	S/P	S/P
Automobile	31,87%	32,36%	44,92%	44,45%
Responsabilité Civile	83,54%	4,43%	53,51%	-4,41%
Incendie et RA	106,68%	123,36%	10,74%	16,55%
Autres Risques dommages	-1,95%	5,56%	0,02%	0,01%
Transport	-8,14%	15,66%	4,26%	4,87%
Aviation	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Maladie	62,75%	69,35%	60,69%	55,93%
Total affaires Directes	35,01%	34,20%	42,36%	36,89%
Acceptations	48,95%	25,68%	-11,74%	38,67%
Total Général	35,31%	34,04%	41,54%	36,90%

Source : Etabli sur la base des données SNAR LEYMA

La sinistralité globale reste bonne car elle varie entre 34% et 42% sur toute la période considérée, largement en deçà de la norme de 65% au regard de la division théorique de la prime vue plus haut. Une analyse détaillée nous renseigne que la sinistralité de la branche Automobile est restée autour de 32% de 2010 à 2011 puis s'est dégradée sur les deux derniers exercices (2012 et 2013) avec un taux S/P autour de 44% sur chacun d'eux. Si cette sinistralité est en deçà du seuil critique de 65%, son évolution doit être surveillée surtout que la branche constitue à elle seule l'essentiel du chiffre d'affaires de la société. La branche RC connaît une sinistralité en dent de scie. Après un S/P catastrophique en

2010 (83,54%), il s'est nettement amélioré en 2013 où elle est de -4,41%. L'Incendie a connu une sinistralité exceptionnelle en 2010 et en 2011, due à la survenance d'un gros sinistre, avec respectivement des taux de 106,68% et 123,28%. Elle s'est améliorée en 2012 (10,74%) mais avec une tendance à la hausse en 2013 (16,55%). L'Aviation et les Autres Risques Dommages présente une sinistralité flatteuse, avec 0% pour l'Aviation sur toute la période et 0,02% en 2012 puis 0,01% en 2013 s'agissant des Autres Risques Dommages. La branche Transport connaît une bonne sinistralité avec un taux stable autour de 4% en 2012 et 2013. Cette sinistralité peut s'expliquer par le fait que la plupart des assurés viennent souscrire un contrat transport juste pour satisfaire à l'obligation d'assurance locale des facultés à l'importation car les marchandises étant déjà à destination. La branche Maladie a connu en 2011 une sinistralité de 69,35%, supérieure au seuil critique de 65%. Elle s'est améliorée en 2012 (60,69%) puis en 2013 (55,93%). Toutefois, la sinistralité de cette branche doit être surveillée de près car son chiffre d'affaires est en croissance dans le portefeuille de la société. Les Acceptations ont connu une sinistralité en dents de scie, mais reste en dessous du seuil de 65%.

Après avoir vu les principaux points de la production de la LEYMA ainsi que les sinistres, il y'a lieu de se demander si les tarifs appliqués par la société sont suffisants ou pas ?

Paragraphe 3 : Les tarifs

Les tarifs en assurance doivent couvrir le risque pur pris en charge et les différentes charges liées à l'opération d'assurance. Pour apprécier la suffisance des tarifs appliqués par la SNAR LEYMA, nous allons déterminer le résultat technique de chaque branche qui est un indicateur du niveau de ces tarifs. Le tableau qui suit nous donne la synthèse des résultats techniques de chaque branche.

Tableau 9 : Résultats techniques (en F CFA) par branche de 2010 à 2013

Branches		2010	2011	2012	2013
Automobile	Responsabilité civile	62 948 786	-76 926 271	-474 337 345	-103 899 783
	Autres risques	399 692 911	370 389 257	390 343 406	111 446 981
Responsabilité Civile		8 821 396	110 139 074	60 943 812	420 165 939
Incendie et risques annexes		-26 182 724	-39 784 049	64 197 811	39 469 144
Autres Risques dommages		40 860 265	24 335 906	41 167 516	47 211 410
Transport		118 868 454	104 146 545	129 423 888	171 961 387
Aviation		16 447 201	10 650 397	75 552 354	256 387 794
Maladie et Accident corporel		-81 340 909	-121 300 534	-87 751 208	-125 665 787

Source : Etabli sur la base des données SNAR LEYMA

On constate une insuffisance des tarifs dans la branche Automobile principalement pour sa composante Responsabilité Civile (RC) sur les trois derniers exercices (2011 à 2013). Or, comme on l'a vu plus haut, cette composante occupe en moyenne 82,5% du chiffre d'affaires Automobile. Toutefois, les autres risques Automobile affichent une suffisance de tarif. La branche maladie et accident affiche une insuffisance de tarif sur toute la période considérée avec une tendance à s'aggraver comme on le constate en 2013. Paradoxalement, le chiffre d'affaires de cette branche est en croissance dans le portefeuille de la LEYMA. Après un déficit de tarif en 2011 et 2012 dû à une sinistralité exceptionnelle sur la même période, l'incendie affiche un résultat positif en 2012 et 2013. Les tarifs sont suffisants dans les autres branches (Responsabilité Civile, ARD, Transport et Aviation) avec une tendance même à la hausse en 2013.

Il y'a lieu de préciser que l'insuffisance des tarifs dans la branche Automobile est due essentiellement aux catégories T1, T2 et T5 (annexe 3). Il est important de noter aussi que pour la catégorie TPV, le résultat a une tendance à la baisse, ce qui n'est pas un bon signe. Après l'analyse de la production, des sinistres et des tarifs, qu'en est-il de l'apport de la réassurance dans l'équilibre technique de la SNAR LEYMA ?

Paragraphe 4 : La réassurance

L'une des fonctions principales de la réassurance est de permettre à l'assureur direct une bonne maîtrise de sa sinistralité et un lissage de ses résultats. S'agissant de la SNAR LEYMA, l'appréciation de la réassurance se fera à travers l'analyse des cessions primes et des récupérations des sinistres ainsi que son impact sur la sinistralité et sur le résultat technique de la société.

A. Les cessions primes et sinistres

Tableau 10 : Récapitulatif des taux des cessions primes et sinistres

Branches	2010		2011		2012		2013	
	Tx Cession Primes	Tx Cession Sinistres	Tx Cession Primes	Tx Cession Sinistres	Tx Cession Primes	Tx Cession Sinistres	Tx Cession Primes	Tx Cession Sinistres
Automobile	2,25%	4,32%	5,50%	3,65%	2,40%	4,59%	1,96%	3,42%
R C	17,54%	0,00%	22,39%	0,00%	0,00%	0,00%	51,23%	0,00%
Incendie et RA	95,29%	8,57%	107,89%	40,00%	48,13%	6,36%	87,39%	9,43%
ARA	81,48%	0,00%	58,06%	0,00%	0,00%	0,00%	45,57%	0,00%
Transport	46,46%	0,00%	40,50%	0,00%	24,65%	0,00%	28,64%	0,00%
Aviation	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	98,11%	0,00%	100,00%	0,00%
Maladie	4,10%	0,00%	0,00%	0,00%	3,29%	0,00%	0,00%	0,00%
Total Général	7,17%	3,72%	9,16%	3,27%	6,78%	4,21%	11,61%	3,27%

Source : Etabli sur la base des données SNAR LEYMA

A la lecture de ce tableau, il ressort que le taux global de cession globale primes qui était de 7,17% en 2010 a évolué pour être à 11,61% en 2013 tandis que le taux global de cession sinistres a stagné autour de 3% même s'il a connu une légère hausse en 2012 (4,21%). Ce qui dénote une faible récupération des sinistres par rapport aux primes cédées par la LEYMA. Cette situation est encore plus alarmante avec l'analyse par catégorie. En effet, pour ce qui est de l'Incendie, la LEYMA cède l'essentiel des primes de cette branche avec une moyenne de plus 80% pour un taux de récupération des sinistres de moins de 10% sauf en 2011 où il est de 40%. Pour les autres branches (RC, Autres Risques Dommages, Aviation, Maladie et Transport), la société a cédé des primes sans aucun sinistre en contrepartie. Seule la branche Automobile nous semble équilibrée sur la période considérée avec un taux cession moyen de 3% pour les primes et 4% en ce qui concerne les sinistres.

B. L'impact de la réassurance sur la sinistralité de la SNAR LEYMA

Tableau 11 : Comparaison sinistralité brute et nette de réassurance

	2010	2011	2012	2013
S/P Brut	35,31%	34,04%	41,54%	36,90%
S/P Net	36,19%	35,70%	45,11%	40,63%

Source : Etabli sur la base des données SNAR LEYMA

On constate que sur les quatre exercices, la réassurance a contribué à l'aggravation de la sinistralité de la SNAR LEYMA. L'une des fonctions principales de la réassurance qui est de lisser la sinistralité de l'assureur n'est pas justifiée dans le cas de la LEYMA.

C. L'impact de la réassurance sur le résultat technique

Tableau 12 : Résultat technique de la réassurance de 2010 à 2013

Chiffres en FCFA	2010	2011	2012	2013
1-Primes acquises aux réassureurs	277 636 381	370 639 815	298 373 711	677 729 095
2-Part des réassureurs dans les charges	120 387 546	117 463 658	42 908 970	217 239 296
Résultat = 1-2	157 248 835	253 176 157	255 464 741	460 489 799

Source : Etabli sur la base des données SNAR LEYMA

Le résultat de la réassurance est en faveur des réassureurs et est en constante évolution de 2010 à 2013. On note une aggravation du résultat en 2013, qui passe à 460.489.799 FCFA alors qu'il était de 255.464.741 FCFA en 2012.

En somme, la réassurance ne participe pas convenablement à l'équilibre technique de la SNAR LEYMA. Cette situation est due principalement à une faiblesse des émissions dans

les branches Incendie et Transport et une inobservation de statistique fiable des sinistres de la société.

Paragraphe 5 : Le contrôle interne des intermédiaires

Les intermédiaires représentent un maillon important dans la constitution du portefeuille d'une entreprise d'assurance. Compte tenu de leur apport dans le chiffre d'affaires, il est nécessaire de contrôler leur impact dans le portefeuille de la société.

Le réseau de distribution de la LEYMA est constitué d'une (01) agence principale, cinq (05) bureaux directs, trois (03) agents généraux, vingt quatre (24) courtiers et huit (08) représentants.

Avant de se pencher sur le contrôle proprement dit, jetons un regard sur la place des intermédiaires dans le chiffre d'affaires de la société ainsi que la politique d'octroi des mandats de souscription et traités de nomination.

A. Place des intermédiaires dans le chiffre d'affaires de la société

Le tableau qui suit nous donne la répartition et l'évolution du chiffre d'affaires par réseau de distribution de 2009 à 2013.

Tableau 13 : Répartition et évolution du CA (en F CFA) par catégorie intermédiaire

Intermédiaires	2009		2010			2011			2012			2013		
	CA	Part	CA	Part	Evol	CA	Part	Evol	CA	Part	Evol	CA	Part	Evol
Bureaux directs	2 041	59,11%	2 055	52,49%	0,69%	2 072	50,52%	0,83%	2 430	52,35%	17,28%	2 867	50,02%	17,98%
Agents généraux	198	5,73%	215	5,49%	8,59%	245	5,97%	13,95%	271	5,84%	10,61%	304	5,30%	12,18%
Courtiers	843	24,41%	1 131	28,89%	34,16%	1 176	28,68%	3,98%	1324	28,52%	12,59%	1 826	31,86%	37,92%
Représentants	371	10,74%	514	13,13%	38,54%	608	14,83%	18,29%	617	13,29%	1,48%	735	12,82%	19,12%
Total	3 453	100,00%	3 915	100,00%	13,38%	4 101	100,00%	4,75%	4 642	100,00%	13,19%	5 732	100,00%	23,48%

Source : Etabli sur la base des données SNAR LEYMA

Il ressort que les bureaux directs occupent la 1^{ère} place en termes de part de chiffre d'affaires avec en moyenne 53% sur les cinq exercices concernés. Toutefois, leur proportion a régulièrement baissé, passant de 59,11% en 2009 à 50,02% en 2013. Les courtiers occupent la 2^{ème} place avec une moyenne de 28% de part dans le chiffre d'affaires global. On constate qu'ils gagnent de plus en plus de chiffre d'affaires, avec une part de 24,41% en 2009, elle se retrouve à 31,86% en 2013. Leur chiffre d'affaires a d'ailleurs

connu la plus grande évolution en 2013, avec un taux de 37,92%. L'évolution globale du chiffre d'affaires de la société de l'ordre de 23,48% est due en grande partie à l'apport des courtiers, ce qui démontre qu'une attention particulière doit être portée sur cette catégorie d'intermédiaires. Ensuite, nous avons les représentations dont la part a régulièrement augmenté de 2009 à 2011 avant de connaître une baisse successive en 2012 et en 2013 pour se situer à 13,29% en 2012 puis à 12,82% en 2013. Leur chiffre d'affaires a quant à lui, sensiblement évolué avec un taux de 19,12% en 2013. Enfin les agents généraux dont la part est restée autour de 5% sur toute la période. Leur chiffre d'affaires a connu le plus faible taux d'évolution, il est de l'ordre de 12,18% en 2013.

Au regard de ce qui précède, on relève que la part totale des intermédiaires dans le chiffre d'affaires de la société a sans cesse augmenté, de 40,89% en 2009 à 49,98% en 2013. Comme on le constate en 2013, la LEYMA partage de moitié son chiffre d'affaires avec ses intermédiaires. Cette situation témoigne de l'importance que revêt les intermédiaires dans la constitution du portefeuille de la LEYMA et par conséquent doivent faire l'objet d'un suivi rigoureux. En effet, une évolution incontrôlée du chiffre d'affaires de ces intermédiaires peut à long terme être préjudiciable à la société au regard des nombreuses dérives (mauvaise sélection des risques, sous tarification, rétention de primes, fraudes, etc..) dont ils peuvent faire l'objet.

B. La politique d'octroi des mandats de souscription et traités de nomination :

Il y'a lieu de relever que la LEYMA est en relation avec 24 courtiers sur les 34 existant sur le marché Nigérien, et tous disposent d'un mandat de souscription d'assurance Automobile.

La délivrance des mandats de souscription ne fait pas l'objet d'une vérification rigoureuse des antécédents des demandeurs. La conséquence est que la société se retrouve avec des intermédiaires ayant déjà fait l'objet de malversations financières par le passé ou ne remplissant pas les conditions d'exercice de la fonction au regard de la réglementation. Sur le dernier point, le cas des "représentants" en est une parfaite illustration de cet état de fait car au regard de leur situation, ils ne sont ni des courtiers, ni des agents généraux et ni des salariés.

La pléthore des courtiers qui ont un mandat de souscription pose d'énormes problèmes tels que :

- Une concurrence déloyale : Ces mêmes courtiers au lieu de prospecter le marché afin d'amener de nouveaux clients, se livrent très souvent à une concurrence

déloyale à la société en démarchant certains clients déjà dans le portefeuille de la LEYMA ;

- Un alourdissement des tâches du Pool inspection qui manque déjà de ressources humaines nécessaires.
- Etc.

Après ce bref aperçu sur le chiffre d'affaires des intermédiaires et la politique d'octroi des mandats de souscription et traités de nomination, jetons un regard sur l'exercice du contrôle de ces intermédiaires.

C. Le dispositif du contrôle.

Un pool inspection des agences, composé de trois inspecteurs, s'occupe du contrôle des différents points de vente. Sa mission se résume à la réception de la production et de tous les états subséquents des différents points de vente, la ventilation des informations recueillies à la Direction Générale et aux autres structures en l'occurrence l'Agence Principale, le Service Informatique et le Département Comptabilité et Finances, et des contrôles sur place en cas de besoin.

1. Le contrôle de la production :

➤ Le chiffre d'affaires :

Comme vu plus haut, le chiffre d'affaires des intermédiaires (agents généraux, courtiers et représentants) en 2013 est de 2 865 227 065 FCFA soit 49,98% du chiffre d'affaires total de l'entreprise.

Le Pool inspection se charge à ce niveau de vérifier la conformité de la production au regard de la politique de souscription de la société, la concordance et l'effectivité des paiements des primes y relatives, et le calcul des commissions. C'est dans ce cadre que s'exerce un contrôle sur pièces et sur place des intermédiaires.

Le contrôle sur pièces se fait aussi bien pour les intermédiaires informatisés que non informatisés. Ils doivent envoyer les documents relatifs à leurs productions mensuelles dans les 15 jours suivant le mois de référence. Cependant, leur quasi-totalité ne respecte pas cette exigence et rend de facto difficile le contrôle sur pièces. Or, le contrôle sur pièces permet de détecter les signes avant-coureurs de toutes les dérives de la part de ces intermédiaires.

S'agissant des relations du Pool inspection avec les autres structures de la société, il faut relever un problème de coordination dans la réception des documents relatifs à la production des intermédiaires. En effet, ces documents sont tantôt transmis au Pool

inspection, tantôt au département comptabilité ou à l'agence principale, ce qui pose une difficulté dans le suivi de ces documents causant parfois même leur perte au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne le contrôle sur place, le pool est censé faire des contrôles périodiques au moins 2 fois dans l'année. Cependant, du début de l'exercice 2014 jusqu'au mois d'août, un seul point de vente a fait l'objet d'un contrôle sur place. Ce qui ôte tout caractère préventif au contrôle des intermédiaires.

➤ **Les impayés**

Le montant des impayés de la SNAR LEYMA s'élève à 734.176.055 FCFA au 31/12/2012, et est essentiellement constitué des impayés de la branche Automobile. Les bureaux directs occupent une part de 43,77% soit 321.314.809 FCFA suivis des représentants 35,17% puis des courtiers 20,64% et enfin des agents généraux 0,42% (Voir annexe 6). Les intermédiaires occupent globalement une part de 56,23% soit 421.861.246 FCFA. Ainsi, des arriérées de primes demeurent encore chez les intermédiaires alors que la société est tenue de payer les sinistres survenus relatifs aux contrats dont les primes ne sont pas payées.

2. Le contrôle de la sinistralité :

Le contrôle des intermédiaires ne doit pas porter uniquement sur la production et les finances, il doit aussi et surtout s'étendre à la qualité des affaires apportées. Or, à la LEYMA le contrôle des intermédiaires se limite uniquement à la production et aux finances. Il n'existe aucun mécanisme de suivi de la qualité des affaires apportées par les intermédiaires encore moins leur impact sur le portefeuille de la société.

3. Le pouvoir des inspecteurs :

Le contrôle sur pièces et sur place est sanctionné par un rapport qui est transmis à la Direction Générale de la société et au responsable du point de vente. Ce rapport est assorti de recommandations qui serviront de piste de réflexion sur les décisions à prendre aux regards des manquements constatés. On relève une certaine flexibilité dans l'exécution des recommandations issues des inspections, ce qui fragilise le pouvoir dissuasif du contrôle en lui-même et des inspecteurs.

Section II : Approches de solutions

La LEYMA est la toute 1^{ère} compagnie d'assurance de droit national et vielle aujourd'hui de plus de 30 ans. Elle a été la "pépinière" de cadres pour toutes les compagnies du marché, parce qu'elle a vu se succéder en son sein la plupart des Directeurs Généraux des autres compagnies. Malgré cette concurrence et les difficultés engendrées, la société a survécu et demeure surtout compétitive grâce à son encadrement par des cadres compétents dotés d'un professionnalisme sans faille. Au regard de son histoire, nos propositions ne visent nullement pas à remettre en cause la gestion du portefeuille de l'entreprise, mais constituent plutôt des humbles suggestions en vue de son amélioration et permettre à la société d'atteindre l'objectif qualité du portefeuille.

Nos suggestions portent sur la production, les sinistres, la réassurance, le contrôle des intermédiaires ainsi que la création d'un service qui sera chargé de la surveillance du portefeuille.

Paragraphe 1 : Au niveau de la production :

A. La politique de souscription :

- Elaborer une politique de souscription claire qui servira de boussole aux agents producteurs de la société à travers un manuel de procédure. Cette politique de souscription doit être plus orientée vers les branches porteuses et moins sinistrées comme le Transport, la RC, l'Incendie, les Autres Risques Dommages, etc. afin de rééquilibrer le portefeuille de la LEYMA dominé par la branche Automobile.
- Elaborer une stratégie pour une offensive commerciale vers la souscription des branches autre que l'Automobile. Il y'a lieu d'associer les premiers responsables de la société (Conseil d'administration).
- Instaurer une politique de sélection des risques pour éviter les mauvais risques.

B. Les documents contractuels :

Les documents contractuels regroupent les conditions générales, les conditions particulières, les conventions spéciales et la note de couverture.

Nous nous appesantirons principalement sur les conditions générales car elles constituent la base de la production. En effet, "c'est un imprimé qui décrit le fonctionnement contractuel d'un type de risque donné. Ce document reproduit pour l'essentiel les

dispositions du code ou autres lois et règlements régissant ce type de risque⁶. A ce niveau, la SNAR LEYMA doit :

- Mettre à jour ses conditions générales en général, au regard de l'article 13 nouveau qui subordonne la prise d'effet du contrat d'assurance au paiement de la prime.

C. La politique des prix : réviser les tarifs actuels pour les adapter aux réalités du portefeuille et du marché.

De façon globale, sensibiliser tout le personnel et surtout les intermédiaires sur la nouvelle politique de souscription qui sera mise en place afin que chacun puisse y apporter sa contribution. Le combat primordial est d'amener d'abord le personnel à comprendre que la LEYMA n'est pas qu'un assureur des risques automobile.

Paragraphe 2 : Les sinistres

- La mise en place d'une politique de traitement et de règlement des dossiers sinistres à travers un manuel de procédure. Cette politique doit retracer de manière précise l'ensemble des étapes à suivre pour les sinistres de chaque branche avec un accent particulier sur la branche Automobile. Sur ce dernier point, il faudra d'abord résoudre le problème de sous-effectif des rédacteurs sinistre avec un seul agent qui s'occupe de la prise des déclarations automobile au guichet ouvert à cet effet, et ce malgré la forte sinistralité de cette branche. Cela réduira considérablement les risques d'erreurs et de fraudes dans le traitement des sinistres.
- Instaurer un mécanisme de règlement des petits sinistres pour accélérer la cadence des paiements. Cela évitera les longues attentes des indemnisations qui peuvent créer des frustrations chez les clients victimes de sinistres au risque de les pousser à aller vers la concurrence et ternir l'image de marque de la société.

Paragraphe 3 : La réassurance :

Une étude approfondie du programme de réassurance de la société est nécessaire pour faire une appréciation étayée, parce que nous estimons, au regard de notre diagnostic, que la SNAR LEYMA souffre d'une réassurance défaillante.

- La société doit revoir le niveau de sa conservation pour les traités proportionnels et sa priorité pour les traités non proportionnels, afin de faire participer davantage les réassureurs dans les sinistres.

⁶ TESSI J Marie, Cours Droit du contrat d'assurance, MSTA 2012

- Aussi, pour mieux négocier ses traités de réassurance, la LEYMA doit tenir une statistique des sinistres à jour et mettre tous les moyens nécessaires pour accroître les émissions dans les branches Incendie, RC, Transport et Autres Risques Dommages.

Paragraphe 4 : Le contrôle des intermédiaires

Ces recommandations portent essentiellement sur le contrôle des courtiers et représentants de la société compte tenu de leur apport dans le chiffre d'affaires de la LEYMA.

A. De l'octroi des mandats de souscription et traités de nomination :

- Evaluer les conventions déjà signées avec les intermédiaires actuels afin de porter les correctifs nécessaires.
- La régularisation de la situation administrative et juridique des points de vente qui sont en situation irrégulière.
- Le respect des conditions nécessaires à l'exercice d'intermédiaire au sens de la loi lors de la délivrance des mandats de souscription et traités de nomination.
- Insérer des clauses de non concurrence avec la société tel que le non démarchage de certains clients déjà en portefeuille.
- Exiger l'informatisation des points de vente tenus par les courtiers pour éviter les fraudes.

B. Du contrôle de la production:

- Pour un meilleur suivi de la production des intermédiaires, il faudrait imposer la tenue de bordereaux et états modèles préconisés par la CIMA. Il s'agit de:
 - ✓ Un bordereau mensuel d'émission ;
 - ✓ Un bordereau mensuel d'encaissement ;
 - ✓ Un bordereau mensuel de reversement ;
 - ✓ bordereau mensuel d'annulation de primes et des commissions ;
 - ✓ Un état de ventilation des émissions, des encaissements et des commissions de l'exercice en cours et des exercices antérieurs ;
 - ✓ Un compte courant mensuel récapitulant toutes les opérations effectuées avec la SNAR LEYMA.
- Instaurer un système de commissionnement attrayant dans les branches autres qu'Automobile et dans les limites fixées par la réglementation, afin de renverser la prépondérance de cette branche dans le portefeuille de la société.

- Instaurer une politique d'incitation des courtiers en octroyant des bonus aux plus méritants.
- Retenir parmi les critères de performance des intermédiaires le respect des dispositions de l'article 13 nouveau du code CIMA.
- La formation et la sensibilisation périodique des intermédiaires de la société. Cela pourrait les impliquer davantage dans la recherche d'une collaboration saine et mutuellement bénéfique avec la société.
- L'informatisation obligatoire des points de vente, afin de maîtriser les politiques de souscription et éviter les malversations.

C. Le contrôle de la sinistralité :

Instaurer un contrôle de la sinistralité afin de suivre la qualité des affaires apportées et d'apprécier la rentabilité de chaque intermédiaire.

D. Du pouvoir des inspecteurs :

- L'application rigoureuse des sanctions retenues. Cela a un triple enjeu, mettre un terme aux dérives constatées, servir de cas d'école pour les autres intermédiaires, et le renforcement du caractère préventif du contrôle.
- Mettre l'accent sur le contrôle sur place avec au moins deux contrôles par an de chaque point de vente.

Paragraphe 5 : La mise en place d'un dispositif de surveillance du portefeuille :

La surveillance du portefeuille est un ensemble d'activités qui suppose la mise en place d'une procédure claire et la définition de critères d'identification de contrats à risques. Pour ce faire, nous estimons que la création d'un service chargé de la surveillance s'avère nécessaire. Ce service aura pour mission de contrôler la qualité du portefeuille, de lutter contre la fraude, de conseiller et d'aider la Direction Générale à la prise des décisions face aux anomalies constatées.

A. Les principales tâches du responsable de la surveillance:

a. Au niveau de la production:

- ✓ Contrôler la qualité de la production ;
- ✓ Veiller au strict respect de la politique de souscription;
- ✓ Le respect de la sélection rigoureuse des risques et de règles de tarification ;
- ✓ Suivre l'évolution du portefeuille par branche et par catégories et par intermédiaire;
- ✓ Analyser les résiliations et connaître les raisons qui les motivent ;
- ✓ Suivre le taux de réalisation des propositions faites ;

- ✓ Suivre le renouvellement des affaires arrivées à échéance ;
- ✓ Contrôler la régularité des documents de production ;
- ✓ Lutter contre la fraude (fausse déclaration à la souscription, en cours de contrat, etc.)

b. Au niveau des sinistres

- ✓ Veiller au respect de la politique des règlements des sinistres au sein de la société ;
- ✓ Suivre la sinistralité par contrat et par branche afin de détecter les contrats à risques ;
- ✓ Lutter contre la fraude notamment à la déclaration des sinistres et dans le traitement des dossiers,

Pour le besoin de ses activités, il y'a lieu de définir les critères de surveillances et les mesures de redressement à prendre en cas de détection des contrats à risque.

B. Les critères de détection des contrats à risques :

Ces critères⁷ proposés sont à titre indicatif et doivent être adaptés suivant la politique de l'entreprise :

- ✓ Professionnels et Entreprises : 2 incendies sur 24 mois ou 2 vols sur 24 mois ou encore 3 sinistres quelconques sur 24 mois, S/P >50% ;
- ✓ Multirisques Habitation : 2 vols sur 24 mois ou 3 sinistres quelconques sur 24 mois, S/P>50% ;
- ✓ Automobile : 2 vols sur 24 mois ou 3 sinistres quelconques sur 24 mois ;
- ✓ Responsabilité Civile : 2 sinistres quelconques sur 24 mois ;
- ✓ Individuelle Accident : 2 sinistres quelconques sur 24 mois ;
- ✓ Maladie : S/P supérieur ou égal à 50% sur 24 mois

C. Les mesures à prendre en cas de détection de contrat à risque :

La majoration de prime : elle consiste à une révision à la hausse de la prime d'assurance lors du renouvellement des contrats détectés par la surveillance du portefeuille. (Application du bonus/malus en automobile, réajustement de la prime en maladie par exemple).

Les franchises : la franchise est la part du sinistre, contractuellement définie, qui est laissée à la charge de l'assuré. Elle a pour but de réduire l'aléa moral chez les assurés et

⁷ Source Mémoire Karaboue, IIA DESSA 2006-2008

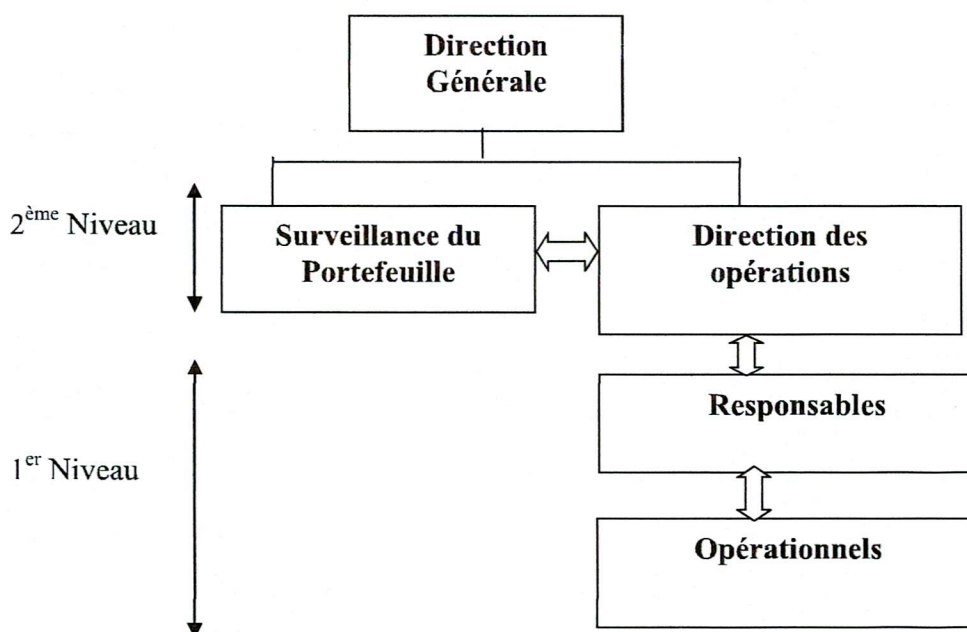
d'épargner l'assureur par la prise en charge des petits sinistres qui alourdirait sa gestion. L'introduction de la franchise ou la revalorisation de l'existante permettrait d'améliorer le résultat des contrats détectés.

Les exclusions de garanties: il s'agit de la réduction de l'engagement de l'assureur par élimination de certaines garanties facultatives afin de réduire la fréquence des sinistres.

Protection: Elle vise à réduire le risque assuré par l'imposition de mesures de protection des risques des contrats détectés.

La résiliation : la résiliation est la cessation du contrat avant son terme prévu. L'article 21 du code CIMA précise que la durée du contrat et les conditions de résiliation sont fixées par la police. L'assureur et l'assuré ont la faculté de résilier le contrat conformément aux dispositions du code CIMA en la matière.

D. Proposition d'un organigramme pour une surveillance du portefeuille



Le **1^{er} niveau** de ce dispositif de surveillance est permanent et s'exerce à deux degrés:

- **1^{er} degré :** il s'agit des échanges entre opérationnels notamment ceux du département sinistres et ceux de la production. En effet, lors des renouvellements, les agents producteurs doivent être en possession de toutes les informations relatives à l'affaire qui est renouvelée notamment sa sinistralité. Les régleurs sinistres auront également besoin des informations sur les contrats

sinistrés afin de vérifier si les garanties sont acquises ou pas. A charge pour eux de porter à la connaissance de la hiérarchie toutes les anomalies constatées.

- **2^{ème} degré** : il s'agit de la surveillance effectuée par les chefs des départements techniques dans l'application, par leurs collaborateurs, de la politique de l'entreprise en matière de souscription, de règlement des sinistres, de marketing, etc.

Le 2^{ème} niveau : il s'agit de la surveillance effectuée par le responsable du service de la surveillance du portefeuille. Il doit être en relation permanente avec la Direction des opérations pour toutes les mesures de redressement prises et leurs applications sur les contrats à risques détectés par la surveillance. Il relève directement de la Direction Générale à qui revient la prise des décisions finales.

E. Le rôle de l'informatique :

Il ne peut y avoir une bonne surveillance du portefeuille sans un programme informatique efficace dédié à cet effet. Le logiciel intégré DIBA offre déjà certaines opportunités car il permet le suivi global et à temps réel des opérations réalisées par toutes les structures inter connectées de la société. Il permet également la production des états affinés des opérations réalisées par branche, catégorie, intermédiaire, etc. ce qui facilitera la tâche d'analyse pour la surveillance du portefeuille.

Le responsable de la surveillance avec l'aide du responsable informatique doit mettre en place le programme informatique de la surveillance du portefeuille.

Conclusion

L'objectif de cette étude est de montrer la nécessité d'une surveillance du portefeuille à la SNAR LEYMA. Pour ce faire, l'analyse du chiffre d'affaires de 2009 à 2013, nous a révélé que ce dernier a certes évolué, mais reste fortement dominé par la branche Automobile qui occupe en moyenne 81% du chiffre d'affaires. Cette situation est la résultante de la politique de souscription de façon générale. Cette dernière avec la branche Maladie représentent en moyenne 86% du chiffre d'affaires de la LEYMA. Or, on note un déficit de résultat technique dans ces deux branches, précisément dans la composante Responsabilité Civile obligatoire des catégories T1, T2, T5, s'agissant de la branche Automobile. Le déficit constaté est globalement dû à une sinistralité moyenne, aux pratiques commerciales, et à des frais généraux élevés. On note également, une réassurance défectueuse, qui ne contribue pas convenablement à l'équilibre du portefeuille de la société.

Face à cette situation, nous pensons que des actions concrètes doivent être menées à travers une politique de souscription et de traitement des sinistres clairement défini dans un manuel de procédure. Aussi, la mise en place d'un dispositif de surveillance du portefeuille et un contrôle interne rigoureux des intermédiaires, contribueraient sans nul doute à améliorer la qualité et l'équilibre du portefeuille de la société. Il est indispensable également, que la LEYMA révise ses conditions de réassurance afin que cette dernière puisse contribuer efficacement à l'équilibre du portefeuille de la société. Pour finir, OUEDRAOGO Adolphe⁸ ne disait-il pas que : <<...Il est difficile pour une société d'assurances de faire face aux frais généraux et autres dépenses incompressibles et à une sinistralité relativement élevée **au regard de l'importance de la branche Automobile dans le portefeuille des sociétés (dans sa composante responsabilité civile obligatoire)**...>>, et d'ajouter que : <<... Rares sont les compagnies d'assurances qui ont atteint une taille critique c'est-à-dire une taille suffisante pour survivre assez longtemps dans le marché, prospérer, faire face à la concurrence et être à l'abri des impondérables (gros sinistres, sinistralité exceptionnel etc.). Il faut toutefois souligner que la taille n'est pas une fin en soit **si la société d'assurances ne pratique pas une bonne sélection des risques et une diversification du portefeuille**>>. Ainsi, la surveillance du portefeuille n'est pas un luxe que la LEYMA va s'offrir, mais c'est plutôt un moyen d'accroître sa rentabilité et de garantir sa survie pérenne.

⁸ Commissaire contrôleur en chef de la CRCA à propos de la faiblesse des sociétés d'assurances et les moyens susceptibles d'être mobilisés pour leur consolidation pérenne (février 2008).

Bibliographie

I- Ouvrage, textes législatifs et réglementaires :

- Code des Assurances de la CIMA, nouvelle édition 2009
- Manuel International de l'assurance, YEATMAN Jérôme, Paris, Economica, 2005
- Ordonnance N°85-15 du 23 mai 1985 suivie de son décret d'application n° 85-52/PCMS/MT du 23 mai 1985 portant obligation d'assurance locale des facultés à l'importation au Niger.

II- Cours :

- BOSSOU Edmond, IIA MSTA 11^{ème} promotion, Assurance Automobile.
- Daniel MOUYAME, IIA MST-A, 11^{ème} promotion, Réassurance.
- Denis NEITER, IIA MST-A, 11^{ème} promotion, Comptabilité des Assurances.
- Eugène KOUADIO, IAA MST-A, Février 2011, Généralités et bases techniques.
- KANDJI Mandaw, IIA MST-A, 11^{ème} promotion, Contrôle su place et sur pièces.
- KOGUIA Justin, IIA MSTA, 11^{ème} promotion, Assurance des Risques Divers.
- TESSI J. Marie, IIA MSTA, 11^{ème} promotion, Droit du contrat d'assurance.

III- Mémoires et rapport de stage :

- BOUREIMA Adamou, MSTA 8^{ème} promotion, Analyse technique d'une compagnie d'assurance : cas de la SNAR LEYMA.
- KOHOU Guéablé Fabrice Herman, DESSA 20^{ème} promotion, Mise en place d'une politique efficace de surveillance du portefeuille : le cas de COLINA Côte d'Ivoire.
- Namory KARABOUE, DESSA 18^{ème} promotion, Redressement et Amélioration des Résultats par la Surveillance du Portefeuille : cas AXA Assurances Côte d'Ivoire.

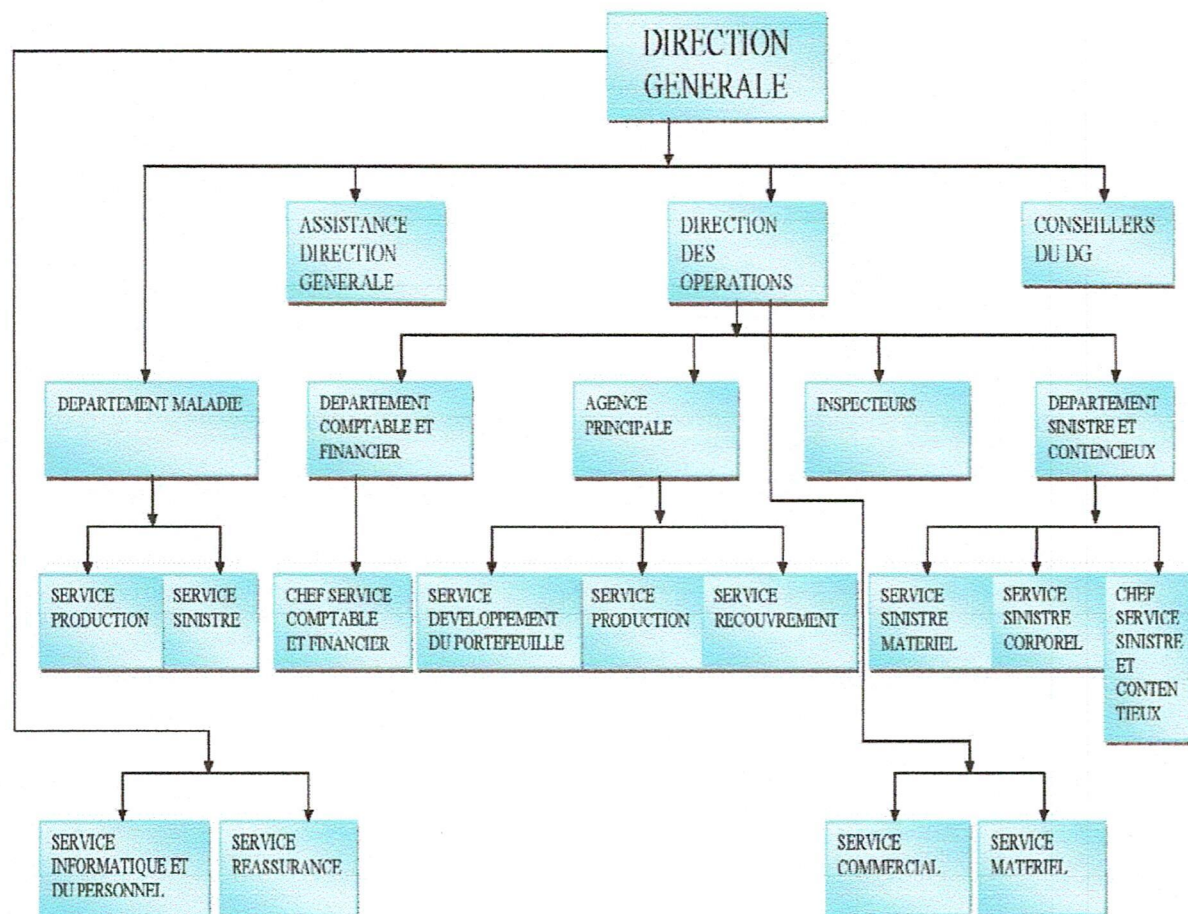
IV- Web graphie :

www.google.fr (la surveillance du portefeuille en assurance)

Annexes

Annexe 1 : Organigramme de SNAR-LEYMA

ORGANIGRAMME DE LA SNAR-LEYMA



Annexe 2 : Structure du CA automobile

Structure du chiffre d'affaires Automobile								
CATEGORIES	2010	PART	2011	PART	2012	PART	2013	PART
T1	950 630 738	28,57%	1 074 782 430	31,09%	1 187 629 417	32,83%	1 447 344 611	32,95%
T2	653 905 562	19,66%	731 548 962	21,16%	816 987 501	22,58%	998 381 964	22,73%
T3	412 218 128	12,39%	400 099 714	11,57%	392 911 324	10,86%	444 112 372	10,11%
T4	875 843 649	26,33%	832 334 893	24,08%	806 044 808	22,28%	884 878 870	20,14%
T5	434 318 357	13,05%	417 960 420	12,09%	414 436 423	11,45%	618 373 536	14,08%
TOTAL	3 326 916 434	100,00%	3 456 726 419	100,00%	3 618 009 473	100,00%	4 393 091 353	100,00%

Annexe 3 : résultats techniques par catégorie auto

Résultats technique par catégorie Automobile					
		2010	2011	2012	2013
T1	Responsabilité civile	44 989 653	70 030 913	-124 881 761	-3 788 242
	Autres risques	71 354 940	97 520 546	82 577 490	-12 241 931
	TOTAL	116 344 593	167 551 459	-42 304 271	-16 030 173
T2	Responsabilité civile	4 541 541	68 060 262	-173 371 124	-83 551 813
	Autres risques	76 323 319	71 705 760	90 750 448	45 766 692
	TOTAL	80 864 860	139 766 022	-82 620 676	-37 785 121
T3	Responsabilité civile	59 521 327	78 232 627	25 245 963	178 821 112
	Autres risques	115 260 702	108 738 195	100 469 592	35 196 305
	TOTAL	174 782 029	186 970 822	125 715 555	214 017 417
T4	Responsabilité civile	206 083 199	6 686 053	18 410 297	6 680 996
	Autres risques	154 023 758	114 911 247	129 912 025	26 119 027
	TOTAL	360 106 957	121 597 300	148 322 322	32 800 023
T5	Responsabilité civile	-225 186 934	-334 861 733	-219 740 720	-202 061 836
	Autres risques	-17 269 908	-14 560 884	-13 366 149	16 606 888
	TOTAL	-242 456 842	-349 422 617	-233 106 869	-185 454 948

Annexe 4 : sinistralité nette de réassurance

Sinistralité nette de réassurance				
Branches	2010	2011	2012	2013
	S/P	S/P	S/P	S/P
Automobile	31,30%	32,34%	46,60%	43,89%
Responsabilité C.	103,54%	5,68%	53,51%	-6,69%
Incendie et RA	-223389,27%	5321,85%	27,91%	0,08%
Autres Risques dommages	-6,25%	-6,36%	9,31%	0,03%
Transport	-9,88%	21,86%	1,56%	9,24%
Aviation	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Maladie	64,96%	69,35%	62,88%	55,93%
Total affaires Directes	35,90%	35,91%	46,05%	40,65%
Acceptations	48,95%	25,68%	-11,74%	38,40%
Total Général	36,19%	35,70%	45,11%	40,63%

Annexe 5 : résultats techniques de la réassurance par branche

Résultats techniques par branche de la réassurance

CATEGORIES	LIBELLES	2010	2011	2012	2013
Automobile	1 Primes acquises aux réassureurs	75 231 079	190 375 305	86 686 480	85 901 982
	2 Part des réassureurs dans les charges	41 923 238	62 546 554	-19 562 491	60 723 906
	Résultat = 1-2	33 307 841	127 828 751	106 248 971	25 178 076
RC	1 Primes acquises aux réassureurs	29 935 980	29 935 980		146 149 598
	2 Part des réassureurs dans les charges	6 159 410	6 207 465		36 790 775
	Résultat = 1-2	23 776 570	23 728 515	0	109 358 823
Incendie	1 Primes acquises aux réassureurs	80 609 902	83 748 354	64 589 643	113 268 728
	2 Part des réassureurs dans les charges	51 089 187	23 890 531	31 140 063	58 444 437
	Résultat = 1-2	29 520 715	59 857 823	33 449 580	54 824 291
ARD	1 Primes acquises aux réassureurs	23 665 026	18 073 583	1 506 068	35 985 106
	2 Part des réassureurs dans les charges	6 720 740	7 052 415	-3 872 746	11 295 029
	Résultat = 1-2	16 944 286	11 021 168	5 378 814	24 690 077
Transport	1 Primes acquises aux réassureurs	46 492 310	48 506 593	34 861 166	60 699 636
	2 Part des réassureurs dans les charges	11 859 855	17 766 693	16 378 260	19 914 260
	Résultat = 1-2	34 632 455	30 739 900	18 482 906	40 785 376
Aviation	1 Primes acquises aux réassureurs	17 053 000		104 063 189	235 724 045
	2 Part des réassureurs dans les charges	1 705 300		17 495 831	30 070 889
	Résultat = 1-2	15 347 700	0	86 567 358	205 653 156
Maladie	1 Primes acquises aux réassureurs	4 649 084		6 667 165	0
	2 Part des réassureurs dans les charges	929 816		1 330 053	
	Résultat = 1-2	3 719 268	0	5 337 112	0

Annexe 6 : LES IMPAYES DE LA SNAR LEYMA

	Bureaux directs	Agents généraux	Courtiers	Représentants	Total
Montant	321 314 809	3 106 672	151 556 015	258 198 559	734 176 055
PART	43,77%	0,42%	20,64%	35,17%	100,00%

Annexe 7: Exemple de fiche de profil de police à l'échéance

Nom de l'assuré	N° de contrat	Branche	Renseignement sur le contrat				Renseignement sur le client			Mesures			
			Prime annuelle HT	Nombre de sinistres sur les 12 derniers mois	Nombre de sinistres sur les 24 derniers mois	S/P sur les 24 derniers mois	Nombre de contrats	Encaissement total annuel HT et arriérés de primes	S/P sur 24 mois	Préconisation du service SP	Décision DG	Décision appliquée	Retour pièce signée ou signification de la résiliation
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Annexe 8: Exemple de fiche de détection de contrat à risque

<u>Description de la police</u>							
		ENTITE :					
		BRANCHE :		Nom :			
		N° CLIENT :		Activité :			
		N° POLICE :					
		Date d'échéance :					
		Date de détection :					
<u>Résultat de la police détectée</u>							
Période d'observation	PRIME NETTE		SINISTRE			Nature du Sinistre	S/P
	Montant	% PF Client	NB	CHARGE	DEPENSE		
<u>Résultats du portefeuille du client</u>							
<u>Recommandation du service Surveillance du Portefeuille</u>							
<u>Décision de la Direction Générale</u>							

Annexe 9: Exemple de fiche des détections par branche

Branches	Maladie	Ind. Acc	MP	ME	Auto	Faculté	Transport	Inc.	Total
Détections									

Annexe 10: Exemple de fiche des détections par mois

Mois	Janv.	Fév.	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sep	Oct	Nov.	Déc.	Total
Détections													
Pourcentage													

Annexe 11 : Exemple de fiche des critères de détection des risques anormaux

Branche	Catégorie (Sous-groupe pour SP)	CRITERES DE DETECTION		
		Critères	Fréquence	Code type de sinistre
	Assistance	S/P $\geq$ 50 %	24 mois	
	Maladie	S/P $\geq$ 50 %	24 mois	
	Individuelle	S/P $\geq$ 50 %	24 mois	
	MRH	2 vols	24 mois	
		3 sin. quelconques	24 mois	
	MP	2 incendies	24 mois	
		2 vols	24 mois	
		3 sin. quelconques	24 mois	
	Globale dommage / RI	2 incendies ou	24 mois	
		2 vols ou	24 mois	
		3 sin. quelconques ou	24 mois	
		S/P $\geq$ 50 %	24 mois	
	Autre contrat spécifique de dommage de particulier (Multirisque non occupant, vol...)	2 sinistres	24 mois	
	Autre contrat spécifique de dommage de risque d'entreprise (BDM, PE)	2 sinistres	24 mois	
	Mono auto 4 roues, 2/3 roues, (garanties dommage)	2 vols	24 mois	
		3 sin. quelconques	24 mois	
	Mono auto 4 roues, 2/3 roues, (garantie accident), TPC, TPM	2 sin. quelconques	24 mois	
	TPV (garantie accident)	1 sinistre quelconque	24 mois	
	Plaisance (50)	2 sinistres	24 mois	
	corps maritime (y compris pêche)	S/P $\geq$ 50 %	24 mois	
	facultés terrestres, maritimes, aériennes (si police à abonnement, si police temporaire : impossible)	S/P $\geq$ 50 %		
	RC Transport	S/P $\geq$ 50 %		
	RC de particulier (rc chef de famille, Rc scolaire, Rc prop immeuble)	2 sinistres	24 mois	

Table des matières

Dédicaces.....	i
Remerciements.....	ii
Listes sigles et abréviations.....	iii
Liste des tableaux.....	iv
Listes des figures.....	v
Résumé.....	vi
Abstract.....	vii
Sommaire.....	viii
Introduction Générale.....	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU CADRE DE STAGE ET DESCRIPTION DES ACTIVITES	
Chapitre I : Présentation de la SNAR LEYMA.....	4
Section I : Historique.....	4
Section II : Cadre environnemental.....	5
Paragraphe 1 : Historique.....	5
Paragraphe2 : Principaux chiffres du marché nigérien.....	6
Paragraphe3 : Le chiffre d'affaires par branche NON VIE.....	7
Chapitre II : Cadre institutionnel.....	8
Section I : Les organes délibérant.....	8
Paragraphe1 : L'Assemblée Générale :.....	8
Paragraphe2 : Le Conseil d'Administration :.....	9
Section II : Les organes d'exécution : l'organigramme.....	9
Paragraphe 1 : La Direction Générale :.....	9
Paragraphe 2 La Direction des opérations :.....	13
Chapitre III : Produits commercialisés.....	21
DEUXIEME PARTIE: LA NECESSITE DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES IARDT: Cas de la SNAR LEYMA	
Chapitre I : Politique de surveillance du portefeuille.....	24
Section I : Notion.....	24
Section II : Les composantes de la surveillance du portefeuille.....	25
Paragraphe 1 : Le suivi de la sinistralité.....	25
Paragraphe 2 : L'analyse des résiliations.....	25
Paragraphe 3 : Le pilotage de la production.....	25
Paragraphe 4 : La vulnérabilité des circuits de distribution.....	26

Paragraphe 5 : Le contrôle	26
Paragraphe 6 : L'organisation.....	26
Chapitre II : Les bases techniques et les acteurs de la constitution d'un portefeuille	28
Section I : Les bases techniques de la constitution d'un portefeuille.....	28
Paragraphe 1 : La loi des grands nombres.....	28
Paragraphe 2 : La sélection des risques.....	28
Paragraphe 3 : L'homogénéisation	28
Paragraphe 4 : La dispersion des risques.....	29
Paragraphe 5 : Décomposition théorique de la prime d'assurance	29
Paragraphe 6 : Les risques liés à la constitution et à la gestion d'un portefeuille:.....	30
Section II : Les acteurs	31
Paragraphe 1 : L'agent général.....	31
Paragraphe 2 : Le courtier.....	32
Paragraphe 3 : Les producteurs salariés	32
Chapitre III : Diagnostic du portefeuille de la SNAR LEYMA et approche de solutions	33
Section I : Diagnostic du portefeuille de la LEYMA	33
Paragraphe 1 : Analyse de la production	33
A. Evolution du chiffre d'affaires :.....	33
B. La structure du portefeuille.....	34
C. L'efficacité commerciale	36
D. Les commissions :	36
E. Les frais généraux.....	38
Paragraphe 2 : Les sinistres.....	38
A. Sinistres payés :.....	38
B. Le niveau des sinistres:	39
Paragraphe 3 : Les tarifs.....	40
Paragraphe 4 : La réassurance.....	41
A. Les cessions primes et sinistres.....	41
B. L'impact de la réassurance sur la sinistralité de la SNAR LEYMA.....	42
C. L'impact de la réassurance sur le résultat technique.....	42
Paragraphe 5 : Le contrôle interne des intermédiaires.....	43
A. Place des intermédiaires dans le chiffre d'affaires de la société	43
B. La politique d'octroi des mandats de souscription et traités de nomination :.....	44
C. Le dispositif du contrôle.....	45
Section II : Approches de solutions	47

Paragraphe 1 : Au niveau de la production :	47
A. La politique de souscription	47
B. Les documents contractuels :	47
C. La politique des prix	48
Paragraphe 2 : Les sinistres	48
Paragraphe 3 : La réassurance :	48
Paragraphe 4 : Le contrôle des intermédiaires	49
A. De l'octroi des mandats de souscription et traités de nomination :	49
B. Du contrôle de la production:	49
C. Le contrôle de la sinistralité :	50
D. Du pouvoir des inspecteurs :	50
Paragraphe 5 : La mise en place d'un dispositif de surveillance du portefeuille :	50
A. Les principales tâches du responsable de la surveillance:	50
B. Les critères de détection des contrats à risques :	51
C. Les mesures à prendre en cas de détection de contrat à risque :	51
D. Proposition d'un organigramme pour une surveillance du portefeuille.....	52
E. Le rôle de l'informatique :	53
Conclusion	54
Bibliographie	55
Annexe 1 : Organigramme de SNAR-LEYMA	56
Annexe 2 : Structure du CA automobile	57
Annexe 3 : résultats techniques par catégorie auto	57
Annexe 4 : sinistralité nette de réassurance	58
Annexe 5 : résultats techniques de la réassurance par branche	58
Annexe7 : Exemple de fiche de profil de police à l'échéance	59
Annexe8 : Exemple de fiche de détection de contrat à risque	60
Annexe9 : Exemple de fiche des détections par branche	60
Annexe10 : Exemple de fiche des détections par mois	60
Annexe 11 : Exemple de fiche des critères de détection des risques anormaux	61
Table des matières	62