

CONFERENCE INTERNATIONALE DES MARCHES  
DES ASSURANCES

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES  
DE YAOUNDE

**LES OBSTACLES A L'EXPANSION DE  
L'ASSURANCE DANS LES MARCHES  
AFRICAINS : CAS DU TCHAD**

**MEMOIRE**

de fin du Cycle III pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures  
en Assurance

Présenté et soutenu par :  
**NGOTE GALI KOUTOU**

Sous la Direction de :  
**M. NANDIGUIM NODJINAYEL**  
Chef de Département  
Production de la Star Nationale

11ème Promotion 1992 - 1994

A la mémoire de **IBRAHIM  
MAHAMAT BARKA** qui fût pour moi un  
compagnon de tous les instants et que la mort  
a arraché prématurément à mon estime.

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à adresser nos sincères remerciements à la Direction des Finances Extérieures, Monnaie, Crédit et Contrôle des Assurances et à la Direction Générale de la STAR Nationale qui ont bien voulu prendre les dispositions nécessaires pour permettre le bon déroulement de notre stage en entreprise.

Nos remerciements vont également à tous les chefs de département, chefs de service, agents de la STAR Nationale qui nous ont apporté tout leur appui pour rendre agréable notre séjour dans leurs services et nous faire tirer tout le profit voulu du stage.

Enfin, nous tenons à remercier personnellement MM :

- NANDIGUIM NODJINAYEL qui a bien voulu nous encadrer durant nos recherches et ce, en dépit des lourdes responsabilités qui sont les siennes.
- DAMA GUEGUERA, Chef de service de la Réassurance dont le travail méthodique a forcé notre estime.
- MALHET DJINGAMBAYE, notre compagnon au service Vie.
- PINA qui a accepté d'assurer la saisie du présent mémoire.

Que chacun trouve ici l'expression de notre reconnaissance.

## LISTE DES PRINCIPALES ABREVIATIONS ET SIGLES

A.R.C	Assurance et Réassurance du Congo
A.G.F	Assemblée Plénière des Sociétés d'assurance accident, incendie et risques divers
AFRICA-RE	Société Africaine de Réassurance
B.D.T	Banque de Développement du Tchad
B.E.A.C.	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
B.M.B.T	Banque Méridien BIAO au Tchad
B.I.A.O	Banque Internationale pour l'Afrique de l'Ouest
B.T.C.D	Banque Tchadienne de Crédit et de Dépôts
C.A.A	Caisse Autonome d'Amortissement
C.G.A	Compagnie Générale d'Assurances
C.P.F.A	Centre de perfectionnement et de formation en assurances
C.N.R	Caisse Nationale de réassurance
C.I.C.A	Conférence Internationale des Contrôles d'assurances
CICA-RE	Compagnie Commune de Réassurances des Etats membres de la CICA
C.I.M.A	Conférence Internationale des marchés d'assurances
COTONTCHAD	Société Cotonnière du Tchad
D.S.E.E.D	Direction de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques
F.A.N.A.F	Fédération des Sociétés d'assurances africaines de droit international
F.M.I	Fonds Monétaire International
F.F.S.A	Fédération française des Sociétés d'assurances
G.F.A	Groupement français d'assurances
I.A.A	Institut Africain d'assurances
M.G.F.A	Mutuelle générale française d'assurances
PFA-Tchad	Préservatrice foncière et assurances - Tchad

S.C.O.R	Société Commerciale de Réassurance
S.T.E.E	Société Tchadienne d'eau et d'électricité
STAR NATIONALE	Société tchadienne d'assurance et de réassurance
SONASUT	Société nationale sucrière du Tchad
U.A.P	Union des Assurances de Paris
VITA	Volonteers in Technical Assistance

## PLAN DETAILLE DU MEMOIRE

### INTRODUCTION GENERALE : HISTORIQUE DE L'ASSURANCE AU TCHAD ET PRESENTATION DU MARCHE

1. Historique de l'assurance au Tchad
2. Présentation du marché
  - 2.1. Les sociétés d'assurances
  - 2.2. Les intermédiaires

### PREMIERE PARTIE : LES FACTEURS INTERNES

#### CHAPITRE I : LES FACTEURS TECHNIQUES

- 1.1 Organisation et administration des sociétés
  - 1.1.1 Schéma organisationnel des sociétés
  - 1.1.2 Gestion financière
  - 1.1.3 Retard sur les techniques modernes de gestion
- 1.2 Politique commerciale et marketing
  - 1.2.1 Inadéquation des tarifs
  - 1.2.2 Absence de marketing et inadaptation des produits
  - 1.2.3 Insuffisance du réseau commercial
  - 1.2.4 Structure du portefeuille des sociétés
- 1.3 Gestion des sinistres
  - 1.3.1 Passif de l'assurance
  - 1.3.2 Rapports avec le public
  - 1.3.3 Poids des condamnations arbitraires et abusives
  - 1.3.4 Aperçu sur la sinistralité du marché
- 1.4 Impact de la réassurance
  - 1.4.1 Faible capacité de rétention des primes
  - 1.4.2 Quelques ratios caractéristiques de cession

#### CHAPITRE II : LES FACTEURS HUMAINES

- 2.1 Gestion des ressources humaines
  - 2.1.1 Politique de recrutement des sociétés
  - 2.1.2 Formation continue
  - 2.1.3 Communication interne et rapports sociaux

- 2.2 Valse des directeur généraux
  - 2.2.1 Impact des fréquents changements des dirigeants sur le développement des sociétés
  - 2.2.2 Profil des dirigeants
- 2.3 Manque ou nombre limité de certains cadres et experts nationaux

## DEUXIEME PARTIE : LES FACTEURS EXTERNES

### CHAPITRE III : LES FACTEURS SOCIO-ECONOMIQUES

- 3.1 Les pesanteurs psycho-sociologiques
  - 3.1.1 Solidarité familiale, clanique ou tribale
  - 3.1.2 Poids culturel
  - 3.1.3 Analphabétisme, source d'incompréhension assureurs/assurés
- 3.2 Pesanteurs économiques
  - 3.2.1 Faiblesse des revenus
  - 3.2.2 Dégradation de l'environnement économique

### CHAPITRE IV : L'ENVIRONNEMENT LEGISLATIF, REGLEMENTAIRE POLITIQUE ET FISCAL

- 4.1 Environnement politique
  - 4.1.1 Instabilité politique
  - 4.1.2 Absence de gros industriels
- 4.2 Environnement législatif et réglementaire
  - 4.2.1 Encadrement législatif et réglementaire
  - 4.2.2 Insuffisance de contrôle de tutelle
- 4.3 Fiscalité de l'assurance
  - 4.3.1 Fiscalité directe
  - 4.3.2 Fiscalité indirecte
  - 4.3.3 Autres formes de prélèvements

## CONCLUSION GENERALE

## AVANT PROPOS

En choisissant pour thème de mémoire une étude sur "LES OBSTACLES À L'EXPANSION DE L'ASSURANCE DANS LES MARCHES AFRICAINS: CAS DU TCHAD", j'étais guidé par le souci d'apporter des informations relatives au marché tchadien et contribuer, un tant soit peu, à la connaissance de ses forces et faiblesses, en mettant l'accent sur les problèmes auxquels l'assurance est confrontée sur ledit marché.

Et si mon ambition est de rechercher et de livrer des informations susceptibles d'être utilisées, un jour, par d'autres chercheurs ou par des techniciens d'assurances, je me dois de préciser ici les difficultés rencontrées ainsi que les limites de mes recherches. Tout d'abord, lesdites recherches sont très limitées dans le temps car elles n'ont été menées sur le terrain que pendant trois mois (Juin, juillet, août). Ce qui est bien peu!

En second lieu, les documents pouvant servir de base à cette étude sont rares au Tchad du fait que, d'une part, les guerres successives de N'Djaména n'ont pas épargné les bibliothèques et les centres de documentation et, d'autre part, les cadres des sociétés et du service de contrôle ont pris l'habitude de ne déposer ni rapports, ni documents relatifs aux différents séminaires, colloques, stages auxquels ils ont pris part. Les quelques documents qu'il m'a été donné de consulter sont plutôt des ouvrages généraux portant sur telle ou telle branche d'assurance.

En troisième lieu, le marché tchadien est des plus restreints en intervenants, il ne comprend que deux sociétés dont l'une en quasi liquidation et un agent général. De ces deux sociétés, une seule - la STAR NATIONALE - a exercé ses activités de manière continue depuis sa création avec quelques vicissitudes liées à la guerre, il est vrai. Aussi, ne doit-on pas s'étonner qu'un exemple sur deux soit tiré de cette société qui offre plus d'éléments à l'investigation. De même, il est difficile de disposer de certaines informations chiffrées parce que les personnes indiquées ne peuvent ou ne veulent pas les donner.

Eu égard aux difficultés sus énumérées, le lecteur ne s'étonnera  
outre mesure de ne pas trouver dans cette étude tout le  
profit escompté. Néanmoins, j'ose espérer que ce mémoire aura le  
modeste mérite d'être l'ébauche d'une étude sur le marché  
tchadien d'assurance ... que d'autres personnes pourraient  
approfondir.

N'Djaména, le 15 septembre 1994

## INTRODUCTION GENERALE :

### L'HISTORIQUE DE L'ASSURANCE AU TCHAD ET PRESENTATION DU MARCHÉ

#### 1 - L'historique de l'assurance au Tchad

L'histoire de l'assurance au Tchad est identique à celle des autres Etats d'Afrique noire francophones. L'activité de l'assurance est apparue avec l'installation des sociétés industrielles et commerciales françaises, soucieuses de la sécurité de leurs investissements sur le continent africain.

Avant 1960 - année de l'indépendance - et même quelques années plus tard, il n'existait pas au Tchad, pas plus que dans les autres Etats africains, de véritable marché d'assurance. Les opérations d'assurance, assez limitées, se faisaient par le truchement de quelques comptoirs implantés dans des maisons de commerces général et ce, au profit exclusif des sociétés françaises ... et anglaises.

L'accroissement du volume d'affaires devait conduire, un peu plus tard, à l'installation des agents généraux d'assurance d'abord, puis à la création des succursales et filiales. Il n'y avait donc aucune société nationale opérant au Tchad et ce, jusqu'en juin 1977. En effet, les dix (10) compagnies qui exploitaient le marché au 31 Décembre 1976, par exemple, étaient toutes de nationalité étrangère : sept françaises (Mutuelle générale Françaises d'Assurance, Assurance Générale de France, Compagnie Générale d'Assurance, Union des Assurances de Paris, Groupe Français d'Assurances, Préservatrice, Paternelle) représentant 95 % des primes et trois (3) anglaises (Lloyds de Londres, Commercial Union, Alliance).

L'évolution du secteur des assurances au Tchad conduite par les sociétés précitées, bien qu'acceptable au regard du volume des primes émises, comportent quelques insuffisances. En effet, si l'on considère cette évolution entre 1973 et 1976, on note que le volume des primes émises a passé de 435.654.837 F CFA en 1973 à 687.714.112 F CFA en 1976, soit une croissance moyenne annuelle de 16,48 % (Voir Tableau 1).

TABLEAU 4 : EVOLUTION DES PRIMES DU MARCHÉ DE 1973 A 1976

CATEGORIES D'ASSURANCES	EXERCICES			VARIATION PAR AN (%)
	1973	1974	1975	
VIE	-	-	-	-
ACCIDENT DE TRAVAIL	3.829.512	4.021.122	433.043	471.441 - 49,7 %
AUTOMOBILE	211.141.887	253.127.212	293.508.477	289.657.001 + 11 %
INCENDIE	74.166.615	73.505.851	99.266.623	181.545.546 + 34,8 %
MARITIME ET TRANSPORTS	60.230.068	81.226.204	95.870.499	102.300.695 + 5,8 %
AUTRES RISQUES	86.286.755	74.364.954	102.095.272	113.739.429 + 9,6 %
TOTAUX	435.654.837	486.266.345	591.174.214	687.714.112 + 16,48 %

Cependant malgré les progrès nets marqués par le secteur, l'apport de l'assurance au financement de l'économie était quasi nul, soit 0,77 % du PNB en 1975 et 0,80 % en 1976. A cela s'ajoutait l'épineuse question de la représentation des provisions techniques en tant que création d'épargne à utiliser dans l'effort productif national. Profitant des ambiguïtés du Décret N° 36/PR du 28 février 1963 (portant application de l'ordonnance N° 2 du 22 janvier 1963 en matière de contrôle des entreprises et d'opération d'assurances) les compagnies étrangères faisaient une place privilégiée aux valeurs mobilières inscrites à la côte officielle d'une bourse de la zone franc c'est à dire à des placements faits à l'étranger, notamment en France. Le ressentiment du public face à la politique de règlement des sinistres et à l'absence de transparence dans les contrats venant renforcer les griefs faits à l'industrie d'assurances, les autorités tchadiennes décidèrent de remodeler en 1977 le visage de l'assurance dans le pays.

Tout d'abord, elles opérèrent un bouleversement législatif et réglementaire en matière de contrôle des entreprises et opérations d'assurance par l'édiction de nouveaux textes :

- ordonnance n° 09/PCSM/SGG du 30 juin 1977 portant organisation de l'industrie des assurances
- Décret N° 205/P.CSM/SGG du 30 juin fixant le montant du capital social des sociétés anonymes d'assurances.

Ensuite, une société de droit national fut créée dans laquelle les intérêts nationaux représentent plus de la moitié du capital social et associant les principales sociétés qui exerçaient sur le marché.

La quasi totalité des sociétés étrangères cédèrent leurs portefeuilles à la Société tchadienne d'Assurance et de Réassurance (STAR Nationale en abrégé) et disparurent. La seule exception concerne d'une part, la Préservatrice qui se maintient sur la marché sous condition de se constituer en société de droit

national dans un délai de trois (3) ans à compter du 1er juillet 1977 et, d'autre part, les sociétés de complément : Lloyds de Londres (incendie et risques divers), Paternelle (Maritime et transports), Alliance et Commercial Union (incendie) et, enfin les Assureurs Conseils Tchadiens (Cabinet de courtage du groupe français Faugère et Jutheau, devenu Agent général de la STAR NATIONALE).

Par cette restructuration, l'Etat Tchadien recherche le contrôle du marché et c'est donc à dessein que l'article 4 de l'ordonnance N° 10/P/CSM/SGG du 30 juin 1977 créant la STAR NATIONALE fait obligation aux sociétés concurrentes de céder 15 % de toutes les affaires souscrites au Tchad à la nouvelle société nationale.

Il faut relever que c'est à la faveur de cette restructuration que l'assurance vie verra jour au Tchad. Dans ce même mouvement, l'assurance automobile a subi quelques réformes. Et ultérieurement, d'autres textes se devaient d'être pris, notamment :

- Décret N° 736/PR/85 du 19 novembre 1985 rendant obligatoire l'assurance des marchandises (facultés) à l'importation.
- Décret N° 737/PR/85 du 19 novembre 1985 portant obligation d'assurance relative à la construction
- Décret N° 089/PR/85 du 20 mars 1985 portant relèvement des taux de la taxe d'enregistrement
- Arrêté N° 024/CFM/91 du 6 mars 1991 fixant les taux de Commissions de courtage.

Telle est, historiquement, la naissance et l'évolution de l'assurance au Tchad. Il y a donc lieu de voir comment se présente le marché aujourd'hui.

## 2. PRESENTATION DU MARCHE

Cette présentation du marché s'articule autour de deux (2) axes en fonction de la nature des principaux intervenants, à savoir les sociétés d'assurances, d'un côté et, les intermédiaires, de l'autre.

## 2.1. Les sociétés d'assurances

Il n'existe que deux (2) sociétés d'assurances opérant sur le marché tchadien. Ils'agit de :

- Société tchadienne d'Assurance et de Réassurance (STAR NATIONALE)
- Préservatrice Foncière et Assurances (PFA-Tchad)

Il conviendrait, pour le besoin des analyses futures, de les présenter sous quelques aspects.

### 2.1.1 La société Tchadienne d'assurance et de Réassurance

Créée par ordonnance N° 10/PCSM/SGG du 30 juin 1977, la STAR NATIONALE est une société d'économie mixte au capital social de 260.300.000 F CFA, soit 26.030 actions de 10.000 F CFA réparties comme suit :

#### Intérêts Tchadiens :

- Etat tchadien	4 500 actions	soit 17,28 %
- Sociétés semi-publiques	10.450 actions	40,11 %
- Particuliers tchadiens	2.055 actions	7,97 %

#### Intérêts étrangers :

- UAP	1.410 actions	5,41 %
- MGFA	2.550 actions	9,79 %
- SCOR	3.500 actions	13,44 %
- AGF	1.350 actions	5,18 %
- CGA	215 actions	0,82 %

La STAR Nationale a commencé ses opérations le 1er janvier 1978. Le concours du PNUD et des partenaires étrangers lui a permis de former ses premiers cadres et agents de maîtrise. L'envoi des missions ponctuelles par le SCOR (Société commerciale de Réassurance française) lui a permis également d'élaborer et de négocier le plan de réassurance et de placer à 100 % le bouquet d'assurance. La première année a été satisfaisante et deux représentations seront ouvertes à Sarh et Bongor.

Au 11 février 1979, la société compte 61 employés dont un expatrié servant en technico-structure. La guerre civile éclate le 12 février 1979, entraînant des perturbations des activités de la jeune société jusqu'en 1983. La STAR ainsi relancée dans ses activités atteint 1.082.638.754 F CFA de primes nettes en 1987 et continue sa progression depuis lors (cf tableau 2)

TABLEAU 2 : PRIMES ET ACCESSOIRES NETS D'ANNULATIONS  
(toutes branches)

EXERCICE	PRIMES	VARIATION PAR RAPPORT A L'EXERCICE PRECEDENT
1987	1.082.638.754	
1988	1.125.140.242	3,92 %
1989	1.264.223.593	12,36 %
1990	1.316.482.571	4,13 %
1991	1.350.707.305	2,60 %
1992	1.216.840.155	-11,00 %
1993	1.301.474.029	6,95 %

Au plan des effectifs, la STAR Nationale compte actuellement 100 employés dont 8 à Sarh, 5 à Moundou, 4 à Pala.

Au plan structurel, elle compte trois agences <sup>(1)</sup> à Moundou. Le siège social est à N'Djaména où sont implantés les principaux services et où est centralisée toute la gestion de la société. La STAR est une société hiérarchisée et très centralisée.

---

(1) : Le terme "Agence" dans le jargon de la STAR est équivalent de Bureau Direct. C'est une structure relevant directement de la hiérarchie.

### 2.1.2 la PRESERVATRICE FONCIERE ET ASSURANCE (PFA-TCHAD)

Société anonyme au capital de 200.000.000 F CFA, la PFA-TCHAD est une société privée créée le 1er décembre 1991. Son capital social se répartit comme suit : (200.000 actions de 1.000 F CFA)

ATHENA AFRIQUE	83.297 actions	soit	41,64 %
FAMILLE DJEDELII (Tchad)	40.000 actions		20 %
Divers privés Tchadiens	46.703 actions		23,3 %
OGAR	20.000 actions		10,0 %
UCAR	10.000 actions		5 %

Cependant, il y a lieu de rappeler que cette société, avant qu'elle ne se constitue en société de droit national à la date sus indiquée, opérait déjà sur le marché, c'est à dire bien avant la création de la STAR en 1977. Comme toutes les sociétés de la place, la PFA-Tchad a dû interrompre ses activités en février 1979 pour les reprendre en janvier 1989. Les agréments des 15 et 29 octobre 1988 lui ont <sup>été</sup> donnés toujours sous condition de se constituer en société de droit tchadien, condition remplie en 1991.

Dotée d'une structure très légère, la PFA-Tchad comptait au 30 novembre 1993 neuf (9) agents. Elle pratiquait exclusivement de l'assurance IARD.

Compte tenu de ses mauvais résultats techniques (déficitaires sur quatre (4) exercices consécutifs) si l'on tient compte des années 1989 ~~et~~ 1990 où elle opérait en délégation de PFA-Paris, de la faiblesse des ses produits financiers, de la difficulté éprouvée par les autorités de tutelle à contrôler sa comptabilité (entièrement tenue en France), la PFA a été obligée d'arrêter la souscription de tout nouveau contrat et ce, depuis le 30 novembre 1993. Juridiquement, elle existe mais elle ne gère plus que les anciens contrats avec un personnel réduit. Des démarches sont en cours pour céder le portefeuille à la STAR Nationale. Aussi, est-il nécessaire de se reporter au tableau 3 pour se faire une idée des opérations faites par la PFA sur ces quatre années.

TABLEAU 3 : OPERATIONS DE PFA-TCHAD DE 1989 A 1992

BRANCHES	1989	1990	1991	1992
VIE	-	-	-	-
AUTOMOBILE	47.592.247	43.233.772	54.677.649	66.059.225
INCENDIE	24.871.385	424.623.781	25.504.697	40.665.165
MARITIME	6.217.655	26.607.239	15.477.881	20.657.701
TRANSPORTS	13.973.050	17.358.295	39.515.478	44.432.880
AUTRES RISQUES	34.088.793	34.718.434	22.873.150	43.398.028
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	126.743.130	146.541.521	158.048.855	215.213.000
CHARGES SINISTRES	61.798.511	68.272.363	105.481.749	57.583.246
SINISTRES PAYES	6.453.585	43.050.638	118.254.116	62.550.312
REASSURANCE	-	-	-	15.670.207
PRIMES CEDES	59.199.472	53.379.583	63.059.697	124.129.292
PART REASS. DANS SINISTRES	57.520.590	36.393.86	80.504.857	52.001.456
PRIMES ACCEPTEES	-	83.288	103.016	37.665.206
RESULTAT DE L'EXE.	-64.672.043	-36.892.235	-52.265.214	-54.827.177
PROVISIONS TECHNIQUES	147.833.630	165.235.368	155.891.808	162.422.206
PRODUITS FINANCIERS	19.086	15.105	448.623	5.248.920
RAPPORT S/P	68,4 %	68,4 %	114,10 %	26,6 %

Pour clôturer ce développement consacré aux sociétés d'assurances d'assurances, il faut relever que la STAR Nationale s'est trouvée à plusieurs reprises en situation de monopole ou de quasi monopole de fait.

- de 1977 à 1994, situation de monopole en assurance vie et capitalisation, la PFA ne pratiquant pas la branche.
- de 1983 à 1988, monopole en assurance IARD.
- depuis le 1er décembre 1993, monopole de fait dans toutes les branches. Et déjà, comme sus évoqué, elle négocie présentement avec la PFA pour reprendre le portefeuille IARD.

A côté des sociétés d'assurances, il y a des intermédiaires.

## 2.2 LES INTERMEDIAIRES

Traditionnellement, les intermédiaires d'assurance sont les agents généraux et les courtiers.

Il n'existe pas encore sur le marché tchadien des courtiers en assurance. Il est à noter tout simplement, au moment où nous achevons le manuscrit de ce mémoire, qu'un dossier d'agrément tendant à l'ouverture d'un cabinet de courtage vient d'être déposé auprès de la Direction de Contrôle. Si l'agrément vient à être accordé, ce sera le tout premier courtier du marché. Il n'existe pas encore des courtiers mais des textes ont été édictés en la matière, notamment :

- l'arrêté N° 024/CFM/91 du 6 mars 1991 pris par le Ministère des Finances pour déterminer les catégories d'apporteurs d'affaires (apporteur simple ou démarcheur, apporteur complet, apporteur partiel, apporteur gestionnaire complet) et fixer les taux de commission de courtage.

D'autre part, la faculté dont dispose le courtier de placer ses affaires auprès de n'importe laquelle des sociétés de la place est limitée au Tchad. Cette faculté trouve une limite dans les dispositions de l'article 3 de l'Ordonnance N° 10/PCSM/SGG du 30 juin 1977 créant la STAR Nationale qui précisent que "toutes les

entreprises sous contrôle ou tutelle de l'Etat, toutes celles qui ont reçu sous quelque forme que ce soit une participation financière de l'Etat, sont tenues de s'assurer auprès de la STAR Nationale". Ce qui réduira la marge de manoeuvre des futurs courtiers quand on sait qu'au Tchad, les grandes entreprises sont, dans leur majorité, des sociétés parapubliques.

Pour ce qui est des agents généraux d'assurances (AGA), il n'y a qu'un seul, en l'occurrence, les Assureurs Conseils Tchadiens.

### 2.2.1 Les Assureurs Conseils Tchadiens (ACT)

Les Assureurs Conseils Tchadiens sont un agent général opérant au profit de la société Tchadienne d'Assurances et de Réassurance (STAR Nationale) à laquelle ils ont liés par un traité de nomination datant de 1977.

Les ACT ont connu, à l'instar des autres organismes d'assurances, des moments d'arrêt dans leurs activités pour cause de guerre de 1979 à 1987. Cependant, depuis la reprise en 1988, les ACT voient toujours leur volume des primes croître d'année en année.

TABEAU 4 : PRIMES ET ACCESSOIRES NETS DEVELOPPES PAR LES ACT  
(Toutes branches)

EXERCICE	PRIMES	VARIATION ANNUELLE %
1988	203.499.215	
1989	414.538.896	+ 103,70
1990	413.016.111	- 0,36
1991	553.868.099	+ 34,10
1992	494.242.546	- 10,76
1993	554.411.430	+ 12,17

Corrélativement à la croissance du volume des primes développées, les Assureurs Conseils Tchadiens ont pris une importance considérable dans le chiffre d'affaires de la STAR Nationale, notamment dans le portefeuille IARD, tel que observé dans le tableau 5.

TABLEAU 5 : PART DES ACT DANS LE VOLUME DES PRIMES IARD  
DE LA STAR NATIONALE

EXERCICE	CHIFFRES D'AFFAIRES IARD DE LA STAR	PRIMES DEVELOPPEES PAR LES ACT (en montant et en %).	
1988	1.120.660.975	203.499.215	18,15
1989	1.255.794.226	414.538.896	33,64
1990	1.305.020.752	413.016.111	31,64
1991	1.301.345.188	553.868.099	42,56
1992	1.187.097.891	494.242.546	41,63
1993	1.262.261.616	554.411.430	43,92

En résumé, le marché des assurances au Tchad est peu développé: en 1989, le Tchad ne représentait par rapport au marché de la CICA que 1,025 % en IARD et 0,41 % en vie, soit 0,90 % du total. Et les intervenants eu-mêmes se comptent sur les doigts de la main : deux sociétés anonymes dont une en quasi cessation d'activités et un agent général. Les marchés africains d'assurance sont en difficulté et, celui du Tchad plus tout autre. C'est pourquoi on se doit de rechercher les principaux facteurs qui font obstacles à l'expansion de l'assurance dans les marchés africains. Il nous a paru nécessaire, pour cette approche, de partir du cas du Tchad. Il nous a paru aussi nécessaire, après cette présentation du pays et de son marché d'assurances, d'adopter une démarche en deux étapes consistant à rechercher d'abord les facteurs endogènes (première partie) et ensuite les facteurs exogènes (deuxième partie) avant de conclure sur l'avenir de l'assurance tchadienne dans la perspective de la CIMA (Conférence Internationale des marchés des assurances) et les éventuelles solutions envisagées.

**PREMIERE PARTIE :**

**LES FACTEURS  
INTERNES**

## PREMIERE PARTIE: LES FACTEURS INTERNES

L'étude des facteurs internes comme obstacles à l'expansion de l'assurance dans le marché tchadien revêt deux aspects:

- les facteurs techniques (chapitre I);
- les facteurs humains (chapitre II).

### CHAPITRE I : LES FACTEURS TECHNIQUES

Au titre des facteurs d'ordre technique, il y a des éléments qui tiennent de l'organisation et de l'administration des sociétés d'assurance et ceux qui relèvent de la politique commerciale et marketing; il y a aussi le passif de l'assurance au Tchad et l'impact de la réassurance sur le développement des sociétés.

#### 1.1 ORGANISATION ET ADMINISTRATION DES SOCIETES

Nous envisagerons successivement dans cette section:

- le schéma organisationnel des sociétés
- la gestion financière
- le retard sur les techniques modernes de gestion.

##### 1.1.1 Schéma organisationnel des sociétés

L'observation du schéma <sup>organisationnel</sup> des sociétés fait ressortir des structures inadaptées, d'une part, et des fonctions mal définies ou non couvertes, d'autre part.

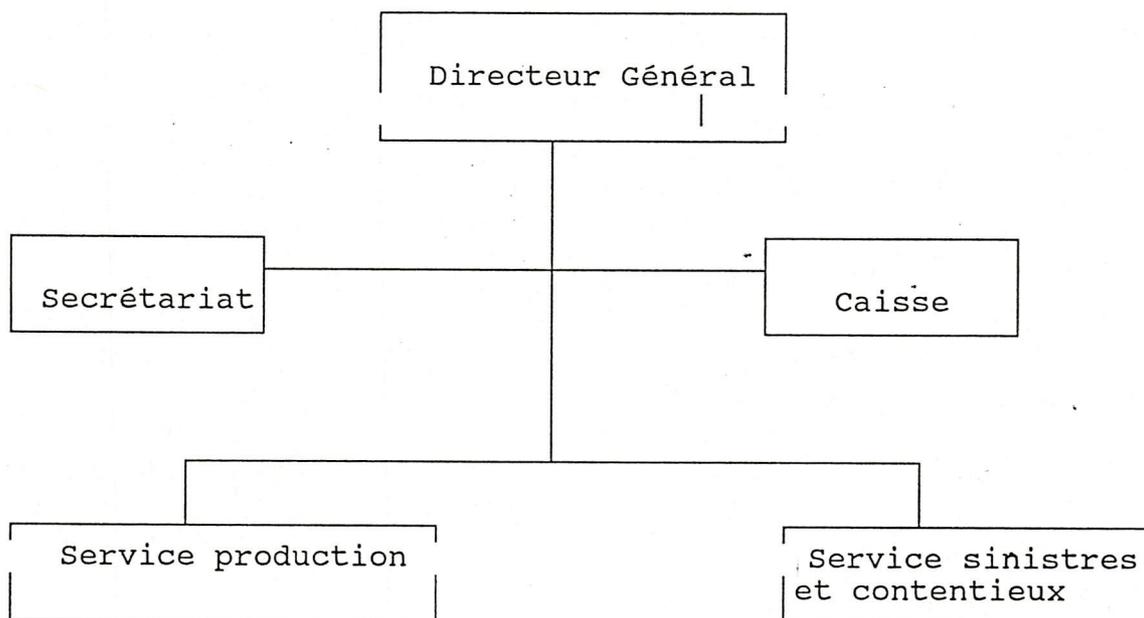
##### i) Structures inadaptées

La structure est, selon le professeur Jacques CHARBONNIER "l'organisation de différentes fonctions d'une entreprise donnant à celle-ci sa cohérence et en constituant la caractéristique permanente".

Nous sommes partis de cette définition pour examiner les structures choisies par les deux sociétés intervenant sur le marché tchadien à savoir la PFA, telle qu'elle a fonctionné jusqu'au 30 novembre 1993, et la STAR nationale, telle qu'elle fonctionne aujourd'hui.

Reprenons successivement les deux sociétés:

- la PRESERVATRICE FONCIERE ET ASSURANCES: elle est dotée d'une structure plate, légère et hiérarchisée. Son organigramme, des plus sommaires, se présente comme suit:



Avec neuf (9) personnes pour son animation, cette structure offre l'avantage d'une bonne circulation de l'information mais, contrairement à ce que peut permettre une telle structure, la petite taille de l'entreprise ne donne pas à l'exécutant une certaine marge pour des initiatives. Tout se fait avec le Directeur Général ou sous son nez. Ce qui n'est pas propice à la créativité.

Il faut aussi relever que cette structure n'intègre pas la comptabilité dont l'exécution sommaire est faite par le Directeur général lui-même et l'essentiel à Paris. Le Directeur Général s'occupe également de la gestion du personnel et du matériel. Il va de soi que, engorgée dans des tâches relèvant de l'exécution courante, la direction générale ne peut nullement consacrer du temps à la conception.

Enfin, dans une telle structure, les agents sont condamnés aux postes occupés depuis leur recrutement. Toute promotion passe nécessairement par le départ (démission ou licenciement) ou par le décès du titulaire du poste de chef de service. Le malheur des uns devant faire le bonheur des autres, on devine aisément le climat de travail...

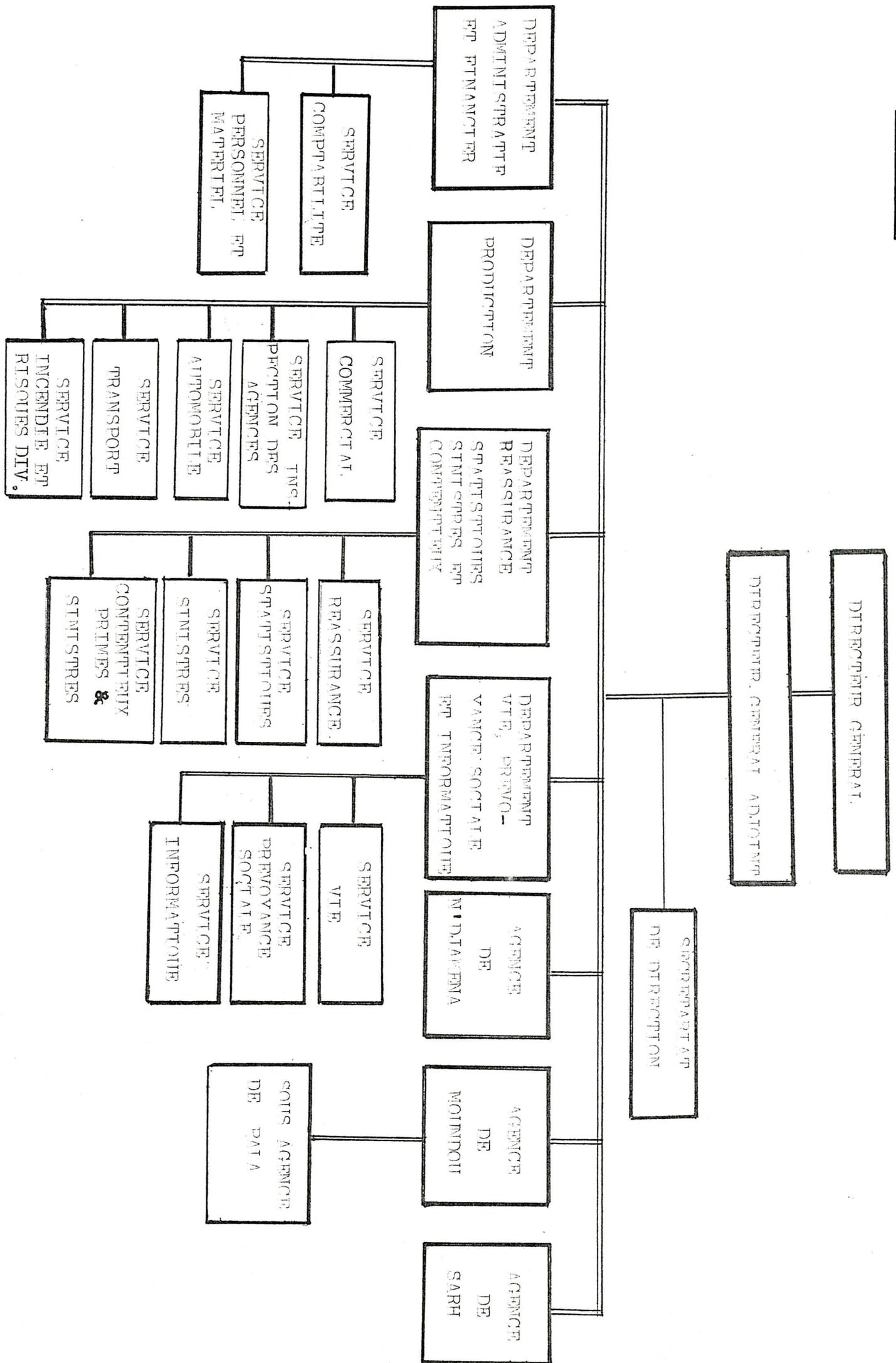
- La STAR nationale: la structure adoptée par cette société est une structure bâtarde, à mi chemin entre une structure hiérarchique et une structure par ligne de produit.

En effet, le découpage de l'entreprise en départements et services sous la houlette d'une direction générale et d'une direction générale adjointe tient de la volonté d'adopter une structure hiérarchique, de type pyramidal. Mais les attributions de certains services et leur fonctionnement au quotidien font apparaître une superposition de structure par ligne de produit (ligne de produit automobile, ligne de produit transport....). Pour nous en rendre compte, procédons à l'examen de l'organigramme de la STAR nationale (Tableau 6), département par département, à l'exclusion du département administratif et financier qui, à ce niveau, ne nous intéresse pas.

#### Département production

Il comprend cinq (5) services dont celui d'inspection des agences présentement inopérant. De tous ces services, seul celui de l'automobile fait de la production pure. Le service commercial est, en fait, un service de recouvrement des primes auto, nous en reparlerons plus loin dans le cadre de la politique commerciale et marketing. Le service incendie et risques divers fait la production, instruit et règle ses sinistres. Il en est de même pour le service transport. Ces deux services opèrent exactement comme dans une structure par ligne de produit.

Il faut relever, d'autre part, que hiérarchiquement, les chefs d'agence sont placés sur le même pied d'égalité que les chefs de départements, or, le service d'inspection des agences est placé sous l'autorité du chef de département production. On peut d'ores



et déjà douter de l'efficacité d'un tel service et ce, d'autant plus que par "agence", à la STAR, on entend bureau direct. Logiquement, un tel service aurait dû être rattaché à la direction générale pour plus de poids.

Département réassurance, statistiques, sinistres et contentieux

Le service de réassurance ne couvre que les branches d'assurances IARD, les opérations de réassurance en vie sont gérées par le service concerné.

Le service sinistres est limité aux seuls sinistres de la branche automobile. Le service contentieux ne s'occupe que des contentieux de primes et de sinistres.

Le service statistiques fonctionne dans la totale inadéquation entre les moyens dont il dispose et les objectifs à lui assignés.

Département vie, prévoyance sociale et informatique

Le service informatique ne fonctionne pas encore, à l'exception d'un micro-ordinateur installé au service vie avec l'aide de la CICA-RE pour les besoins du plan d'épargne retraite (PER).

Le service prévoyance sociale fait la production, instruit et règle ses sinistres en individuelle accident, sécurité routière, maladie, responsabilités civiles scolaire, sportive et chasse. Le service vie fait la production, gère ses sinistres et traite de toutes les affaires de réassurance y relatives.

D'une manière générale, la tendance dans les deux sociétés est à la centralisation excessive. La PFA, elle, ne possède aucune représentation en dehors de son siège. La STAR nationale, par contre, a d'implantations dans les régions: trois agences à Sarh, Moundou, N'djaména, une sous agence à Pala, deux représentations à Bongor (souscription en automobile uniquement) et à Léré (activités de transport) et un agent général (les A.C.T.). La marge de manoeuvre de toutes ces unités est très limitée. ainsi en matière de gestion de sinistres, les agences de Sarh et Moundou ne peuvent régler les sinistres qu'au-dessous d'un

plafond d'abord de 50.000 FCFA (1977-1993) et maintenant de 200.000 FCFA en matériels et 250.000 FCFA en corporels. Les Assureurs Conseils Tchadiens (agent général) ne sont autorisés à régler que les sinistres n'excédant pas 500.000 FCFA après avis de la direction générale. Les représentants de Bongor et de Léré n'opèrent qu'en perception des primes automobiles et transport. C'est dire que toute la gestion de la STAR nationale est centralisée à N'djaména, à son siège, et que la quasi totalité des opérations requiert l'aval de la direction générale ou est faite par les services centraux. Les structures ne sont pas du tout centralisées.

De plus, les représentations de la STAR nationale dans les provinces étant localisées dans la zone agro-industrielle et méridionale du pays, les candidats à l'assurance résidant à Faya Largeau ou à Abéché doivent parcourir respectivement 1000 km et 820 km pour venir souscrire un contrat à N'djaména, encore faut-il qu'ils y soient obligés! L'assurance n'est donc pas géographiquement à la portée des assurables. Ce qui pose le problème de la couverture du territoire par des relais (bureaux directs, agences, cabinets de courtage). La méconnaissance de l'assurance tant dans son activité que dans son objet procède, en partie, de ce que l'on n'a pas fait l'effort nécessaire pour rapprocher l'assurance des assurables.

Dans l'organisation des sociétés d'assurances, il n'y a pas que les structures qui sont en défaut, on note également que les fonctions sont parfois mal définies ou pas couvertes.

#### ii) Fonctions mal définies ou non couvertes

Revenons toujours à la STAR pour constater qu'il existe aucun acte fixant, de manière formelle, les attributions des services. Ce qui n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement desdits services puisqu'en l'absence d'un tel document, il y a des doubles emplois, des empiétements des uns sur les autres, des fonctions non couvertes. Tel est le cas de la publicité qui, en principe, devrait être faite par le service commercial mais qui l'est par les services du département administratif et financier.

Tel est aussi le cas de la fonction marketing qui n'est pas couverte du tout. Enfin, il faut relever que le département administratif et financier tient le haut du pavé dans la structure de la STAR nationale puisqu'il couvre les trois quarts des fonctions classiques d'une société d'assurance: fonction financière et comptable, fonction humaine et sociale, fonction administrative, fonction commerciale (en partie). Et pourtant ce département ne dispose que d'un personnel composé de 7 personnes réparties sur deux services (personnel et matériel, comptabilité).

Ainsi se présente donc le schéma organisationnel des deux sociétés de la place, tant dans la structure que dans le fonctionnement.

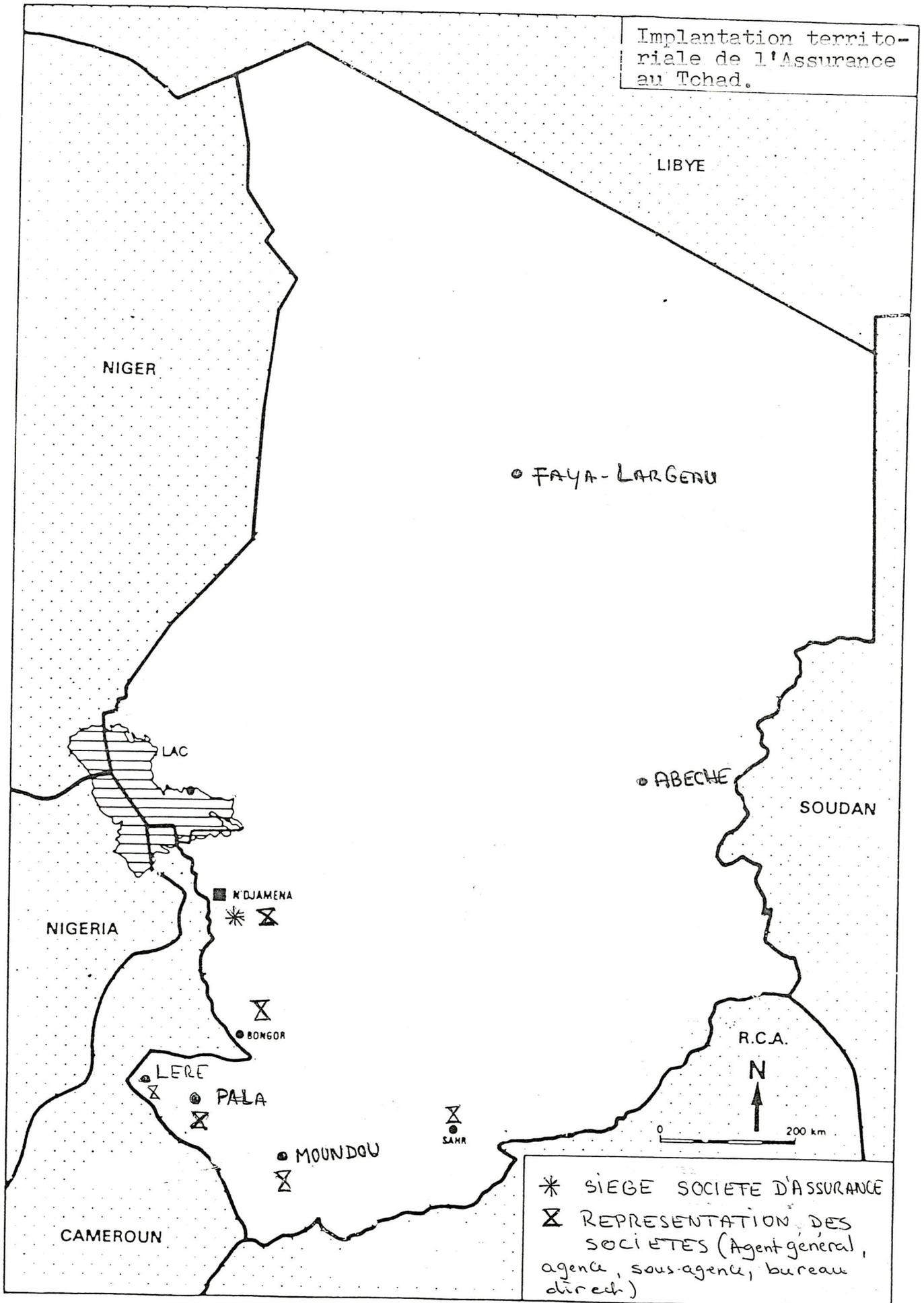
Une société d'assurance vaut certes par son organisation et son administration qui conditionnent les résultats techniques mais elle vaut aussi par sa gestion financière.

#### 1.1.2 Gestion financière

De par la nature particulière de leurs opérations, les sociétés d'assurance ont toujours des disponibilités pour lesquelles la réglementation leur fait obligation de rechercher des emplois obéissant à certaines normes (sécurité, rentabilité, liquidité, effectivité, congruence). Nous ne reviendrons pas en détail sur l'importance macro et micro économiques de la gestion financière des sociétés d'assurance mais schématiquement nous disons qu'elle permet à une compagnie de:

- jouer pleinement son rôle d'investisseur institutionnel, de soutien à l'économie nationale par la mobilisation de l'épargne;
- équilibrer les comptes, nonobstant les mauvais résultats techniques;
- accroître sa solvabilité et, partant, sa capacité d'intervention;
- couvrir des risques à un prix réduit, c'est à dire contre une prime commerciale réduite;

Implantation territoriale de l'Assurance au Tchad.



- motiver le réseau commerciale par une rémunération conséquente pour augmenter les ventes.

C'est donc eu égard à cet apport de la gestion financière que nous voulons <sup>vous</sup> intéresser, dans ce paragraphe, aux placements faits et aux possibilités de placements qu'offre le marché tchadien. Pour ce faire, il importe de jeter un coup d'oeil sur la réglementation <sup>en</sup> en vigueur en la matière au Tchad.

i) La réglementation en matière de placements au Tchad

A l'instar des autres pays membres de la Conférence Internationale des Contrôles des Assurances (CICA), le Tchad a repris, par mimétisme législatif et réglementaire, la réglementation française du 30 décembre 1938. En dépit de la refonte des textes tchadiens en 1977, la réglementation des placements a gardé le statut quo ante. Cette réglementation du décret n° 036/PR du 28 février 1963 enferme les sociétés d'assurance dans un cadre contraignant imposant un emploi public des ressources. En effet l'article 12 du décret précité impose une structure de représentation des provisions techniques en trois catégories (Tableau 7)

Tableau 7 : TABLEAU SYNOPTIQUE DE LA REGLEMENTATION DES  
PLACEMENTS AU TCHAD

EFFETS DE PREMIERE CATEGORIE (sans limitation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valeurs d'Etat ou garanties par l'Etat</li> <li>- Valeurs émises ou garanties par un groupe d'Etats ou par un organisme bancaire dont le Tchad est membre</li> <li>- Valeurs de la Caisse Centrale de Coopération économique (aujourd'hui Caisse Française de Développement)</li> <li>- Immeubles situés au Tchad</li> <li>- Parts dans les sociétés immobilières exerçant au Tchad</li> <li>- Avances sur contrats des assurances vie</li> </ul>
EFFETS DE DEUXIEME CATEGORIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prêts hypothécaires de 1er rang (50% maximum)</li> <li>- Valeurs boursières de la zone franc (30% maximum)</li> <li>- Placements autorisés par le Ministre des finances</li> </ul>
LIQUIDITES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espèces en Caisse et en banque</li> <li>- Primes à recevoir</li> </ul> <p>les liquidités sont plafonnées à 40% du montant global des réserves</p>

Il faut relever, à l'appui de ce tableau, que les primes à recevoir sont admises sans indication de durée. Aussi, les liquidités peuvent-elles comprendre des primes à recevoir de plus d'un an de date et dont on a des doutes quant à leur récupération. Mais quelles sont les possibilités réelles qu'offre le marché tchadien à la gestion financière?

ii) Les possibilités de placements

Le Tchad ne dispose pas de marché financier et il n'y a ni bourse de valeurs mobilières, ni sociétés immobilières à capital variable (SICAV) ni structures de gestion civile constituées par des fonds de placements.

Il n'existe pas non plus au niveau du trésor public des possibilités de placements sous forme de "dettes amortissables" ou de dépôts spéciaux (Bons de Trésor). Certes, aussitôt après l'indépendance, le Tchad a tenté l'expérience par l'émission d'un emprunt dit EMPRUNT NATIONAL (en 1963) mais l'opération n'a pas connu le succès escompté parce que la souscription a été rendue obligatoire et que l'Etat n'a pas, par la suite, respecté les échéances de remboursement. Depuis lors, le terme "Emprunt national" est devenu dans l'esprit des Tchadiens synonyme d'escroquerie et de créances douteuses. Plus aucun gouvernement n'a osé prendre sur lui la responsabilité d'émettre des valeurs de ce genre, par la suite.

Eu égard à cette situation, la structure des placements des sociétés d'assurance au Tchad se limite aux placements bancaires, prise d'actions dans les sociétés, investissements immobiliers et, bien entendu, aux liquidités.

Au niveau des placements bancaires, il y a essentiellement les dépôts à terme (DAT) dont le taux de rémunération varie entre 5% à 8% en fonction du montant. Ce qui est tout de même faible quand on sait que 20% des intérêts générés par les dépôts à terme sont reversés à l'Etat au titre d'impôt.

Les prises d'actions dans les sociétés industrielles, commerciales ou civiles immobilières sont rares au regard de la faiblesse du tissu économique du pays.

Les placements immobiliers comprennent des immeubles d'habitation et des immeubles de bureau (parts de sociétés civiles immobilières, maisons individuelles). Sur ce terrain encore, il y a une fiscalité représentée par une taxe sur valeur locative de 15% de la valeur imposable de l'immeuble, la valeur imposable étant de 11% de la valeur vénale.

Compte tenu de tout ce qui précède, il est difficile de respecter les règles de représentations des provisions techniques et les sociétés ont tendance à placer, au-delà du seuil réglementaire, en immobilier et à conserver par devers elles plus de liquidités, or il n'y a pas rentabilité quand on laisse "dormir" des sommes importantes. De plus, l'entrée en vigueur du code CIMA posera inéluctablement des problèmes aux sociétés de la place puisque les placements immobiliers sont faits dans une limite de 30% et qu'un placement particulier par immeuble ne doit pas dépasser 10%.

Si l'excès de liquidités ne pose pas de problème pour la Préservatrice Foncière, il n'en va pas de même de la STAR nationale qui est une entreprise d'économie mixte, d'où l'interférence de l'Etat tchadien.

iii) L'interférence de l'Etat dans la gestion des provisions techniques

Cette interférence se caractérise par des prélèvements de fonds opérés pour couvrir des frais autres que ceux liés aux opérations d'assurances. Il y a parfois des "prêts" consentis par la STAR devant être compensés par les taxes d'enregistrements des contrats mais la multiplication de ces "prêts" dans un exercice pose quand même problème. Aussi est-on en droit de se demander s'il y a tout de même sécurité des réserves.

En définitive, la gestion financière des sociétés d'assurance, censée épauler la gestion technique, se révèle totalement inadaptée et faible. Au niveau même de la gestion technique, on observe que les entreprises tchadiennes d'assurances accusent de retard sur les nouvelles techniques.

1.1.3 Retard sur les techniques modernes de gestion

Les sociétés d'assurance au Tchad accusent d'énorme retard sur les techniques modernes de gestion. En effet, évoluant dans un marché domestique protégé où la concurrence ne joue que très peu, les compagnies n'ont pas cherché à intégrer l'évolution de

l'environnement dans la conduite de leurs activités, notamment l'évolution technique et technologique. D'abord, il n'existe dans aucune d'entre elles un système de contrôle de gestion; la fonction audit y ignorée, ensuite. Enfin, elles sont encore en marge de l'informatisation.

i) L'absence de contrôle de gestion

Il n'existe pas de système de contrôle de gestion et la notion de productivité administrative y est totalement absente. Le contrôle de gestion est cohérent avec les politiques, objectifs, plans et budgets et ce, dans une structure décentralisée. L'absence d'un système de contrôle de gestion entraîne ipso facto la non utilisation de tableau de bord. Si la Préservatrice Foncière et Assurances peut se trouver une excuse dans la petite taille de son entreprise, il n'en va pas de même pour la STAR nationale chez qui l'utilisation d'un tableau de bord présente des avantages certains notamment:

- la valorisation des objectifs par la planification pour éviter un pilotage à vue;
- la mesure des réalisations et l'appréciation des performances;
- l'analyse des écarts pour en déceler les raisons. Ce qui permet d'augmenter les chances d'atteinte des objectifs;
- le développement de la mentalité prévisionnelle chez le personnel;
- la maîtrise de la gestion par la fixation des seuils d'alerte (clignotants), le contrôle et le suivi de l'exécution des plans d'actions;
- l'implication et la responsabilisation des chefs d'agences, de départements et de services en tant que cogestionnaires de l'ensemble de l'entreprise.

Et un des responsables opérationnels de la STAR l'a si bien relevé dans son rapport d'activités de 1993 en écrivant que "la politique générale de la société est marquée par une absence de planification des objectifs (pas de programmes de travail servant de canevas aux différents services), une absence d'utilisation de tableau de bord pour faire une analyse comparative dans le

temps et dans l'espace. Il est donc impossible de faire des projections à cause du manque de connaissance parfaite du passé et du présent". Le même responsable va plus loin pour dénoncer "la gestion au quotidien et l'inobservation des ratios caractéristiques de gestion" qui caractérisent la société. Ce qui suppose une prise de conscience au niveau des responsables opérationnels de la nécessité de mettre en place un outil de planification et de contrôle de gestion alors que le sommet ne perçoit pas encore le problème ou, du moins, ne le perçoit-il pas comme une nécessité.

Certes de 1988 à 1990, la STAR nationale a tenté une expérience assez ambiguë par la création d'un poste de contrôleur financier, à la suite de la découverte d'un important détournement de fonds. Mais les contours du poste ayant été mal définis dans les attributions, son impact réel sur l'efficacité de la gestion n'a pas joué pleinement, bien plus, il a constitué une aggravation des charges de la société...

On ne relève pas seulement l'absence d'un contrôle de gestion mais aussi celle de la fonction audit.

ii) L'absence de la fonction audit

Il n'existe pas dans les sociétés d'assurances tchadiennes la fonction audit tant interne qu'externe. Comment alors se rendre compte de l'adéquation ou non des moyens mis en oeuvre par rapports aux objectifs fixés, de la pertinence ou non des structures et méthodes, de l'efficacité ou non du personnel?

Aucune entreprise n'a eu à commander un audit externe pour faire le diagnostic aussi bien de son organisation que de ses activités pour mettre en lumière ses forces et ses faiblesses. Tout se passe comme si les compagnies tchadiennes ont peur de se regarder dans le "miroir" de l'audit. Dans ces conditions comment améliorer ses gains et accéder à une efficacité meilleure si, en fait, on ne se contente que d'exister sur le marché? De plus, ces sociétés sont encore en marge de l'informatisation.

### iii) L'absence d'un système de gestion informatisée

En dehors des Assureurs Conseils Tchadiens (ACT), agent général de la STAR, qui sont entièrement informatisés, l'informatisation marque encore le pas dans les autres organismes d'assurances (compagnies et direction de contrôle des assurances). Si l'on prend l'exemple de la STAR nationale qui est la plus grande société de la place, seuls le secrétariat de la direction générale est équipé en système de traitement de texte et le service vie doté d'un micro ordinateur pour les besoins du plan d'épargne retraite avec l'aide de la CICA-RÉ. Tous les autres services, de la production à la gestion des sinistres, de la comptabilité aux statistiques, accomplissent tous les travaux de façon manuelle. Au niveau des services statistiques, tous les travaux de ventilation des différentes opérations se font à la main. Le projet d'informatisation élaboré par la STAR nationale (dont le début d'exécution a permis de doter le service vie d'une machine) n'a pas été mené à terme à cause du décès de l'homme-clé qui pilotait ledit projet.

Ainsi donc les obstacles à l'expansion de l'assurance au Tchad liés à l'organisation et à l'administration des sociétés se résument à une impertinence des organisation et des méthodes, à une gestion financière insuffisante, voire inadéquate et à un retard considérable sur les techniques modernes de gestion. C'est la première série des obstacles. La deuxième série est liée à la politique commerciale et de marketing des sociétés.

## 1.2 Politique commerciale et de marketing

Avec la politique commerciale et marketing, nous aborderons successivement les problèmes liés à l'inadéquation des tarifs, l'inadaptation des produits, l'absence ou la quasi absence de la concurrence, l'insuffisance du réseau commercial et à la structure du portefeuille des sociétés.

### 1.2.1 Inadéquation des tarifs

Les sociétés tchadiennes d'assurances, à l'instar d'autres compagnies africaines, sont confrontées aux difficultés de

disposer des statistiques fiables pour bâtir des tarifs adéquats relatifs à tel ou tel risque. Il y a là un problème d'ignorance de la dimension du risque. En effet, il y a carence des statistiques à tous les niveaux. Au niveau des organismes étatiques, il y a la direction de la statistique, des études économiques et démographiques dont le fonctionnement n'a jamais atteint son optimum en raison des dégâts subis pendant la guerre (bombardement) et lors des changements des régimes politiques (pillages les 7 juin 1982 et 1er décembre 1990). Au niveau des organismes d'assurances, non plus, on ne note pas l'existence de services statistiques dignes de ce nom susceptibles d'offrir de base à toute étude tarifaire. De plus, les cadres spécialisés en mathématiques actuarielles font défaut.

Devant ce vide, les sociétés de la place se tournent vers d'autres organismes d'assurances, notamment français, voire allemands pour leur demander d'élaborer les tarifs. Ce faisant ces tarifs élaborés sous d'autres cieux et sur la base des statistiques d'un autre marché ne peuvent que se révéler, à brève ou longue échéance, inadaptés. Prenons le cas des deux sociétés en présence (la PFA et la STAR nationale). La PFA-Tchad appliquait jusqu'à l'arrêt des souscriptions en novembre 1993 les tarifs de la Préservatrice à Paris (France), en dehors des tarifs de responsabilité civile automobile et responsabilité générale à prime forfaitaire imposés par l'autorité de tutelle tchadienne. La STAR nationale, quant à elle, utilise les tarifs que la SCOR (Société française) a élaboré ou mis à sa disposition, à sa création, en juin 1977 et au cours des années suivantes. Aujourd'hui, ces tarifs qui n'ont, pour la plupart, pas connu de mise à jour depuis lors sont dépassés, surtout en ce qui concerne les assurances de responsabilité civile. Pour preuve, nous citerons ces quelques tarifs:

- multirisques habitation: janvier 1978
- vol 1974
- dégâts des eaux: tarif groupement technique accident, 1er septembre 1972
- bris de machine: tarif APSAIRD de 1979, mis à jour 1980

- construction: tarif mutuelles du MANS, 1989

On continue d'appliquer ces tarifs en dépit de leur obsolescence, quitte à en faire supporter aux assurés les conséquences d'un brutal relèvement des tarifs quand on s'aperçoit que les tarifs en vigueur pèsent lourdement sur les comptes des sociétés et sur leur capacité de souscription. C'est d'ailleurs, ce qui arrive fréquemment en assurances automobiles et responsabilité civile générale. En effet, le tarif d'assurance automobile qui datait de 1964 a été relevé le 4 décembre 1967. Le 1er août 1969, on revient sur cette majoration, qui ne se justifiait qu'en partie, par une réduction de certains taux de prime. Le 28 janvier 1978, on procède à nouveau à une augmentation de 15% uniforme de la prime responsabilité civile. Par arrêté n° 223/MFM du 31 décembre 1983, le tarif d'assurance automobile est revalorisé dans son ensemble:

- le tarif responsabilité civile est revalorisé dans la proportion de 30%. La surprime pour l'extension de la garantie responsabilité à la circulation dans les Etats autres que les pays voisins est portée à 25% de la prime nette;
- les tarifs "dommages" ont été relevés de 12,5% pour les véhicules de catégorie 2, et 20% pour les catégories 4 et 8. Les franchises obligatoires en dommages ont subi, elles aussi, des modifications dans les catégories 1, 2 et 3;
- le tarif "incendie" du véhicule est, quant à lui, augmenté de 1,80% en catégorie 2.

Et tout récemment, par Arrêté ministériel n° 155/MFI du 18 août 1994, la prime de responsabilité civile automobile et celle de la responsabilité générale à prime forfaitaire ont été majorées respectivement de 45% et de 50% pour tenir compte des effets de la dévaluation du franc CFA intervenue le 12 janvier 1994.

Même en cas de relèvement brutal des tarifs, l'assureur ne peut résorber tous ses problèmes car un délai est toujours observé entre la prise de décision et son application effective à tous

les contrats en portefeuille. L'augmentation ne peut s'appliquer aux contrats en cours qu'à l'échéance normale, l'arrêté ne pouvant rétroagir.

Par ailleurs, en bloquant les tarifs automobiles pour des raisons socio-économiques, l'Etat a une part de responsabilité dans l'inadéquation des tarifs.

Il y a lieu de souligner aussi que quand le portefeuille des sociétés vieillit, il y a une certaine tendance à la bonification des primes qui, ipso facto, diminue les effets du tarif. Tel est présentement le cas de la STAR nationale.

Enfin, il faut relever l'absence de tables de mortalité africaines prenant en compte les spécificités de l'homme africain et de son environnement. En dépit des résolutions de la session de son Assemblée générale, tenue à Libreville du 19 au 23 juillet 1988, où la question a été abordée, la CICA n'a pu se pencher sérieusement sur les possibilités de construction de ces tables africaines de mortalité. De ce fait, en assurance vie, on s'appuie sur les tables de mortalité françaises 60/64 pour les tables de conversion (Barème de capitalisation des rentes) et pour les assurances en cas de décès (TD) et celles en cas de vie (TV). On a pensé, un certain moment, que le code CIMA (annexe II du Traité de Yaoundé du 10 juillet 1992 instituant une organisation intégrée de l'industrie des assurances dans les Etats africains) allait innover en proposant une solution originale mais la CIMA, en bonne fille de la CICA, n'a fait que reprendre ces tables -déjà abandonnées en France- pour les institutionnaliser par leur incorporation à son code des assurances.

Cependant, il n'y a pas que les tarifs qui posent problème car les produits ne sont pas souvent adaptés aux besoins des assurables, faute d'esprit marketing.

### 1.2.2 Absence de marketing et inadaptation des produits

L'absence du marketing et l'inadaptation des produits résultent de l'absence de concurrence et de politique de lancement des produits.

#### i) L'absence de la concurrence

L'absence de concurrence conduit à l'idée de monopole or, c'est la concurrence qui favorise le dynamisme des compagnies et aiguise leur capacité de créativité et d'innovation. La concurrence améliore, d'une manière générale, la qualité du marché en ce que chaque compagnie est amenée à se doter d'une stratégie de leader, de challenger ou de suiveur selon les forces en présence pour contrer ses adversaires et, au-delà, adopter une stratégie de croissance. En améliorant la qualité du marché, la concurrence procure aux assurés des prestations adaptées à leurs besoins et au moindre coût.

Le marché tchadien d'assurance ne connaît pas, à proprement parler et ce, depuis sa réorganisation en 1977 un tel contexte concurrentiel qui aurait pu conduire les sociétés à s'adapter et à être compétitives. Le marché tchadien n'est pas atomisé; il est dominé par la STAR nationale, le seul intervenant y opérant de manière permanente, qui semble être satisfaite de sa situation de quasi monopole. La Préservatrice Foncière et Assurance (PFA) qui est le challenger ne joue pas son rôle pour se complaire dans une position de simple suiveur. Faute de stratégie conséquente, elle n'a pas su s'imposer sur le marché comme second et doit aujourd'hui se préparer à fermer les portes. La coexistence des deux sociétés (périodes 1977-1979 et 1989-1993) ne s'est jamais traduite par une concurrence réelle sur le marché en raison de la petite taille de la PFA. La STAR nationale étant une société d'économie mixte où l'Etat est le principal actionnaire (57,39% des actions) et se trouvant bien souvent seule sur le marché (quasi monopole ou monopole de fait), le public a vite fait de l'assimiler à un service de l'administration publique. Ce qui est rarement une bonne chose quand on connaît le rendement des services publics aujourd'hui.

L'absence de concurrence et cet "esprit service public" sont encore renforcés par un manque de politique conséquente de lancement de produits.

ii) L'absence d'une politique de lancement de produits

Cette absence est due au fait que le marketing n'a pas encore pénétré le marché tchadien: il n'y a pas d'esprit client. En effet, les compagnies se contentent de vendre des produits standards, innovant peu d'où l'inadaptation desdits produits aux besoins de la clientèle.

Même quand elles innovent et lancent de nouveaux produits, l'esprit client n'y tient pas le haut du pavé. On part du produit pour chercher le client. C'est le cas, par exemple, du produit Assurance obsèques lancée en 1991 par la STAR nationale qui, faute d'études quantitatives du marché (clientèle potentielle, segmentation de la clientèle) et d'études qualitatives globales (études socio-style et de motivation) préalables, a sombré. Il n'y a à ce jour qu'un seul contrat d'assurance obsèques de souscrit et il l'a été par un inspecteur principal des impôts qui, après ses études à CLERMOND FERRAND, a résidé en France durant un certain temps.... N'étant pas dans un esprit marketing, les compagnies ont eu rarement recours à ses composantes que sont la segmentation de la clientèle, le positionnement du produit et la communication. Attardons nous un tout petit peu sur la communication pour donner, en exemple, le cas de la STAR. Tout d'abord la communication des points de vente est mal faite: la localisation des agences, leur architecture ainsi que leur aménagement ne sont pas cohérents avec son image de leader du marché. Ensuite, elle ne fait pas de publicité institutionnelle pour faire tirer profit au réseau de vente de son image et de son passé. Cependant on peut se féliciter de ce que la STAR a réussi une bonne communication du siège (immeuble haut standing, localisation parfaite, publicité vitrine agréable).

Loin de combler le vide ou les lacunes des tarifs et du marketing, le réseau commercial présente lui-même des faiblesses.

### 1.2.3 L'insuffisance du réseau commercial

La première image que l'on a des assureurs tchadiens, c'est qu'ils sont des Assureurs boutiquiers. Les compagnies ouvrent leurs portes et attendent les clients qui viennent (souvent pour les assurances obligatoires, des personnes très averties) ou ne viennent pas. Et pourtant, tout le monde sait que si certaines branches d'assurance s'achètent, d'autres se vendent, notamment les produits vie. C'est pourquoi, la force d'une société d'assurance ne réside pas seulement dans sa capacité à mettre au point des produits adaptés aux besoins de la clientèle mais, aussi et surtout, dans sa force de vente. Ici le réseau commercial est embryonnaire.

La PFA-Tchad ne dispose pas d'un réseau commercial; toutes les affaires sont souscrites à son siège de N'djaména. La STAR nationale, elle, a créé un ~~service~~ commercial confiné dans des tâches de recouvrement des primes. Cependant, il y a un réseau en assurance vie composé de douze (12) conseillers commerciaux; lesquels ont été recrutés et formés en deux vagues successives: 6 en 1991 dont la formation a été assurée par M. Martin ZIGUELE (souscripteur vie à la CICA-RE) et 6 en 1994 encadrés par M. ABEGA FOU DA Ambroise (Directeur marketing à American Life Company - ALICO). C'est la seule force de vente dont dispose la STAR en dehors des producteurs au siège et dans les agences et de son agent général (ACT). Il se pose, au niveau de ce réseau, un problème d'effectif des conseillers et du personnel chargé de la gestion des contrats. Les conseillers sont payés à la commission au taux de 2% de la prime nette escomptée sur toute la durée du contrat. Cependant, le travail des vendeurs n'est pas facilité puisque la STAR ne pratique ni le marketing direct ni la publicité de terrain pour les aider dans leur action.

Enfin, pour clore ce développement consacré à la politique commerciale et marketing, il y a lieu de jeter un coup d'oeil sur la structure du portefeuille des sociétés d'assurances.

#### 1.2.4 La structure du portefeuille des sociétés

Selon le Professeur Jacques CHABONNIER, spécialiste de l'organisation et marketing des sociétés d'assurance, une compagnie doit, pour un bon équilibre de ses résultats commerciaux, appliquer la double règle du tripied clientèle et tripied branches en faisant une répartition harmonieuse de son portefeuille. Ainsi donc la clientèle doit comprendre un tiers (1/3) des particuliers, un tiers (1/3) de petites unités économiques et un tiers (1/3) d'entreprises. La répartition entre les branches comprendra aussi un tiers (1/3) d'automobile, un tiers (1/3) de risques divers et un tiers (1/3) d'assurances de personnes. L'application de cette double règle de tripied devant donner le "carré magique" ci-dessous:

Clientèle Branches	Particuliers	petites unités économi- ques	Entrepri- ses	TOTAL
AUTO	1/9	1/9	1/9	1/3
RISQUES DIVERS	1/9	1/9	1/9	1/3
PERSONNES	1/9	1/9	1/9	1/3
TOTAL	1/3	1/3	1/3	1

En observant le portefeuille des sociétés en présence sur le marché, on s'aperçoit qu'aucune ne se rapproche du "carré magique".

Au niveau de la clientèle, les particuliers et les petites unités économiques dominent, les grandes entreprises ne viennent que très loin derrière, même si elles constituent l'essentiel de la clientèle dans certaines branches (incendie, aviation, globale dommages, bris de machines, maladie). Cette prédominance des particuliers et des petites unités économiques se traduit par des montants de plus en plus élevés des primes arriérées et par de nombreux contentieux de primes.

Au niveau des branches, les assurances de personnes sont embryonnaires: 3,02% du marché en 1991; 2,40% en 1992 et 3,65% en 1993. De plus, l'une seulement des deux sociétés pratique la branche vie (voir tableau 8).

**TABLEAU 8 : STRUCTURE DU PORTEFEUILLE DES SOCIETES**  
(en pourcentage de la prime globale)

BRANCHES	COMPAGNIES					
	STAR	NATIONALE			PFA - TCHAD	
	1991 en %	1992 en %	1993 en %	1991 en %	1992 en %	1993 en %
AUTOMOBILE	40,20	38,90	38	34,60	30,69	(NON RESPONSABLE)
GLOBALE DOMMAGES	1,34	1,30	1,08	-	-	
INCENDIE	20,79	25,52	23,71	16,13	18,89	
FACULTES	9,40	16,96	13,10	34,80	30,24	
AVIATION	6,80	5,76	6,00	-	-	
AUTRES RISQUES	0,39	0,17	0,70	14,47	20,18	
R.C. DIVERSES	3,21	2,48	2,48	-	-	
TRC/TRM	8,99	2,29	4,96	-	-	
BRIS DE MACHINES	0,81	0,65	2,17	-	-	
INDIV. ACCIDENTS	1,80	1,18	1,20	-	-	
MALADIE	0,45	0,30	0,01	-	-	
VOL	1,80	2,09	1,96	-	-	
VIE	3,02	2,40	3,65	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

La branche automobile se situe bien au-delà du tiers souhaité (avec un taux de souscription très élevé par les particuliers): elle oscille, selon les exercices, entre 37 et 40% du portefeuille, les risques divers et les transports occupent, quant à eux, plus de 50%.

Il n'y a donc pas de répartition harmonieuse entre les branches, et la trop grande place faite aux risques divers est source de difficultés car la sinistralité est très forte dans ces branches (infra 1.3: gestion des sinistres).

La répartition entre les segments de clientèle n'est pas non plus meilleure. Outre, les difficultés éprouvées par les particuliers (baisse de salaires, retard de salaires, perte d'emplois, dévaluation) et les petites unités économiques (récessions, baisse de la demande) qui se répercutent sur leur capacité à acheter les produits d'assurances ou à acquitter leurs primes, il faut ajouter la très forte vulnérabilité des compagnies vis à vis de quelques grosses entreprises. C'est, par exemple, le cas de la STAR nationale vis à vis de la COTONTCHAD, de la Société Nationale Sucrière du Tchad (SONASUT), des Brasseries du Logone, de la Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité (STEE). La dépendance de la STAR nationale des ces sociétés dans les branches aviation, incendie, risques industriels et maladie est telle qu'elle est bien souvent amenée à faire des règlements commerciaux dans certains cas de sinistres pour garder ces clients en portefeuille. Cette vulnérabilité peut être source des abus, voire de chantage...

D'une manière générale, la politique commerciale et marketing des sociétés connaît des difficultés principalement en raison de l'absence d'esprit client et de la faiblesse du réseau commercial qui font que certains clients ne voient pas leurs besoins satisfaits, d'autres ne sont pas touchés. Les compagnies ne connaissent pas seulement des problèmes en matière commerciale, elles éprouvent aussi des difficultés dans la gestion des sinistres.

### 1.3 GESTION DES SINISTRES

Il s'agit ici d'examiner les difficultés actuelles du marché par rapport au passif de l'assurance au Tchad, à ses relations avec le public et au poids des condamnations judiciaires abusives dont les sociétés font souvent l'objet et de donner un aperçu sur la sinistralité du marché.

#### 1.3.1 Passif de l'assurance

C'est une situation qui date d'avant la grande réforme du marché des assurances au Tchad, en 1977, dont les sociétés actuelles ont

hérité. En effet, les dix (10) sociétés étrangères (7 françaises, 3 anglaises) opérant au Tchad à cette époque, plaçaient pratiquement toutes leurs provisions techniques dans leurs pays d'origine et étaient souvent confrontées sur place au problème de trésorerie courante. Elles réglait alors les sinistres au compte-gouttes, et recouraient souvent à des manoeuvres dilatoires en invoquant des cas d'exclusion ou de déchéance injustifiés dès qu'un sinistre atteignait un certain montant. La plupart des affaires débouchait sur des procès. Il y a eu donc, à l'endroit de l'assurance, un fort ressentiment du public chez qui l'image de l'assureur-voleur est aujourd'hui ancrée. Cette situation, bien qu'améliorée en partie après 1977, a perduré avec les sociétés de droit national chez qui on a aussi observé une certaine lenteur dans le règlement des sinistres. L'image de marque de l'assureur tchadien ne s'est pas toujours améliorée d'autant plus qu'il ne fait pas lui-même assez pour la soigner, ses rapports avec le public étant toujours empreints d'un certain <sup>clair-</sup>obscur.

### 1.3.2 Rapports avec le public

Les rapports assureurs-assurés ne sont pas harmonieux. Tout d'abord, le public n'est pas ou est peu informé de l'objet et l'activité d'assurance. L'assurance est toujours perçue sous l'angle de l'automobile pour l'immense majorité du public et cela, parce que la police ou la gendarmerie est là pour le <sup>lui</sup> rappeler. C'est encore l'image des assureurs-boutiquiers qui revient: ailleurs, ce sont les assureurs qui vont vers le public pour l'informer, emporter sa conviction; au Tchad, la situation est inversée, en dehors de l'assurance vie. Ensuite, les rapports sont tumultueux sur le terrain de la transparence des contrats. On a affaire à un public dont presque la moitié est analphabète: 2,3 millions d'hommes et 1,3 millions de femmes, 3,6 millions au total sur une population de 6 millions en 1990<sup>(2)</sup>. Malgré cette réalité, l'assureur tchadien ne prend pas soin d'expliquer clairement les cas d'exclusion ou de déchéance lors de la

---

(2) chiffres publiés par l'institut du Développement humain de l'ONU, dans son rapport de 1992.

souscription si bien que dès le départ il y a incompréhension sur l'étendue même de la garantie, sinon sur la nature même du contrat souscrit. Cette situation porte en elle les germes d'un conflit en cas de sinistre. Même pour les personnes qui savent lire, comprendre un contrat d'assurance dans ses conditions générales et particulières, dans ses différentes clauses additionnelles n'est pas aisé.

Tout le monde sait que le langage de l'assurance est ésotérique, même pour des esprits avertis. Dans ces conditions la faiblesse de formation des producteurs de base aurait dû être palliée par des campagnes d'information plus vaste du public ou par une publicité intense. Ce qui n'est pas le cas.

Tout cela ne fait donc que renforcer chez l'assurable l'idée selon laquelle l'assureur est un chasseur de primes et non un règleur de sinistres: il se résigne alors à payer l'assurance au même titre que l'impôt sans s'attendre à une quelconque "contrepartie"; il n'achète donc pas une garantie. Ce qui est encore plus grave pour l'assurance tchadienne, c'est que le sentiment est même partagé, par le juge, d'où de nombreux cas de condamnations judiciaires à la légère.

### 1.3.3 Poids de condamnation arbitraires et abusives

Au niveau judiciaire, l'assureur se heurte à une certaine hostilité du juge qui se manifeste par des condamnations arbitraires et abusives lors des différents procès. Certes, le juge n'a comme outil de décision que la loi et son ultime conviction mais les faits et d'autres critères (circonstances, âge et classe sociale de la victime, préjudice subi, ...) ont aussi leur poids. Dans les procès qui opposent les assurés et bénéficiaires d'assurance aux compagnies, on note de graves distorsions dans la fixation du montant des indemnités à allouer et ce, tant pour les préjudices corporels que pour les dommages matériels. On note également un nombre élevé des décisions abusives dont les motivations n'emportent pas toujours la conviction.

i) Distorsions dans la fixation du montant des indemnités

Il y a distorsions à deux niveaux: entre les magistrats au sein d'une même instance et entre les instances.

- Distorsions au sein d'une même instance: le montant de l'indemnité varie d'un magistrat à un autre, surtout en réparation corporelle. Il n'est pas rare de voir que pour des faits identiques deux affaires connaissent des issues différentes sans que l'on sache exactement pourquoi. Il en est ainsi, par exemple, de deux affaires relatives à une fracture de bras devant le Tribunal de Première Instance de N'djaména: dans le premier cas, la compagnie a été condamnée à verser 200.000 FCFA à un soldat âgé de 42 ans pour son bras droit alors que dans le second, une autre compagnie a dû payé 450.000 FCFA à un enfant de 12 ans pour son bras gauche (l'enfant est droitier).
- Distorsions d'une instance à une autre: le 15 juin 1991, dans une affaire d'accident de circulation avec conduite sans permis, le Tribunal de Sarh a rejeté la requête au motif que la garantie n'était pas acquise. Dans une affaire similaire, le Tribunal de Moundou a condamné la compagnie d'assurances à payer aux ayants-droit la somme de 31.252.500 FCFA, jugement confirmé par la Cour d'Appel de N'djaména (Arrêt n° 52/92 du 28/08/92). Dans une affaire de dommage matériels, le Tribunal de Première Instance de Mongo a accordé, le 3 août 1991, une indemnité de 85.000 FCFA par boeuf tué tandis que le Tribunal de Première Instance de Sarh n'a retenu que 25.000 FCFA par boeuf pour les mêmes faits, en avril 1991. Cette différence de montant est d'autant plus surprenante que Mongo se situe en pleine zone d'élevage alors qu'à Sarh l'élevage des bovidés se pratique à peine.

ii) Nombreuses décisions abusives

Le juge est souverain dans ses décisions mais encore faut-il que lesdites décisions emportent conviction par leurs motivations (base légale, faits). Dans la plupart des affaires opposant les compagnies d'assurances aux assurés et autres bénéficiaires, le

juge donne l'impression d'avoir une opinion défavorable de l'assureur, le condamnant systématiquement sans chercher à statuer sur les cas d'exclusions ou de déchéances invoquées. Dans bien de cas, les dispositions du contrat ont été écartées (dispositions générales et particulières).

Dans un arrêt en date de 2 octobre 1990 (Arrêt n) 163), la cour d'Appel de N'djaména a condamné une société d'assurance à payer 3.000.000 FCFA aux ayants-droit d'une victime. Il s'agit en l'espèce d'un homme transporté dans la carrosserie d'un véhicule PICK UP et ayant trouvé la mort, suite à un accident. Et pourtant, les conditions générales du contrat d'assurance automobile excluent en leur article 9 la prise en charge d'un tel sinistre: "... toutefois, en ce qui concerne les pick up la garantie sera limitée à deux personnes transportées dans la cabine du conducteur, en sus de celui-ci, les enfants de moins de quatre ans n'étant pas compris dans cette limitation ...". Dans un autre arrêt de la même Cour (Arrêt n° 43/91 du 23/07/1991, une Compagnie a été condamnée à verser aux ayants droits de la victime la somme de 2.430.000 FCFA et ce, alors que le véhicule, assuré en transport privé des marchandises (facultés), était utilisé pour le transport publics des voyageurs (personnes). En l'espèce, il s'agissait d'un cas d'exclusion mais la Cour d'Appel n'a nullement tenu compte des clauses contractuelles dont elle devait, en principe, donner l'interprétation, en cas d'imprécision. La justice étant marquée par une jurisprudence versatile et non harmonisée, l'assureur éprouve inéluctablement des difficultés dans sa gestion de sinistres. L'attitude des magistrats, telle que mise en exergue dans les quelques exemples cités, n'est certainement pas de nature à moraliser les risques sur le marché car, dans ces conditions, dès la souscription d'un contrat, l'assuré est sûr que tous ses sinistre seront couverts. En effet, les sociétés d'assurance doivent, en sus des difficultés liées à leur gestion administrative et financière, faire face au poids d'une justice parfois arbitraire et abusive.

Pour clôturer ce développement relatif à la gestion des sinistre,

il faut donner un aperçu sur la sinistralité du marché.

#### 1.3.4 APERCU SUR LA SINISTRALITE DU MARCHE

Pour prendre la mesure réelle de la sinistralité, il importe de savoir que nombre de sinistres ont été pris en charge et réglés, en dehors de toute acquisition de garantie, soit pour des raisons commerciales soit sur intervention d'autres sphères du pays.

Le ratio sinistre/primes global des deux sociétés en présence est moyen, bien que la PFA-Tchad l'ait ressenti très lourdement (les frais généraux étant déjà très élevés).

Tableau 9 : Quelques ratios de sinistres a primes (%)

EXERCICE	STAR NATIONALE	PFA TCHAD
1988	19,09	-
1989	32,38	68,40
1990	17,81	68,40
1991	30,25	114,10
1992	9,37	26,60

Si certaines branches se comportent bien, d'autres sont déficitaires : les ratios les plus élevés sont observés en:

- Bris de machine : 441,59 % en 1992 ; 513,90 % en 1993
- Globale dommages : 126,02 % en 1992 ; 156,67 % en 1993
- Tous risques chantier : 278,92 % en 1989 ; 227,45 % en 1990 ; 196,33 % en 1993
- Transport : 70,67 % en 1992

En dépit des mauvais résultats de ces branches, le solde global du marché est positif. Mais les primes développées par le marché ne sont pas conservées en totalité, les sociétés ayant recours à la réassurance pour compenser la faiblesse de leur capacité de souscription.

#### 1.4 IMPACT DE LA REASSURANCE

Nous ne donnerons qu'une vue de la réassurance acceptée que pratique la STAR Nationale en raison du faible volume des primes reçues. En effet, la société Tchadienne d'Assurance et de Réassurance reçoit principalement des affaires de la PFA-TCHAD à hauteur de 15 % en cession légale (Cf ordonnance n° 10/PCSM/SGG du 30/06/1977 créant la STAR), d'une part, et des rétrocession de la CICA-RE, de pool incendie africain, du pool de coréassurance des pays sans littoral (en transport), d'autre part. La situation de cette réassurance acceptée, n'a pas un impact réel sur le marché dont il devait, en principe, améliorer les affaires. Elle se présente comme suit :

Tableau 10 : REASSURANCE ACCEPTEE.

	1990	1991	1992	1993
Primes acceptées	47 375 356	78 716 622	26 356 037	82 342 113
Primes acquises à l'exercice	43 927 616	72 053 840	21 836 480	73 797 599
Produits financiers	134 489	841 008	236 445	2 390 402
Sinistre/frais payés	16 374 600	37 166 220	2 479 333	21 605 934
Charge sinistres de l'exercice	17 813 034	59 439 547	11 755 550	32 899 850
Commissions et autres charges	16 652 973	24 021 377	2 715 586	23 863 333
RESULTAT	13 043 838	3 953 294	12 121 346	2 796 332

En ce qui concerne les cessions en réassurance, il faut d'emblée relever le bas niveau de la rétention des primes par le marché tchadien.

##### 1.4.1 LA FAIBLE CAPACITE DE RETENTION DES PRIMES.

La petite taille des sociétés en place et leur faible capacité de souscription les oblige à recourir à la réassurance pour opérer un transfert de risques à l'extérieur et éviter la faillite en cas de gros sinistres. Ce transfert de risque a pour

contrepartie un transfert de primes reçues qui, malheureusement, est sans commune mesure avec la protection promise, s'agissant surtout des traités en réassurance non proportionnelle.

Les compagnies tchadiennes se réassurent principalement auprès des réassureurs suivants :

Branches IARD

- SCOR (FRANCE)
- Mutuelles du MANS (FRANCE)
- CICA-RE (COMPAGNIES COMMUNES)
- AFRICA-RE (COMPAGNIES COMMUNES)
- SNAR LEYMA (NIGER)
- Caisse Nationale de Réassurance (CAMEROUN)
- SEN-RE (SENEGAL)
- POOL de Coréassurance des pays sans littoral

Branches Vie

- CICA-RE
- MUNICH-RE (ALLEMAGNE)

La faible capacité de rétention des primes par le marché se traduit par une véritable hémorragie desdites primes vers l'extérieur. A titre d'illustration, examinons la situation de quelques branches au niveau de la STAR qui est de loin la plus grande société du marché :

- en INCENDIE, le plein souscription est de 4 000 000 000 FCFA, le plein de Conservation n'est que de 200 000 000 FCFA. De plus, sur cette conservation brute, la rétention nette de la STAR n'est que de 30 000 000 FCFA car elle est obligée de se réassurer en excédent (XL) de sinistres sur conservation (30 000 000 X S 170 000 000).
- en TRANSPORTS FACULTES : Traité en quote part 70 à 85 % avec limite de souscription à 400 000 000 FCFA. Là également on retrouve un traité XL sur Conservation de Priorité 25 000 000 et Portée 200 000 000 FCFA.
- RESPONSABILITES CIVILES DIVERSES : Traité XL de priorité

23 000 000 FCFA et de portées respectives de 1 000 000 000 en corporels et 500 000 000 en matériels.

- AVIATION : toutes les affaires aviation sont placées en Fronting sur d'autres marchés. La STAR ne se contente que de percevoir une commission dérisoire de 5 %. Elle fait ici figure de courtier mais de courtier mal rémunéré.

C'est dire que la réassurance, tout en aidant le marché à accroître sa capacité de souscription, laisse exsangues les compagnies d'assurance déjà confrontées à des difficultés d'ordre structurel et commercial. Ce faisant, elle constitue l'un des obstacles à l'expansion des compagnies car le niveau des commission de réassurance et de participation bénéficiaire réservées aux cédantes ne peuvent rétablir l'équilibre. Le tableau 11 ci-dessous est plus qu'éloquent.

Tableau 11 : SOLDE BRUT DE REASSURANCE DE 1989 A 1992  
(ensemble du marché en branches IARD)

	1989	1990	1991	1992
Primes brutes de l'exercice	1 390 966 723	1 463 024 092	1 508 756 160	1 432 053 155
Part réassureurs dans la charge des sinistres	625 752 962	689 338 034	834 955 407	565 241 885
Commission de réassurance	165 025 087	193 442 935	187 193 855	146 536 168
Participation Bénéficiaire	29 909 463	32 609 958	35 066 737	46 411 093
Solde brut (en faveur des réassureurs)	394 641 279	156 530 031	260 175 120	310 068 852
Taux de cession (en %)	44,986	47,12	55,34	55,73

A cela s'ajoute les intérêts sur les dépôts faits par les réassureurs de l'ordre de 3,5 % par an.

Même dans les branches vie, la situation n'est guère brillante, la capacité de rétention reste des plus réduites. Les assurances des personnes ne sont pratiquées uniquement que par la STAR Nationale et se caractérisent par la jeunesse de leurs produits (début de lancement 1991). Dans ces branches, où la réassurance est faite exclusivement auprès de MUNICH-RE et de la CICA-RE, la rétention de la STAR est fonction du caractère "normal" ou "aggravé" du risque souscrit.

RISQUES NORMAUX : La rétention est de 600 000 FCFA pour les assurances individuelles et collectives, groupe entreprise de durée d'un an renouvelable, assurance complémentaire accident et invalidité. L'excédent est placé auprès de MUNICH-RE.

RISQUES AGGRAVES : Pour les assurances individuelles et collectives, assurances complémentaires accident et invalidité,

la rétention<sup>est</sup> de 50 % maximum de la prime originale si le capital assuré est inférieur à 300 000 FCFA. Pour les assurances groupe garantissant les crédits bancaires de 36 mois avec un maximum de 2 500 000 FCFA, la rétention est de 100 % si le capital assuré est égal ou inférieur à 300 000 FCFA et de 30 % s'il est supérieur à cette somme.

Aussi bien en risques normaux qu'en risques aggravés, la Commission de réassurance est de 15 % tandis que l'intérêt sur dépôts des réassureurs est de l'ordre de 4 % par an.

Pour prendre la mesure réelle de l'impact de la réassurance sur les sociétés, reportons nous à ces quelques ratios communiqués par le service de réassurance de la Star Nationale.

### 1.4.2 QUELQUES RATIOS CARACTERISTIQUES DE REASSURANCE

Tableau 12 : RATIOS DE REASSURANCE PAR BRANCHES OBSERVES A LA STAR DE 1988 A 1993 (en %)

BRANCHES	1988	1989	1990	1991	1992	1993
AUTO	6,85%		6,21	6,54	9,84	5,35
INCENDIE	93,73	32,91	59,022	92,38	85,94	71,71
FACULTES	77,47	26,97	64,10		70,35	
AVIATION						
AUTRES RISQUES						
RC DIVERSES						
RC DECENNALE						99,78
TRC/TRM				52,60		
BRIS DE						
MACHINE	60,01		60,37		52,91	
INDIVIDUELLE						
ACCIDENT						
VOL						
VIE					26,54	10,22
GLOBALE						
DOMMAGES						
MALADIE			38,24		26,54	

En conclusion, il faut dire que parmi les obstacles internes à l'assurance elle-même, les facteurs techniques tiennent une place de premier plan. De l'étude de ces facteurs techniques, il résulte que les difficultés auxquelles le marché est confronté procèdent de l'inadéquation des organisations et méthodes des sociétés, de l'absence d'une politique commerciale et de marketing cohérente, de leur mauvaise image chez les assurables et du poids de la réassurance. Cependant, quelles que soient les structures mises en place, les programmes et politiques élaborés, toute organisation ne vaut que par les hommes qui l'animent et lui donnent sa cohérence. Aussi, apparaît-il nécessaire de jeter un coup d'oeil sur les ressources humaines. C'est l'objet du chapitre deuxième.

## CHAPITRE II : LES FACTEURS HUMAINS

La gestion des ressources humaines, les fréquents renouvellement du personnel dirigeant de certaines sociétés et le nombre limité d'experts nationaux sont les éléments essentiels de ce chapitre.

### 2.1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Il s'agit d'examiner d'abord la politique de recrutement pratiquée par les sociétés pour nous intéresser à la formation initiale et, ensuite, à la valorisation des ressources humaines par la formation continue. Enfin, nous nous intéresserons à la communication interne aux entreprises et aux rapports sociaux pour nous rendre compte des conditions de travail du personnel.

#### 2.1.1 La politique de recrutement des sociétés

La première impression que l'on a de la politique de recrutement pratiquée par les sociétés est que la recherche adéquation Homme/poste n'a jamais été un souci majeur. Certes, cette impression est plus ou moins nuancée selon les organismes d'assurances.

En principe, tout recrutement obéit nécessairement à la recherche de l'adéquation entre les besoins exprimés par l'organisation et l'embauche faite. Pour ce faire, il importe d'établir préalablement une carte de tous les emplois nécessaires à l'entreprise, de faire in abstracto une description et une définition aussi précises que possible de chaque poste pour en donner le profil (exigence en termes de formation, aptitudes à l'offre du marché de travail (candidats potentiels) que l'on arrive à l'adéquation voulue avant de procéder au recrutement. On n'observe rien de tout cela dans la démarche des sociétés du marché : les recrutements opérés ont rarement répondu à des besoins précis ; bien de besoins en cadres compétents dans certains domaines ne sont pas satisfaits.

La deuxième impression que l'on a, en observant le niveau de qualification d'une bonne partie du personnel, c'est que les sociétés ne veulent pas se doter des cadres d'assurance (supérieurs et moyens) parce que - et certains dirigeants l'avouent - ils leur coûtent cher en termes de salaires. Ce faisant, les organismes tchadiens d'assurance privilégient le recrutement des personnes sans formation professionnelle initiale (niveau baccalauréat ou en dessous) à charge <sup>pour</sup> eux de les former "sur le tas" ou par des stages en entreprise. C'est dire que, dans ces compagnies, l'acquisition des ressources humaines n'est pas perçue comme un investissement mais plutôt comme une dépense.

Pour se rendre compte de la politique pratiquée, il faut disséquer le personnel du marché pour voir le niveau de recrutement. L'ensemble du marché des assurances comprend 114 personnes (STAR NATIONALE : 100; PFA TCHAD : 9 ; ASSUREURS CONSEILS TCHADIENS : 5)

TABLEAU 13 : NIVEAU DE RECRUTEMENT (Formation initiale)

ORGANISMES D'ASSURANCE			
NIVEAU DE RECRUTEMENT	PFA TCHAD	STAR NATIONALE	A.C.T
Cadres Supérieurs diplômés cycle III de l'IIA (Bac+5ans)	1	3	-
Cadres supérieurs diplômés de l'ENASS (France)	-	-	1
Techniciens supérieurs d'assurance diplômés cycle II de l'IIA (Bac + 4 ans)	-	-	-
Techniciens d'assurances diplômés du cycle I de l'IIA (Bac + 2 ans)	-	6	-
Cadres formés à l'Institut Africain d'Assurance (Tunisie)	-	-	-
Cadres niveau Licence ou Maîtrise sans formation professionnelle	2	3	-
Comptables	1	2	1
Aides-comptables niveau Bac	-	1	1
Aide-comptables niveau CAP	1	1	-
Secrétaires de direction	1	3	1
Personnel d'appoint (gardiens, chauffeurs, Dactylo, plantons, standardistes)	3	31	1
Autres	-	50	1
TOTAL	9	100	5

Comme on le remarque, certaines catégories de personnel ne figurent pas au tableau notamment, les statisticiens, informaticiens, actuaires, cadres spécialisés en Techniques Commerciales et marketing...

On voit également que nombre de personnes sont recrutés sans une quelconque formation professionnelle initiale alors que les sociétés sont confrontées aux impératifs de nouvelles techniques de gestion, au nécessaire respect des règles juridico-financières, à l'attente de la clientèle. Et pourtant, le marché de l'emploi regorge de cadres en assurances. Le service de Contrôle des Assurances du Ministère des Finances, par exemple, dispose de dix (10) inspecteurs principaux d'assurances (Tous diplômés du cycle III de l'IIA) et sept (7) contrôleurs (niveau <sup>cycle</sup> I de l'IIA). Actuellement, 23 des techniciens d'assurances formés par le Centre de Perfectionnement et de Formation en assurance de niveau Bac + 2 ans ainsi qu'une vingtaine des titulaires du CAP sont au chômage, n'étant pas absorbés par le marché. Telle est la situation au niveau de l'acquisition des ressources humaines. La situation au niveau de la formation continue ne vaut guère mieux.

### 2.1.2 La formation continue

C'est par la formation continue que l'entreprise valorise ses ressources humaines car il ne suffit pas d'en acquérir. L'entreprise doit pouvoir offrir à ses collaborateurs certaines possibilités d'évolution professionnelle et, partant, de maintenir ou d'accroître leur niveau de compétences. Sur le terrain de formation continue également, on s'aperçoit que les efforts faits sont encore insuffisants car très peu des personnes ont bénéficié des stages de formation, des stages en entreprise. La participation à des séminaires, colloques et autres rencontres utiles relève encore des privilèges des chefs (Directeurs Généraux, chefs de départements ou des services), les agents de niveau inférieur y ayant rarement <sup>accès</sup> /alors que ce sont ceux-là mêmes qui véhiculent l'image de l'entreprise à travers les premiers

contacts avec la clientèle (accueil, demande de renseignement etc...)

Il ressort de l'enquête légère à laquelle nous nous sommes livrés que la formation significative en cours d'emploi dont a bénéficié le personnel est limité à des études à l'IIA (Cycles I et III), des stages à l'Institut Africain d'Assurances (IAA) de Tunis et à des stages en entreprise aux Mutuelles du Mans.

Les statistiques concernant la formation continue sont les suivantes :

TABLEAU 14: FORMATION EN COURS D'EMPLOI

NATURE DE LA FORMATION	NOMBRE DES AGENTS AYANT BENEFICIE	DUREE DE LA FORMATION
- Stage à l'IIA (cycle II- Yaoundé)	2	18 mois
- Stage à l'IIA (cycle II - Yaoundé)	1	18 mois
- Stage au CFPA (cycle I de l'IIA - N'Djaména)	3	18 mois
- Stage à l'IAA (Tunis)	8	6 mois
- Stage en entreprise (Mutuelles du Mans - France)	4	3 mois
- Stage en Informatique	1	1 mois
- Séminaire à l'extérieur	Non disponible	Variable
- Séminaire sur place au Tchad	30	Variable

Les tableaux 13 et 14 montrent bien que les cadres aux compétences affirmées (par la formation initiale ou en cours d'emploi) ne sont pas légion dans les sociétés tchadiennes d'assurance. Comment faire un travail de qualité avec un nombre aussi réduit de compétences ? Comment améliorer la qualité des prestations du personnel et accroître la production lorsque la formation n'est pas perçue comme une source essentielle de productivité administrative et de compétitivité ? ... Telles sont les questions auxquelles il est difficile de donner des réponses pour l'heure. Il faut simplement relever qu'on est encore au Tchad à la traditionnelle notion de gestion du personnel, c'est à dire encore loin de la notion de gestion des ressources humaines (GRH). Certes, on peut concéder aux sociétés d'assurances le mérite de bien rémunérer leurs agents - si l'on regarde le niveau de salaires dans d'autres secteurs d'activités - mais on ne peut s'empêcher de constater que les ressources humaines ne sont pas valorisées. Tout d'abord, en ne mettant pas l'accent sur la formation en cours d'emploi, les entreprises n'intègrent pas les besoins d'accomplissement des agents pour leur offrir des possibilités d'évolution professionnelle et individuelle. Ensuite, en ne pratiquant pas une planification des ressources humaines avec pour corollaire un plan de carrières pour chacun des employés, les compagnies laissent de côté une valeur majeure : le souci de l'individu dans sa personne et dans son métier. Il faut que les collaborateurs sentent que l'entreprise s'intéresse à leur individu, les valorise et valorise leur travail.

Enfin, les promotions, tout en relevant du pouvoir discrétionnaire du chef, doivent être faites, autant que faire se peut, sur des critères objectifs et précis. Ce qui n'a pas toujours été le cas. Il s'en suit des ressentiments certains...

D'une manière générale, la politique de recrutement pratiquée et l'absence d'un plan conséquent de formation en cours d'emploi posent un problème de gestion administrative, à en juger par le

fort taux d'annulation des primes observé à la STAR par exemple: 13,11 % du total des émissions brutes en 1990 ; 23,84 % en 1991 ; 7,08 % en 1992 ; 10,85 % en 1993.

Par ailleurs, la qualité de la communication interne et des rapports sociaux constitue une valeur centrale au sein de l'entreprise.

### 2.1.3. La Communication interne et les rapports sociaux

Assurer une bonne communication interne et faire en sorte que les rapports organisation/individu soient harmonieux ou, du moins, non conflictuels sont deux tâches essentielles de la fonction sociale.

A propos de la fonction sociale, Roger Vazier écrivait<sup>3</sup>, il n'y pas longtemps que "la politique sociale doit être reconnue comme un élément de la stratégie de l'entreprise au même titre que la politique de marketing, la politique financière ou la politique de production, avec lesquelles elle doit avoir des relations de condition et non de subordination".

C'est dire toute l'importance que revêtent la communication et les rapports sociaux au sein de l'entreprise.

Il ne nous a pas été donné de voir dans quelles conditions cette fonction était assurée à PFA-Tchad, car cette société a quasiment cessé d'opérer au moment de nos investigations sur le terrain. Par contre, nous avons pu nous rendre compte de ce qui se fait à la STAR NATIONALE où nous avons côtoyé responsables et agents et ce, à tous les niveaux de la hiérarchie. Ce que l'on peut dire, c'est que la communication interne est mal assurée : les informations circulent difficilement. Les cloisonnements hiérarchiques entre le sommet et la base, voire entre responsables et agents sont tels qu'il est parfois difficile, à certains niveaux, de disposer des informations sur la vie de l'entreprise: informer les collaborateurs de tout ce qui concerne la société

---

<sup>3</sup> R. Vazier, Audit de la gestion sociale, Paris, les Ed. d'organisation 1988.

ne semble pas être le souci des dirigeants. La communication base/sommet se fait par le truchement des représentants du personnel.

Les rapports sociaux ont été souvent tendus si l'on en croit les quelques conflits portés devant l'inspection du travail et les juridictions pour licenciements abusifs. Certains employés ont été remerciés pour activités syndicales, d'autres sanctionnés pour fait de grève. Il faut relever, au passage, que ces rapports sociaux ont généré des clans dont les intérêts ne sont pas forcément compatibles avec celui de la STAR NATIONALE.

Il faut aussi noter que le personnel dirigeant est très souvent remercié et remplacé, sans que l'on ne se préoccupe de l'impact de ces départs sur le fonctionnement des sociétés.

## 2.2. VALSE DES DIRECTEURS GENERAUX

Dans cette section, nous n'évoquerons que le cas de la STAR NATIONALE car la PFA-TCHAD, société entièrement privée, n'est pas concernée et d'ailleurs, elle n'a connu qu'un seul directeur général depuis sa création jusqu'à l'arrêt des souscriptions. C'est à la STAR NATIONALE qu'il se pose un problème au niveau de la direction générale du fait de très fréquents renouvellement du personnel.

En effet, initialement, le directeur Général et son adjoint étaient proposés par l'Etat, en tant que principal actionnaire, et nommés par le Conseil d'Administration. A la reprise des activités après la guerre civile, l'Etat a modifié unilatéralement la procédure de nomination du personnel directionnel. Désormais, le Directeur Général et son adjoint sont nommés par décret pris en conseil des Ministres sans que l'Etat puisse s'en référer aux autres partenaires ; ce qui fait que du coup, ces postes sont fonctionnarisés. Le Gouvernement y nomme qui il veut, il revient aux autres actionnaires de s'en accommoder. Bien plus, ces postes étant devenus une sinécure, l'Etat procède à de très fréquentes renouvellements des titulaires sous des motifs divers (contingences régionales, conviction politiques etc...)

Par exemple, de novembre 1987 à Août 1992, soit 5 ans et 9 mois, la STAR NATIONALE a changé six fois de Directeur Général et quatre fois de Directeur général Adjoint. La situation s'est heureusement stabilisée ces derniers temps car les dirigeants actuels ont été nommés en Août 1992, ce qui constitue une longévité.

Par cette manière de faire, l'Etat a fragilisé la fonction de Direction Générale en rendant très précaire le séjour des dirigeants à la tête de la compagnie. Ce qui n'est pas sans conséquences sur le développement de la société.

### 2.2.1. L'impact des fréquents changements de dirigeants sur le développement de la société

La précarité d'occupation du poste n'est pas de nature à permettre une bonne expansion de la société pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la rotation à la tête de la STAR NATIONALE étant de plus en plus rapide, aucun directeur général n'a eu le temps matériel de mener à terme un quelconque projet. Ensuite, le Directeur général qui sait son séjour éphémère à la tête de l'entreprise peut se complaire dans la gestion du quotidien en attendant le décret de relève. Et, dans cette hypothèse, il ne fait montre d'aucune initiative susceptible d'améliorer le rendement qualitatif et quantitatif des services ; il se sent presque étranger à la maison... La précarité du poste peut aussi conduire les responsables à vouloir tirer le maximum de profit de leur séjour par un enrichissement au détriment de l'entreprise. Ce qui se traduit en fait par la multiplication des postes de dépenses de fonctionnement (donc accroissement du volume des frais généraux), la prévarication dans l'octroi des marchés (commandes de fournitures) et autres abus des biens sociaux. Des cas de détournements ont même été relevés à l'actif de certains anciens responsables. Enfin, le fait d'être nommés par un acte du chef de l'Etat place tout simplement le directeur général hors de la portée du Conseil d'Administration qui ne peut le destituer, toute décision du Conseil d'Administration à cet

égard, même si elle sanctionne une mauvaise gestion, n'a qu'une valeur de recommandation. Les mobiles présidant aux nominations étant de tout autre ordre, les qualités de bon gestionnaire du directeur général ne viennent qu'une seconde position ; ce qui est source de tous les abus dans la gestion, surtout que le contrôle des entreprises et opérations d'assurances au Tchad n'est que de pure forme (infra. 422).

Par ailleurs, en regardant le profil de tous ceux qui se sont succédés à la tête de cette société, on en arrive même à accuser l'Etat de n'avoir pas opéré de choix judicieux dans de nombreuses nominations.

### 2.2.2 Le profil des dirigeants

En dix sept (17) ans d'existence, la STAR NATIONALE a déjà connu neuf (9) directeurs généraux et quatre (4) directeur généraux adjoints. Au poste de Directeur général se sont succédés:

- 3 administrateurs civils
- 1 magistrat
- 1 cadre des Finances publiques
- 1 cadre des Assurances (diplôme du Cycle III de l'IIA)
- 1 cadre de banque
- 1 inspecteur du Trésor
- 1 colonel de l'Armée Nationale (Infanterie)

Au poste de directeur général adjoint, la situation est meilleure car sur les quatre titulaires qui s'y sont succédés, on note trois (3) diplômés du cycle III de l'Institut International des Assurances et un Brigadier des Douanes. Malheureusement, leur poids réel dans la société est celui de tout second.

Toutefois, au titre des facteur humains comme obstacles à l'expansion de l'assurance dans le marché tchadien, il faut également relever la difficulté de disposer de certaines compétences au niveau national.

### 2.3. MANQUE OU NOMBRE LIMITE DE CERTAINS CADRES ET EXPERTS NATIONAUX

En <sup>premier lieu</sup> ~~premier lieu~~, on note qu'il n'existe pas d'actuaire pour tout le marché et qu'il faudra attendre probablement quelques années encore pour en disposer parce que la Direction des Bourses et de la Planification des Ressources Humaines du Ministère de l'Education Nationale n'a pas programmé une telle formation d'ici cinq ans. De même, qu'il n'y a pas d'informaticiens spécialisés en assurance.

En second lieu, certains experts sont en nombre très limité, ce qui ne permet pas de réaliser certains travaux dans les délais impartis. C'est le cas de Commissaires d'avaries : le marché n'en dispose que d'un seul avec tout ce que cela comporte de retard dans la constatation des dommages. Très sollicité, ce commissaire unique doit faire preuve d'une véritable ubiquité pour opérer. C'est également le cas de l'expert agréé en automobile pour les deux sociétés de la place. Il s'agit d'un ingénieur en construction mécanique ; fonctionnaire de son état, il est d'abord au service de la collectivité publique.

En troisième et dernier lieu, il faut noter le fait que parmi les avocats qui ont assuré ou assurent la défense des compagnies d'assurance devant les juridictions tchadiennes, aucun n'a reçu une formation en assurances. Bien qu'éminents juristes, ils peuvent éprouver des difficultés dans la présentation des arguments techniques. Par ironie du sort, le Conseil Juridique de certains assurés comme la société cotonnière du Tchad (COTONTCHAD) comprennent des cadres d'assurances de haut niveau.

En conclusion, on peut dire que les obstacles à l'expansion de l'assurance liées aux facteurs d'ordre humain procède de l'absence d'une politique cohérente de gestion des ressources humaines englobant une planification rigoureuse et un investissement conséquent en matière de cadres. Tant que le marché tchadien n'aura pas appris à maîtriser cette industrie du savoir que constituent les ressources humaines, il restera

longtemps en marge du commerce des assurances avec une production faible.

Comme nous l'avons vu dans les deux chapitres consacrés respectivement aux facteurs techniques et aux facteurs humains, l'assurance tchadienne est d'abord confrontée aux difficultés d'ordre interne qui entravent son développement. A ces obstacles endogènes, s'ajoutent des facteurs exogènes qu'il conviendrait de passer en revue. C'est l'objet de la deuxième partie dans laquelle nous allons faire une approche de l'environnement du marché.

DEUXIEME PARTIE :

LES FACTEURS  
EXTERNES

## DEUXIEME PARTIE : LES FACTEURS EXTERNES

Au titre de l'étude des facteurs externes, nous nous intéresserons tout d'abord aux éléments d'ordre sociologique parce que l'assurance est un fait de société et aux éléments d'ordre économique car l'assurance est liée à l'économie (chapitre III). Ensuite, nous ferons une approche de l'environnement législatif, réglementaire et politique dans lequel baigne l'assurance au Tchad (Chapitre IV).

### CHAPITRE III : LES FACTEURS SOCIO-ECONOMIQUES

Les pesanteurs psycho-sociologiques et les pesanteurs économiques sont les valeurs dominantes de ce chapitre.

#### 3.1 LES PESANTEURS PSYCHO-SOCIOLOGIQUES

Nous évoquerons successivement :

- la solidarité familiale, clanique ou ethnique
- le poids culturel
- l'analphabétisme, source d'incompréhension assureurs/assurés .

##### 3.1.1 Solidarité familiale, clanique ou ethnique

Les liens traditionnels de solidarité et d'entraide, que ce soit au niveau de la famille élargie, du clan ou du groupe ethnique, demeurent très forts et assurent à l'individu une protection bien plus proche de celle que procure l'assurance. Le groupe social auquel appartient l'individu ne l'abandonne pas en cas d'invalidité permanente ou de mise en cause de sa responsabilité civile par autrui. Le problème d'une personne devient alors un problème collectif et recouvre d'autres considérations (honneur du clan, de la tribu, etc...). Ces différents groupes sociaux ayant pour base soit, la parenté (famille ou clan) soit l'appartenance à un espace géographique donné ou à un groupe de population se réclamant des valeurs communes (tribus, chefferies traditionnelles, etc...), ils constituent un moyen de socialisation et une occasion pour chacun de satisfaire son

besoin de reconnaissance au niveau de l'entité sociale.

Même en ville où généralement les gens se débarrassent de leurs us et coutumes sur bien des plans, l'individualisme n'a pas encore réussi à prendre le pas sur cette forme de solidarité. Bien au contraire, de ponctuelle et spontanée, la solidarité s'est affinée dans son organisation. Il existe au niveau de N'Djaména et <sup>des</sup> principaux centres urbains du pays des caisses de solidarité ou des associations d'entraide mises en place par clan, tribu, voire par chefferies traditionnelles. Le principe de fonctionnement de ces caisses et associations est bien simple. Tous les membres du clan ou de la tribu versent mensuellement une certaine somme dont le montant est souvent fonction de la capacité contributive de chacun. En cas de problème, on puise dans la caisse pour y faire face. Si l'avoir est insuffisant, on fait un rappel de cotisation.

Outre l'aspect entraide, beaucoup d'activités importantes telles que le crédit et la collecte <sup>d'épargne</sup> sont organisées au niveau de ces communautés. De ce fait, l'appartenance à un groupe offre deux possibilités à l'adhérent : assistance en cas de difficultés et accès au crédit à la consommation ou à l'investissement à un taux relativement bas.

Certains assurables se satisfont de cette forme de protection - certes limitée dans son étendue - ignorant les autres formes d'assurance non obligatoires.

Par ailleurs, l'assurance est un fait de société. Elle provient de l'intérieur (avec son système de valeurs, ses moyens et objectifs) pour rencontrer une société largement tournée vers le passé avec son histoire et ses propres valeurs culturelles qui peuvent ne pas être compatibles avec les valeurs véhiculées par l'assurance.

### 3.1.2. Poids culturel

Au Tchad, le poids des traditions est encore immense en dépit de leur altération, en partie par les apports extérieurs. Le poids des traditions va conditionner une mentalité rétrograde et déterminer une attitude de rejet ou de réserve à l'égard de l'assurance ou, du moins, de certaines branches. Si les assurances de dommages ont connu un certain développement, les assurances de personnes rencontrent un réel blocage culturel.

En effet, tout ce qui touche à la mort a toujours été au regard des traditions, un sujet tabou. Par respect de la mémoire des morts ou par simple superstition, on se refuse d'évoquer le décès. Comment des esprits imbus de telles valeurs peuvent-ils accepter de mêler mort et gain ? Comment amener des personnes ayant cette mentalité à souscrire une assurance décès sur la tête d'un parent ? De même, beaucoup de personnes ne veulent pas évoquer leur propre décès par superstition car ils croient ainsi hâter leur heure en l'évoquant. Toute conversation y relative est mal accueillie et leur esprit se ferme... Comment les convaincre ?

Au poids des traditions, les religions viennent ajouter leurs propres poids dans la balance. Beaucoup de religieux voient en l'assurance-vie une source d'enrichissement illicite. Ce qui est contraire aux préceptes reçus.

Ces  
Soumises à toutes/pesanteurs psycho-sociologiques, l'assurance-vie, au Tchad n'est jamais sortie de ses fonds baptismaux. Le bilan de l'assurance-vie est maigre. On<sup>a</sup>/au 31 Juillet 1994 :

- 1897 contrats groupes en Temporaire décès à capital décroissant pour couvrir les prêts bancaires,
- 1293 contrats d'assurance épargne-retraite
- 01 contrat d'assurance frais d'obsèques
- 01 contrat de capital différé
- aucun contrat dans les autres branches d'assurance en cas de vie, d'assurance en cas de décès ou d'assurance mixte.

L'immense poids des traditions s'explique quelque peu par le fait

qu'une majeure partie de la population est restée analphabète. De plus, l'analphabétisme est lui même source d'incompréhension, voire de conflit entre assureurs et assurés.

### 3.1.3. Analphabétisme, source d'incompréhension assureurs/assurés

Le Tchad est l'un des pays où le taux de scolarisation et d'alphabétisation sont les plus bas. Le recensement général de la population et de l'habitat de 1993 relève un taux de scolarisation de 18,96 % avec des taux d'inscription respectifs de 35,03 % au primaire, 7,53 % au secondaire et 0,62 % au supérieur. Le taux d'alphabétisation des adultes (en français ou en arabe) est de l'ordre de 13,07 % dont 10,61 % chez les hommes et 2,46 % chez les femmes. Sur un total de 2.720.504 habitants que compte la population active - principalement intéressée par l'assurance - seulement 409 583 personnes savent lire et écrire soit, en français soit en arabe ou dans les deux langues en même temps. Ce qui donne un taux d'alphabétisation de 15,05 % chez la population active. Ce fort taux d'analphabétisme observé est source d'incompréhension entre les assureurs et les assurés à cause de l'interprétation des clauses du contrat d'assurance. Les assurés analphabètes se disent toujours "trompés" par les assureurs qui leur font signer à la "va vite" les documents afférents à l'assurance pour leur tenir un langage différent, au moment de la survenance d'un sinistre. En fait, l'incompréhension ou le conflit procède de ce que les assurés, ne sachant pas lire, n'ont qu'une vue approximative de l'étendue de la garantie accordée par le contrat. Il est donc presque inévitable que les cas d'exclusion ou de déchéance, pourtant prévus au contrat, soient sujet à débat si le rédacteur n'a pas pris le temps d'expliquer suffisamment, au moment de la souscription, les détails de la convention. Or, une publicité défavorable menée par un assuré mécontent-même à tort - ne peut que jeter l'opprobre sur l'assureur et nuire à son image de marque. La difficulté des sociétés d'assurance sur ce terrain est d'une certaine ampleur car, au Tchad, la plupart des petites unités économiques et des flottes automobiles ont une gestion de type familial et sont dirigées par des analphabètes. Il y a donc risque de s'aliéner

cette catégorie de la clientèle.

Autre problème lié à l'analphabétisme est la difficulté de connaître avec précision la date ou simplement l'année de naissance des candidats à l'assurance-vie pour déterminer la prime du risque.

Sur le plan économique également, l'assurance est confrontée à des difficultés.

### 3.2. PESANTEURS ECONOMIQUES

Le Tchad est l'un des pays que la Communauté internationale appelle pudiquement "les pays les moins avancés" (PMA). Sa situation d'enclavement sans littoral, les contraintes climatiques et l'instabilité politique qui le caractérisent ont grandement entravé son développement. Puisque la situation d'un marché n'est que le reflet de celle de l'économie, les pesanteurs économiques constituent un des obstacles majeurs au développement de l'assurance. Quelques chiffres relatifs aux ressources du Tchad sont plus qu'éloquents :

<u>RESSOURCES(*)</u>	<u>1983</u>	<u>1985</u>	<u>1987</u>	<u>1989</u>	<u>1991</u>
PIB/HABITANT	47,80	67,00	47,60	59,60	57,50
PNB/HABITANT	56,90	79,90	61,00	71,80	68,20
RESSOURCES/HABITANT	64,40	98,10	73,20	86,90	83,90
TOUX D'EPARGNE	5,6	- 1,6	05,10	03,70	02,80

---

\* en milliers de F CFA  
Source : DSEED et BEAC

Cependant, nous nous limiterons dans notre étude des pesanteurs économiques à deux éléments significatifs qui sont la faiblesse des revenus et la dégradation très marquée de l'environnement économique.

### 3.2.1 Faiblesse des revenus

Le rapport mondial sur le développement humain, établi en 1992 relève qu'en 1990, la population du Tchad au dessous du seuil de la pauvreté était de 2 700 000 habitants dont 2 200 000 en zone rurale sur une population totale de 5 500 000 habitants. C'est dire qu'une bonne partie de la population n'a pratiquement pas de revenus, notamment la population rurale agricole tournée vers les cultures d'auto-consommation.

Chez les planteurs de coton dans la zone méridionale du pays, le revenu brut/<sup>moyen</sup>est de 90.000 Francs par an dont il faut déduire les redevances pour intrants fournis à crédit par l'Office National du Développement Rural (ONDR) et la taxe civique (Impôt per capita).

Dans le secteur privé, seules les banques, les sociétés d'assurances, les organisations non gouvernementales (ONG) et la Société Cotonnière versent à leur personnel des salaires substantiels. Le niveau des salaires versés dans le reste du secteur privé est très bas et le salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) n'est que de 8 320 F CFA contre 30. 000 F CFA au Cameroun voisin.

Dans le secteur public, le traitement moyen d'un fonctionnaire est de 76 000 F CFA par mois <sup>(4)</sup> alors que pour se loger, se nourrir et acheter le bois de chauffe ou deux sacs de charbon nécessaires, une famille de quatre (4) personnes doit dépenser au moins 50 000 F CFA et ce, en dehors des frais d'eau et d'électricité. Et d'ailleurs, avant janvier 1989, les fonctionnaires ne percevaient que 60 % de leurs salaires

---

(4) Selon le Mémoire de la Banque Mondiale sur la Fonction Publique Tchadienne en Mai 1992.

mensuels, les 40 % étaient retenus à la source par l'Etat pour soutenir l'effort de guerre. En dépit du relèvement des salaires par une nouvelle grille au 1er janvier 1989, le niveau des salaires dans la fonction publique demeure bas : un Agrégé de l'Enseignement supérieur gagnent 140 000 F CFA à ses débuts et 235.000 F CFA en fin de carrière ; un fonctionnaire de niveau Baccalauréat + 5 ans a, quant à lui, un salaire oscillant entre 105.000 et 200.000 F CFA ; encore s'agit-il d'un salaire brut soumis à retenue pour impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP) et autres cotisations sociales ~~et taxes~~ parafiscales (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale, Fonds d'Intervention rurale etc...).

Cette faiblesse de revenu permet difficilement aux ménages de faire <sup>une</sup> place nette aux besoins d'assurance car pour souscrire les contrats nécessaires, il faut disposer d'un certain pouvoir d'achat ou d'une capacité réelle d'épargne.

Non seulement, le niveau de revenus est très bas mais l'environnement économique s'est lui-même dégradé.

### 3.2.2 Dégradation de l'environnement économique

A l'instar de la plupart des pays d'Afrique noire, le Tchad est frappé de plein fouet par la récession économique. Les conséquences immédiates en sont : la fermeture de certaines entreprises et l'adoption des mesures de redressement par d'autres avec comme corollaire la perte d'emploi, le retard dans le versement des salaires pour difficultés de trésoreries, la baisse de la demande intérieure.

Les effets de la dégradation de l'environnement économique sur l'assurance se manifestent en premier lieu par la faiblesse de la demande de produits d'assurance. En second lieu, ils se traduisent par des résiliations de contrats déjà souscrits notamment dans les assurances de responsabilités civiles diverses, individuelles accident et plan d'épargne retraite. Si l'on prend, par exemple, la résiliation d'un contrat d'assurance

épargne retraite, elle ne profite à personne : ni à la compagnie (primes des premières années absorbées par les charges des frais généraux et de commissionnement aux apporteurs d'affaires) ni à l'apporteur (Commission non entièrement perçue) ni à l'assuré (pas ou peu de valeur de rachat). Enfin, on note des retards fort préjudiciables à l'industrie d'assurances dans le paiement des primes. Rien que pour la STAR Nationale a, à elle seule, un cumul des arriérés de primes de 913 087 319 CFA au 31 décembre 1993. Corrélativement à la situation des impayés, on relève un accroissement des contentieux de primes.

La dévaluation du Franc CFA de 50 % intervenue le 12 janvier 1994 vient aussi ajouter ses effets pervers à la dégradation de l'environnement économique sus-décrite. Il est certes trop tôt pour évaluer les effets de la dévaluation sur l'assurance mais on peut déjà dire qu'elle pose un certain nombre de problèmes notamment :

- l'augmentation du passif du bilan des sociétés d'assurances car le poste des provisions techniques, notamment celui des provisions pour sinistre à payer (PSAP) doit être réévaluée (sinistres matériels, sinistres corporels, soins)
- l'augmentation de la charges des sinistres et la nécessité d'un relèvement des tarifs pour un équilibre technique -
- l'introduction d'un déséquilibre financier entre les sociétés nationales d'assurances et les filiales des sociétés étrangères devant coexister dans l'optique de l'entrée en vigueur de la CIMA et ce, par la possibilité qu'ont les secondes de doubler leur capacité de financement en francs CFA.

Autant les facteurs socio-économiques conditionnent le développement de l'assurance, autant celle-ci est soumise à l'environnement législatif, réglementaire, politique et fiscal.

## CHAPITRE IV : L'ENVIRONNEMENT LEGISLATIF, REGLEMENTAIRE, POLITIQUE ET FISCAL.

L'environnement politique, législatif, réglementaire et fiscal ont directement ou indirectement des influences sur le bon déroulement des activités d'assurance et de leur développement. Au delà de l'étude environnementale dans les deux aspects précités, la fiscalité des assurances mérite qu'on s'y attarde un tout petit peu.

### 4.1 L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE

Le Tchad offre un environnement politique peu propice au développement de l'activité d'assurance. En effet, le pays a connu des moments de troubles majeurs, des conflits armés qui ont contribué grandement à son instabilité politique.

#### 4.1.1 L'instabilité politique

Le Tchad a d'abord connu des troubles intérieurs dès le 16 septembre 1963, relayés par des insurrections dans le Centre du pays (1965) et dans le Nord (1968). De simple jacqueries des paysans et éleveurs, ces divers mouvements ont pris l'allure de lutte politique pour aboutir, le 12 février 1979, à une guerre civile opposant le Nord au Sud, dans un premier temps, et les différentes fractions nordistes entre elles, dans un second temps. Cette guerre civile exacerbée par les interférences extérieures installe le Tchad dans de fréquents changements de régimes politiques, bref à une instabilité politique sans précédent faisant passer le pays par toutes les formules de gouvernements et toutes les conférences de réconciliation nationale. Il y a eu des moments où le territoire a été même divisé en une dizaine de "micro Etats" sous la houlette des organisations politico militaires.

Le Tchad a ensuite connu deux guerres étrangères. Si la guerre avec le Nigéria (1983) a été brève du fait de la récupération par les Forces Tchadiennes des îles du Lac Tchad annexées, celle opposant le pays à la Jamaharya Arabe Libyenne a été longue, meurtrière et plus coûteuse. Elle n'a pris définitivement fin qu'avec la restitution de la Bande d'Aouzou au Tchad le 30 mai 1994 suite à l'Arrêt de la Cour Internationale de Justice de la Haye en date du 3 février 1994, confirmant la souveraineté du pays sur cette portion du territoire grande de 114 000 km<sup>2</sup>.

Ces guerres intérieures et extérieures ont eu des conséquences directes et indirectes sur l'industrie des assurances au Tchad.

Indirectement, la guerre a eu pour conséquences la dégradation de l'environnement économique déjà fragile. L'activité économique a été perturbée, de façon majeure : pendant la guerre civile, à l'exception de celles implantées dans le cinq (5) départements de la zone cotonnière, toutes les entreprises industrielles et commerciales ont purement et simplement cessé leurs activités, si, leurs installations n'ont pas été endommagées car des affrontements ont eu lieu même dans la Capitale et les principaux centres urbains. Et s'il n'y a pas d'emploi, il n'ya naturellement pas de salaires, et donc pas de pouvoir d'achat pour une éventuelle souscription. Les activités ont repris timidement à partir de 1983 mais le Tchad, confronté à l'agression Libyenne, s'est installé dans une économie de guerre avec ce que cela comporte comme sacrifices pour les particuliers (abattements sur salaires réduisant le pouvoir d'achat).

Directement, l'industrie d'assurance a été affectée dans son fonctionnement, au gré des moments d'accalmie ou de recrudescence des combats. En effet, dès le 12 février 1979, toutes les sociétés d'assurance ainsi que les banques ont fermé boutique. La Préservatrice Foncières et Assurances, par exemple, n'a mené aucune activité au Tchad de février 1979 à janvier 1989, laissant la Jeune société nationale (STAR Nationale) seule sur le marché. La situation vécue par la STAR Nationale pendant cette période

illustre à merveille cet état de chose et mérite d'être rapportée ici.

Consécutivement aux événements du 12 février 1979 marquée par des affrontement Nord-Sud, la STAR Nationale se scinde en deux, à l'image du pays qui vit désormais dans une partition de fait. La STAR zone Nord restera à N'Djaména. La STAR zone Sud s'accapare des représentations de Sarh et Moundou qui s'érigent en agences et de la représentation de Bongor. En 1980, les réassureurs résilient tous les traités les liant à la STAR Nationale. La STAR zone Sud en profite pour reprendre à son actif les affaires des sociétés industrielles se trouvant dans la zone cotonnière grâce à une convention signée avec GRASS SAVOYE WILLIS FABEX, pour les placer en facultative. Avec la recrudescence des combats à N'Djaména de mai à décembre 1980, la STAR zone Nord s'installe dans la périphérie de la Capitale, opère en automobile uniquement dont elle utilise la totalité de primes pour payer les dépenses courantes. Il n'y a aucune liaison hiérarchique et fonctionnelle entre N'Djaména et les agences de Moundou et Sarh jusqu'en octobre 1982. A partir de cette date les deux zones ont été unifiées sous une direction unique et les agences ont commencé à reverser leurs primes au siège. Les activités d'assurance n'ont repris pleinement qu'en 1983.

Toujours, au titre de la guerre, il faut ajouter que, pour faire face à la puissance de feu de l'armée Libyenne, le Tchad a été amené à réclamer la contribution financières de tous ses nationaux : personnes physiques et personnes morales dont les sociétés d'assurance. Mais la guerre ne s'est pas contentée d'affecter les entreprises existantes au Tchad, elle a eu aussi pour conséquence d'empêcher des investissements étrangers directs, d'où l'absence de gros industriels dans le pays et chacun sait ce que cette catégorie d'entreprises représente pour l'industrie d'assurances d'un pays.

#### 4.1.2 L'absence de gros industriels

A cause de son histoire mouvementée, le Tchad est classé comme pays à haut risque et n'attire pas les investisseurs car investissements et insécurité ne se concilient pas. En dépit de la promulgation d'un code des investissements offrant des conditions très avantageuses aux capitaux étrangers, les conditions de sécurité ont toujours prévalu sur toute autre considération. Conséquence : il n'y a pas de gros industriels ni de grands travaux pour offrir des risques techniques à l'assurance. Certains risques techniques (Tous risques montage, bien de machine, pour ce citer que ceux-là) ne génèrent que des primes de niveau très faible. Par exemple, en Bris de machines, le marché a développé respectivement 23.567.615 FCFA en 1990, 29.258.748 en 1991, 7.834.109 en 1992 et 10.523.435 en 1993.

La seule branche que la guerre a avantageé est celle de "Tous risques chantier" et cela, à cause des travaux de reconstruction des immeubles.

Tel est l'impact de l'environnement politique sur l'assurance au Tchad. Mais il n'y a pas que l'environnement politique qui soit en cause, il y a aussi l'environnement législatif et réglementaire.

#### 4.2 L'ENVIRONNEMENT LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE

Dans le cadre de cette étude de l'environnement législatif et réglementaire, il faut examiner d'abord l'encadrement à proprement parler avant de se pencher sur l'insuffisance du contrôle exercé par l'Etat sur les entreprises et opérations d'assurances.

##### 4.2.1 L'encadrement législatif et réglementaire

L'encadrement législatif et réglementaire est marqué par un manque de stimulation de la part de l'Etat. Tout d'abord, les assurances sont frappées par une fiscalité et une para fiscalité

n'ayant aucun caractère incitatif (infra, 4.3). Ensuite, les lois et règlements pris en matière de représentation des provisions techniques enferment les placements dans un encadrement contraignant, comme dans bien des pays de la CICA, certes, mais qui ne tient pas compte de la spécificité du Tchad. A commencer par la règle de la domiciliation des provisions techniques qui pose problème car le marché financier n'existe pas au Tchad. Les sociétés tchadiennes doivent pouvoir effectuer des placement en dehors de leur marché pour garantir aux assurés des taux d'intérêt similaires à ceux de leurs concurrents étrangers (européens). Enfin, il y a souvent un manque de réactivité de la part de l'Etat face à certains besoins exprimés par l'industrie des assurances. Certains textes qui devaient être pris ne le sont pas à temps. A titre d'exemple, il a fallu attendre le 19 novembre 1985 pour que l'Etat édicte des textes réglementaires rendant obligatoires l'assurance construction( Décret n° 737/PR/85 du 19.11.1985) et l'assurance transport des facultés à l'importation (Décret n° 736/PR/85 du 19/11/85). De même, les textes relatifs aux intermédiaires d'assurance n'ont vu le jour que tardivement : l'Arrêté n° 017/MFM du 15 février 1985 portant réglementation de la profession d'intermédiaire d'assurance et l'Arrêté n° 024/CFM du 6 mars 1991 portant fixation des taux de commission de courtage.

Tel se présente l'encadrement législatif et réglementaire. La situation du contrôle de tutelle de l'Etat également laisse à désirer.

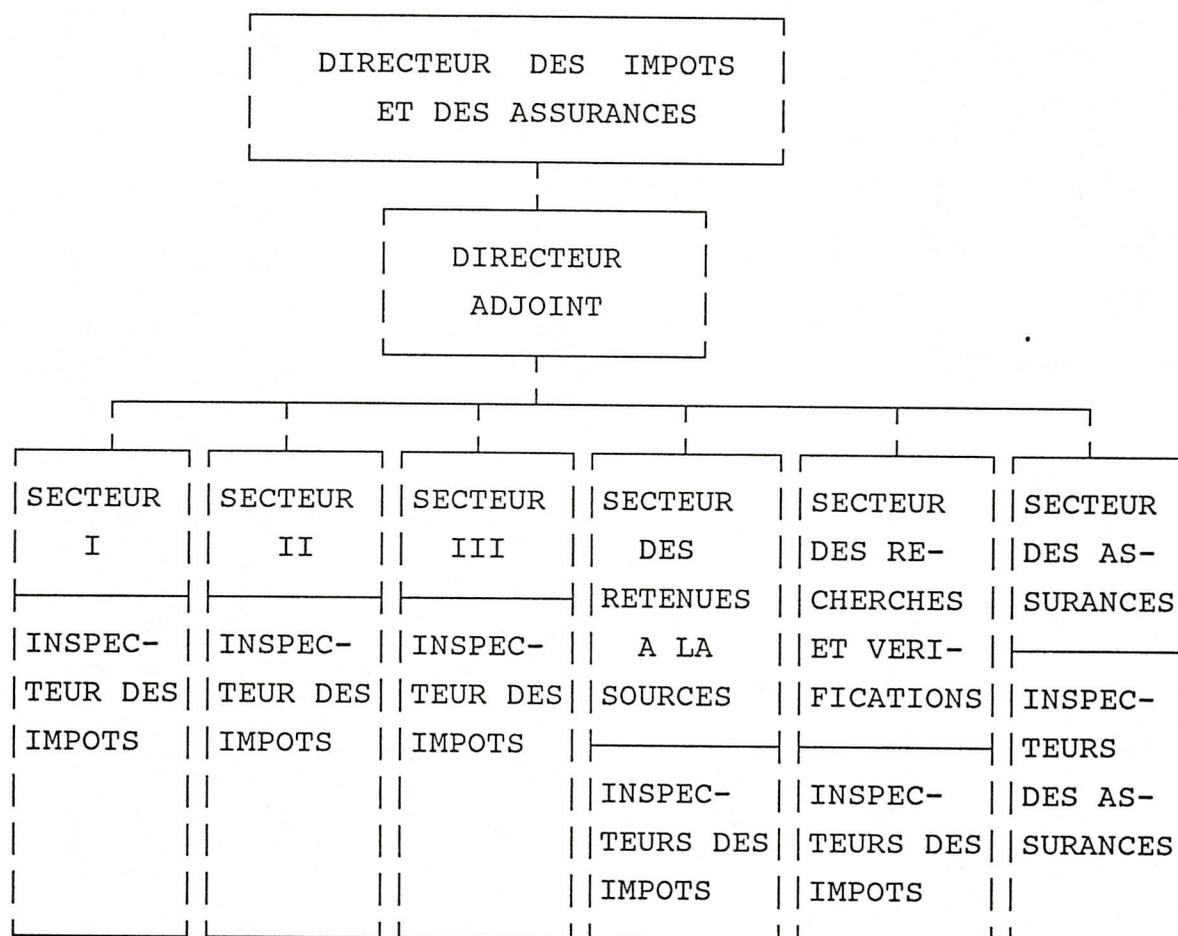
#### 4.2.2 L'insuffisance du contrôle de tutelle

A l'instar des autres pays de la CICA, aujourd'hui de la CIMA, le Tchad a édicté un certain nombre de textes soumettant aussi bien les entreprises que les opérations d'assurance au contrôle de l'Etat. Au Tchad, c'est le Ministère des Finances et de l'Informatique qui est en charge de l'industrie des assurances et qui doit, en conséquence, exercer ce contrôle par le truchement de ses services spécialisés. Aussi, importe-t-il

d'abord d'examiner la structure chargée du contrôle dans ce département avant d'évoquer les limites des opérations de contrôle elles-mêmes.

i) La structure de contrôle

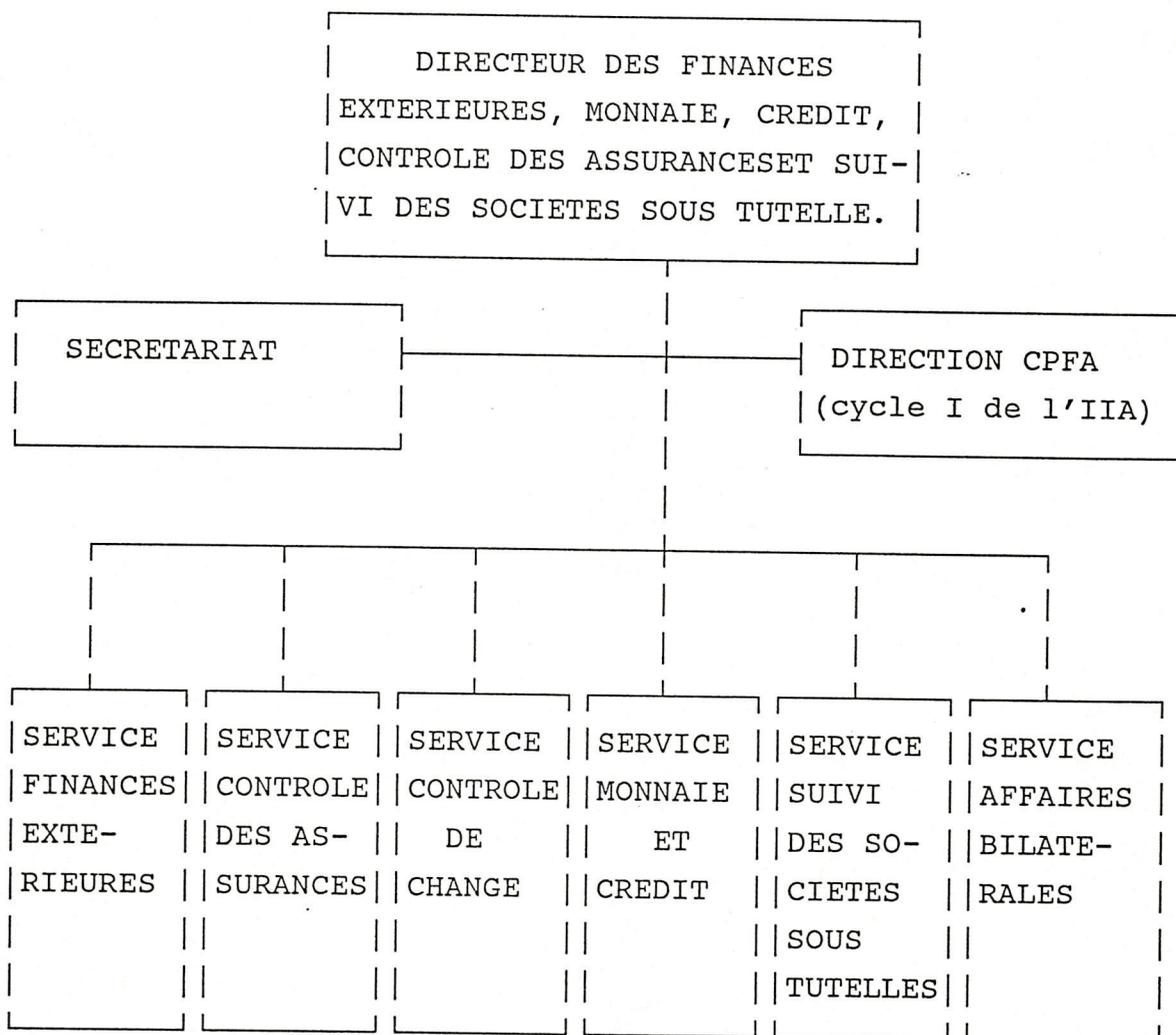
La structure du contrôle des Assurances a connu une certaine évolution au gré des restructuration du ministère des Finances. D'abord, elle a été rattachée à la direction des impôts suivant l'organigramme ci-dessous :



Dans la réalité, on confondait le contrôle des assurances avec le contrôle fiscal car les fichiers des entreprises contrôlées passaient d'un secteur à un autre.

Ensuite, le contrôle a été confié à la Direction des Etudes, de la Prévision et de l'Administration Générale (DEPAG) qui comptait en son sein un service de contrôle des assurances. C'était en 1989.

Enfin, depuis 1992, c'est un service de la Direction des Finances Extérieures, de la Monnaie, du Crédit, du Contrôle des Assurances et suivi des sociétés sous tutelle. L'organigramme de cette direction est le suivant :



Il y a donc lieu de faire remarquer que la structure de contrôle des Assurances au Tchad a toujours été un service ; elle n'a jamais été élevée au rang d'une direction spécifique. La raison avancée pour justifier cette situation tient à l'étroitesse du marché des assurances et au nombre restreint des intervenants (compagnies et intermédiaires).

Le service du contrôle des assurances est, à son niveau, organisé en deux cellules conformément à l'Arrêté n° 078/MFI du 5 août 1993 :

Tout d'abord, il y a une BRIGADE DE CONTROLE composé d'un corps de commissaires-contrôleurs, ayant en charge les dossiers des

organismes d'assurances, tous diplômés du cycle III de l'Institut International des Assurances. Les commissaires-contrôleurs ainsi nommés ont rang de chefs des services centraux de l'Administration. Ils sont aidés dans leurs tâches par des contrôleurs issus du Centre de Perfectionnement et de Formation en Assurances (Cycle I de l'IIA).

Ensuite, il y a un SERVICE DES ETUDES, AGREMENT, LEGISLATION ET SUIVI DES CONTRIBUTIONS ET PARTICIPATION DE L'ETAT DANS LES ORGANISMES D'ASSURANCES. Placé sous l'autorité d'un chef de service, il comprend en son sein deux sous-services :

- sous-service des Etudes, agrément et législation
- sous-service de suivi des contributions et participations de l'Etat dans les organismes d'assurances.

Par ailleurs, bien que l'Arrêté ministériel précité ne le dise pas, il existe de facto une commission d'agrément regroupant tous les cadres du service du contrôle des assurances. C'est cette commission qui donne l'avis du service du contrôle des assurances sur tout dossier d'agrément.

Cependant, en dépit de cette parfaite organisation sur le papier et de l'arsenal juridique dont dispose le service, la situation du contrôle d'entreprises et des opérations d'assurances laisse à désirer sur le terrain. Un certain nombre de facteurs entravent le bon fonctionnement du service, lui imposant des limites.

#### ii) Les limites des contrôles opérés.

Le service de contrôle dispose des cadres de haut niveau, dont une quinzaine formés par l'Institut International des Assurances de Yaoundé (10 au cycle III et 6 au cycle I) mais ceux-ci ne sont pas pleinement utilisés pour faire un travail de contrôle comme il se doit. Le contrôle de tutelle se fait beaucoup plus sur pièces que sur place alors que la règle fondamentale veut que le contrôle s'exerce à la fin sur pièces et sur place. Dans ces

conditions, il n'y a pas contrôle. La léthargie du service de contrôle est due au fait qu'il est confronté à un certain nombre de difficultés dont les principales sont les suivantes :

- le service fonctionne dans la totale inadéquation entre les moyens mis à sa disposition et les missions à lui assignées ; les conditions matérielles de travail sont de plus précaires, de telle sorte qu'il apparaît comme le parent pauvre du département des Finances et de l'Informatique.
- la trop grande dépendance du service des sociétés d'assurances pour son fonctionnement et pour certaines missions.
- la prise de participations dans le Capital de certaines sociétés d'assurances par des responsables du contrôle par personnes interposées. Ce qui annihile tout effort de contrôle car toute action dirigée par un inspecteur vers la société "protégée" peut avoir des conséquences sur sa carrière administrative ...
- la présence, parfois, des anciens responsables ou des anciens collègues du contrôle aux commandes des entreprises d'assurance émousse quelque peu les ardeurs des jeunes cadres.
- l'interférence de l'Etat, en ce qui concerne la STAR NATIONALE, où il dispose de 57,39 % des actions et où, parfois, des prélèvements de fonds sont opérés à la limite de toute légalité, gêne le contrôle de régularité des opérations.
- l'absence d'actuaire et des statisticiens à même de vérifier et d'évaluer les calculs tarifaires.

Pour se résumer, il faut simplement noter que les contrôles opérés jusque là sont de pure forme au regard de ce qui précède. Il est donc à espérer que la nouvelle structure de contrôle instituée par le Traité de Yaoundé du 10 juillet 1992, intégrant l'industrie des assurances dans les Etats africains, va jouer

pleinement dans le cadre de la CIMA. La réorganisation du service de contrôle s'impose donc si l'on veut que la direction nationale de contrôle qui reste à ériger remplisse la mission à lui assignée par le Traité précité, en appui à la Commission régionale de Contrôle.

En plus des textes législatifs et réglementaires, de l'insuffisance du contrôle, un autre élément ajoute à l'environnement, en occurrence la fiscalité de l'assurance.

#### 4.3 LA FISCALITE DE L'ASSURANCE

Les ressources de l'Etat Tchadien, nous l'avons dit, sont très limitées. Pour faire face à ses obligations, il regarde d'abord en direction des recettes fiscales. Pour faire fonctionner un certain nombre d'organismes publics, l'Etat recourt également à la parafiscalité.

Aussi constate-t-on que les entreprises et les opérations d'assurances sont lourdement imposées. Passons en revue les éléments de la fiscalité directe et indirecte ainsi que les autres formes de prélèvements par voie d'autorité qui, par leur caractère, se rapprochent des impôts et taxes.

##### 4.3.1 La fiscalité directe :

- les entreprises d'assurance sont soumises à l'IMPOT SUR LES SOCIETES (I.S) dont l'assiette est constituée par le bénéfice réalisé tel que déterminé par la comptabilité, sous réserve de certains correctifs de nature fiscale. Le taux d'imposition est de 50 % du bénéfice. Du fait du classement de l'industrie des assurances au régime du bénéfice réel, les compagnies sont tenues de verser au Trésor un MINIMUM FISCAL, de l'ordre de 2 % du chiffre d'affaires mensuel.

Les pénalités de retard dans le versement tant de l'impôt sur les sociétés que du minimum fiscal sont de l'ordre de 1 % par jour

de retard. Les majorations pour omission ou inexactitude dans la déclaration d'impôt sont respectivement de 50 % (en cas de bonne foi) et 100 % (en cas de mauvaise foi) des droits éludés.

- les sociétés d'assurance sont astreintes également au paiement d'une contribution à la formation et frais de contrôle dont le taux<sup>est</sup>/d'environ 1,5 % du chiffre d'affaires trimestriel.

- il y a également la taxe sur les revenus provenant de la location d'immeubles avec un taux de 25 %.

- les immeubles sont eux-mêmes frappés de la Taxe sur la valeur locative des locaux au taux de 15 % de la valeur imposable qui, elle-même, représente 11 % de la valeur vénale de l'immeuble.

Comme on peut le constater, les entreprises d'assurances au Tchad sont lourdement imposées. Ce qui constitue déjà un handicap au développement des jeunes sociétés. Et le problème ne s'arrête pas là car les contrats d'assurance, eux-mêmes, sont soumis à la fiscalité indirecte et passible également des taxes parafiscales.

#### 4.3.2 La fiscalité indirecte et la parafiscalité :

La fiscalité indirecte concerne la Taxe d'enregistrements des contrats d'assurances perçues par les compagnies d'assurance et reversées au Trésor public. La parafiscalité, quant à elle, est constituée d'une taxe instituée au profit de la Caisse Autonome d'Amortissement (C.A.A). Pour se rendre compte du poids de cette fiscalité indirecte et de la Parafiscalité, établissons une comparaison entre le Tchad et les pays de l'Union ~~européenne~~ **européenne** (Tableau 15).

TABLEAU 15 : COMPARAISON DE LA FISCALITÉ INDIRECTE ET DE LA PARAFISCALITÉ  
DU TCHAD ET DES PAYS DE L'UNION EUROPÉENNE.

Taux d'assurance et taxes parafiscales en % du montant de la  
cotisation (T : Taxes - P : Parafiscalité).

Tableau 15 : FISCALITE DE L'ASSURANCE AU TCHAD ET DANS LES PAYS DE L'UNION EUROPEENNE  
 Taxes d'assurance et taxes parafiscales en % du montant des cotisations  
 (T : Taxes - P : Parafiscalité)

PAYS	ASSURANCE VIE		ASSURANCE INCENDIE ET RISQUES INDUSTRIELS		ASSURANCE SANTE		ASSURANCE RESPONSABILITE CIVILE		AUTO DOMMAGES		ASSURANCE MARITIME ET TRANSPORT	
	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P
ALLEMAGNE	0	0	12/15	5*	0	10	0	10	0	2	0	0
BELGIQUE	4,40	8,86	9,25	6,50	10	9,25	7,50	9,25	7,50	0	0	0
DANEMARK	0	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0
ESPAGNE	0	0	0,5	5	0	0,5	3	0,5	**	1	0	0
FRANCE	0	0	7/30	9francs	0	18	16,9	18	9francs	19	0	9frs
GRECE	0/4	5	15	7	10	10	5,40	10	5,40	0	0	0
IRLANDE	3	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
ITALIE	2,50	0	12,50/ 21,25	1	0	12,50	8,5	12,50	8,50	7,50	0	0
LUXEMBOURG	0	0	4	6	0	4	0	4	0	4	0	0
PAYS BAS	0	0	9,40	0	1,40	9,40	3,50	9,40	0	7	0	0
PORTUGAL	0	1,1	9	13,40	1,40	9	3,90	9	0,40	0,40	6	6
ROYAUME UNI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TCHAD	1	0,25	25	9	3	15	3	15	3	6	0	0

SOURCE : FFSA/COMPTABILITE STAR NLE.

\* Calculé sur une fraction de la prime (20 à 25 % de celle-ci)  
 \*\* Taxe fixée selon la catégorie du rébécule.

La seule branche où la fiscalité est incitative est l'assurance vie où elle est moins élevée que la Belgique, l'Irlande et l'Italie. Même dans la zone CIMA, elle reste meilleure : Congo: 1 à 3 %, Togo et Sénégal : 3 % ; RCA : 4 % ; Niger, Mali et Bénin : 5 % Burkina : 6 % et Gabon : 10 à 15 %.

Cependant, cette même fiscalité de la branche vie comporte des limites : son caractère incitatif est faible.

En effet, on remarque tout d'abord qu'aucun type de contrat d'assurance vie n'est exonéré. Tous les contrats de capitalisation, les contrats groupes en vue de la retraite, les contrats souscrits en faveur des infirmes ne sont pas défiscalisés comme c'est le cas en France. Ensuite, on note que le Code général des impôts au Tchad ne prévoit aucun abattement avec déductibilité en matière de fiscalité d'assurance. Enfin, la part du revenu des particuliers (ménages) placée en épargne retraite n'est déduite ni du revenu imposable, ni du revenu net imposable en matière d'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP). Comment vendre des contrats-vie, dans ces conditions, en mettant en avant les avantages fiscaux ? La fiscalité constitue déjà à ce niveau une des difficultés de distribution des produits d'assurance.

Il faut ainsi relever que l'Etat ne s'est pas contenté d'élargir ou de multiplier l'assiette fiscale, il a aussi recouru à d'autres formes de prélèvements de fonds auprès des entreprises dont celles d'assurances.

#### 4.3.3 LES AUTRES FORMES DE PRELEVEMENTS PAR L'ETAT.

Sans vouloir nous attarder sur ces prélèvements qui apparaissent comme des "impôts exceptionnels", on ne peut s'empêcher de souligner qu'ils ont grevé les ressources des sociétés d'assurance.

- En 1984, les sociétés d'assurance ont payé à l'Etat un impôt exceptionnel comme contribution à la reconstruction nationale. Le montant a été fixé forfaitairement en fonction de la catégorie à laquelle appartient l'entreprise. Bien entendu les banques et les assurances ont payé le gros lot.
  
- En 1985, face à la grande sécheresse ayant occasionné un mouvement migratoire sans précédent de la population des régions sinistrées, l'Etat a opéré des prélèvements auprès des sociétés de la place.
  
- De 1987 à 1990, la guerre Tchado-Libyenne a atteint son paroxysme. Pour faire face à la puissante machine de guerre adverse, le Tchad a mis à contribution tous ses nationaux, personnes physiques et personnes morales. C'est la "Contribution à l'effort de guerre" payée annuellement à la Commission Nationale d'appui logistique aux Forces Armées Nationales Tchadiennes (COMNALFANT).

D'une manière générale, la fiscalité de l'assurance au Tchad renforcée par les autres formes de prélèvements constitue l'une des plaies de l'assurance tchadienne. Par son caractère peu incitatif, elle ne peut nullement épauler la distribution des produits d'assurance dont elle alourdit au contraire les primes correspondantes.

Avec cette section consacrée à la fiscalité prend fin l'étude des principaux obstacles à l'expansion de l'assurance dans le marché tchadien. L'heure est venue, pour nous, de clôturer ladite étude en scrutant l'avenir de l'assurance au Tchad, en plaçant ce marché dans une perspective dynamique.

## CONCLUSION GENERALE

Ayant signé et ratifié le Traité de Yaoundé du 10 juillet 1992 instituant une organisation intégrée de l'industrie d'assurances dans les Etats africains, le Tchad fait partie de la Conférence Internationale des Marchés d'Assurances (C.I.M.A). Et la perspective d'avenir de l'assurance tchadienne se doit d'être perçue dans l'optique de l'entrée en vigueur du Traité, même si un certain nombre de problèmes en suspens ne relèvent pas des dispositions de cette convention internationale.

Par rapport aux textes de la Conférence Internationale des Contrôles d'Assurances (CICA), le Traité instituant la CIMA a introduit trois (3) innovations majeures à savoir :

- l'institution d'une législation unique par la promulgation du Code des assurances des Etats membres de la CIMA.
- la création d'un organe supranational de contrôle, en occurrence la Commission Régionale de Contrôle dont l'avis conforme est requis pour donner l'agrément et compétente pour son retrait.
- l'obligation de créer des sociétés distinctes pour les opérations d'assurance IARD et d'assurance - vie.

A court terme, l'entrée en vigueur du code CIMA pose quelques problèmes d'ordre pratique. La première difficulté concerne la création des sociétés différenciées Vie au regard de l'étroitesse du marché vie. Il se pose ici le problème de la viabilité d'une société spécialisée en assurance-vie car ce volume des primes développées par le marché à ce jour est des plus minces : 49.362.117 FCFA en 1991, 29.241.926 FCFA en 1992, 38 863 413 FCFA en 1993.

La seconde difficulté est liée aux valeurs immobilières admises en représentations des provisions techniques que le Code CIMA cantonne dans la limite de 30 % (globalement) et de 10 % par placement immobilier particulier. Or, en raison de l'inexistence du marché financier et des placements au Trésor public, les sociétés tchadiennes ont été amenées à placer au-delà de 50 % en valeurs immobilières.

Au-delà de ces contraintes, la mise en vigueur du Code CIMA apportera au marché tchadien un certain dynamisme par un assainissement de l'offre d'assurance et de la gestion des sociétés et par une concurrence stimulatrice. L'entrée en lice de la Commission Régionale de Contrôle aura le mérite, en tant que organe supranational, d'écarter les considérations politiques souvent mises en avant au Tchad pour contourner les mesures de redressement des sociétés préconisées par le service du contrôle.

Indépendamment des problèmes déjà réglés par le Code en ses dispositions, certains subsistent et appellent des solutions à court ou moyen terme, ~~tant~~ de la part de l'Etat, que des organismes d'assurance, d'où les recommandations suivantes que nous formulons à leur endroit :

L'ETAT DOIT, POUR SA PART :

- alléger la fiscalité et la parafiscalité de l'assurance
  - \* par une réduction du taux d'imposition du bénéfice réalisé par les sociétés et du taux de la taxe d'enregistrement des conventions d'assurance (actuellement de 18 à 28 % de la prime nette et accessoires).
  - \* la déductibilité de la part placée en assurance vie du revenu imposable au titre de l'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP). Ce faisant, l'Etat pourra assurer la promotion de l'assurance-vie et accroître la santé financière des sociétés qui

disposeront ainsi des quasi fonds propres (rythme de versements régulier , fonds disponibles plus longtemps)

- élever le service de contrôle des assurances au rang de Direction et doter celle-ci des moyens adéquats (locaux appropriés, matériel informatique et roulant, indemnités de sujétion au personnel) pour lui permettre d'assumer sa mission dans le cadre de la CIMA.

- promouvoir la concurrence en facilitant l'installation de nouvelles compagnies d'assurances pour améliorer la qualité des prestations du marché.

- privatiser entièrement la STAR Nationale pour lui donner les moyens d'être compétitive dans le contexte concurrentiel à venir.

#### LES ORGANISMES D'ASSURANCE DOIVENT QUANT A EUX :

- Au niveau de la fonction de direction générale :

- \* se doter des structures de contrôle et de vérification de l'adéquation des moyens et procédures aux objectifs fixés par l'instauration d'un système de contrôle de gestion et d'audit interne.

- AU NIVEAU DE LA FONCTION MARKETING ET COMMERCIALE :

- \* mettre au point des produits prenant en compte les besoins du client et intégrant l'évolution desdits besoins pour offrir au public des prestations adaptées, c'est-à-dire penser client avant de penser produit.
- \* mettre sur pied une véritable force de vente avec un réseau commercial formé, suivi et animé afin de développer, d'une part, une activité de conseil auprès des clients et, d'autre part, des relations de partenariat avec les entreprises industrielles et commerciales.

- \* améliorer les communications externes principalement par la publicité (générale, corporative et de terrain), la formation de l'ensemble du public et particulièrement les jeunes à travers des exposés et diapositives à l'école, le dialogue avec les assurés au moyen des bulletins d'information périodiques.
  - \* introduire dans le système de distribution des produits d'assurance le procédé de marketing directe ~~ou~~ par correspondance. Ce qui suppose un fichier de la clientèle.
  - \* soigner l'image de marque des sociétés d'assurance par une amélioration des rapports avec le public. L'assurance doit apprendre à vaincre l'ésotérisme par la recherche d'une véritable transparence : une plus grande clarté dans les contrats par le langage et la présentation, une simplification dans la présentation des comptes en assurance de capitalisation, un effort d'information sur les "richesses" des assureurs et un effort particulier d'explications aux proposant non lettrés pour éviter tout conflit ultérieur.
- AU NIVEAU DE LA FONCTION ADMINISTRATIVE ET TECHNIQUE:
- \* introduire la notion de productivité administrative (qualité, quantité, délai court, coûts administratifs réduits) afin de réduire les frais généraux dont la montée constante constitue l'une des plaies de l'assurance tchadienne ; ils avoisinent les 50 % des primes (49,102 dans une compagnie en 1993).
  - \* adopter des structures participatives et décentralisées, un organigramme clair et précis dans la définition des attributions des services et des fonctions pour une meilleure motivation du personnel et une souplesse dans les procédures.
- AU NIVEAU DE LA FONCTION HUMAINE ET SOCIALE :
- \* faire un audit des ressources humaines existantes pour mettre en exergue ses forces et faiblesses et en combler

les lacunes.

- \* pratiquer une adéquation homme/poste en recherchant par la sélection un personnel professionnellement qualifié.
- \* intéresser le personnel à la vie de l'entreprise par une politique de communication interne conséquente et par une gestion valorisante des ressources humaines impliquant notamment un programme de formation en cours d'emploi.
- \* faire une place plus large à l'équité et à la transparence dans les promotions au sein de l'entreprise.

D'une manière générale, l'assurance tchadienne doit, en premier lieu améliorer sa cohésion interne en renforçant la formation professionnelle du personnel, y compris les intermédiaires, les experts et consultants (médecins, avocats ...). En second lieu, elle se doit de mettre sur pied un organisme professionnel chargé de réfléchir sur les voies et moyens devant améliorer la situation du marché. En troisième lieu, elle doit s'adapter aux techniques nouvelles en donnant au marketing et au contrôle de gestion leurs places, en intégrant l'informatique et se servir des atouts qu'elle offre. Enfin, les organismes d'assurance doivent apprendre à s'administrer et se gérer sur la base d'une planification rigoureuse des objectifs, des programmes et budgets pour sortir du pilotage à vue et adopter le pilotage de la performance.

En s'engageant sur un tel chemin, l'assurance tchadienne pourra non seulement mieux accomplir son rôle de protecteur auprès du public et de soutien à l'économie nationale mais aussi cesser d'être injustement mal aimée.

## BLIBLIOGRAPHIE GENERALE

### 1. OUVRAGES

- ALRIES & JACK TROUT : Le marketing guerrier, MC Crow Hill, Paris 1981
- BEYEM Ngakoutou Roné : Reconstruction de l'économie tchadienne : retrospective et perspective d'avenir, DSEED, N'Djaména, 30.10.1988
- BOTERF (Le) : Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines, Paris, les Editions d'organisation, 1986
- BOTERF (Le) : Comment investir en formation, Paris, les Editions d'organisation, 1989
- KOTLER Philip : Marketing Management, public union, 4è édition 1981
- VATIER Roger : Audit de la gestion sociale, Paris, les Editions d'organisation, 1988

### 2. COURS (publications de l'Institut International des assurances)

- BASSIROU Diop : Législation et Règlementation des assurances, Yaoundé, IIA, 1993
- BATHILY Mamadou Racine : Gestion Financière des Sociétés d'assurances, Yaoundé, IIA, 1993
- BRUNEL Jacky : Assurances des personnes, Yaoundé, IIA, 1993
- BRUNEL Jacky : Marketing en assurance-vie, Yaoundé, IIA, 1994
- CHARBONNIER Jacques : Organisation et administration des sociétés d'assurances, Yaoundé, IIA, 1994
- GARBARZ : Contrôle sur place et sur pièces, Yaoundé, IIA, 1994

### 3. CODES ET DOCUMENTS OFFICIELS

- République du Tchad : Code Général des Impôts et Taxes
- République du Tchad : Code des marchés publics
- Banque Mondiale : Développement économique du Tchad : potentiel et contraintes, rapport n° 075-CD, 2 juillet 1973
- Banque Mondiale : L'économie de la République du Tchad, Rapport n° 8F 0071, mars 1968
- Banque Mondiale : Tchad - Situation économique et priorités, Rapport n° 6785-CH, 1988
- Banque Mondiale : Mémoire sur la situation économique au Tchad, 1992
- Organisation des Nations Unies : Rapport sur le développement humain en 1992

### 4. RAPPORTS ET PROCES VERBAUX DIVERS

- Présidence de la République, Direction du Contrôle d'Etat : Rapports d'inspection de la STAR NATIONALE de mai 1987 et janvier 1993
- STAR NATIONALE, Procès-verbal de l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires du 17 mai 1983
- STAR NATIONALE, Procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration des 14 janvier 1991, 20 juillet 1993 et 25 juillet 1994
- STAR NATIONALE, Rapport d'activités du service Transports, 1993
- STAR NATIONALE, Rapport d'activités du Département production, 1993
- STAR NATIONALE, Rapport d'activités du Département Sinistres, Contentieux, Statistiques et Réassurance.

### 5. REVUES - JOURNAUX

- Revue Afrique Assurance n°2, 1993