

INSTITUT INTERNATIONAL
DES ASSURANCES
I.I.A.
B.P. 1575
YAOUNDE - CAMEROUN

1ère PROMOTION
1992 - 1994
CYCLE D.T.S.A.

RAPPORT D'ETUDES ET DE STAGE

DE FIN DE FORMATION EFFECTUE
A LA SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCES
ET DE REASSURANCES

(S O N A R)

T H E M E :

- ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA SONAR
- ETUDE DES PROBLEMES DE CROISSANCE DU PORTEFEUILLE VIE DE LA SONAR

~~~~~

#### DIRECTEUR DU RAPPORT

MONSIEUR LAURENT SAWADOGO  
DIRECTEUR DE LA PRODUCTION  
I.A.R.D.T. DE LA SONAR

STAGIAIRE :  
KOU DAOGO OUEDRAOGO

INSTITUT INTERNATIONAL  
DES ASSURANCES  
I.I.A.  
B.P. 1575  
YAOUNDE - CAMEROUN

1ère PROMOTION  
1992 - 1994  
CYCLE D.T.S.A.

## RAPPORT D'ETUDES ET DE STAGE

DE FIN DE FORMATION EFFECTUE  
A LA SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCES  
ET DE REASSURANCES

( S O N A R )

### T H E M E :

- ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA SONAR
- ETUDE DES PROBLEMES DE CROISSANCE DU PORTEFEUILLE VIE DE LA SONAR

~~~~~

DIRECTEUR DU RAPPORT

MONSIEUR LAURENT SAWADOGO
DIRECTEUR DE LA PRODUCTION
I.A.R.D.T. DE LA SONAR

STAGIAIRE :
KOU DAOGO OUEDRAOGO

D E D I C A C E

A MA CHERE EPOUSE LYDIE

A MA CHERE FILLE LAETITIA

POUR QUI UNE SEPARATION DE DEUX ANS A ETE SI PENIBLE.

P L A N

O. INTRODUCTION GENERALE

0.1 L'ASSURANCE AU BURKINA

0.2 PRESENTATION DE LA SONAR

I - PREMIERE PARTIE : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA SONAR

CHAPITRE I : ORGANISATION DE LA SONAR

CHAPITRE II : ORGANIGRAMME ET FONCTIONNEMENT DES SERVICES

SECTION I : LES SERVICES ADMINISTRATIFS ET FINANCIERS

A - LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET DU MATERIEL

B - LA DIRECTION COMPTABLE ET FINANCIERE

SECTION II : LES SERVICES TECHNIQUES

A - LA DIRECTION DE LA PRODUCTION

B - LA DIRECTION DES SINISTRES ET DU CONTENTIEUX

C - LA DIRECTION DE L'ASSURANCE VIE

D - LA DIRECTION COMMERCIALE

E - LA DIRECTION DE LA REASSURANCE

F - LA DIRECTION INFORMATIQUE

G - L'INSPECTION TECHNIQUE DES SERVICES

CONCLUSION 1ère PARTIE

II DEUXIEME PARTIE : ETUDE DES PROBLEMES DE CROISSANCE DU PORTEFEUILLE VIE DE LA SONAR

II.1 INTRODUCTION

CHAPITRE I : LES ENTRAVES EXOGENES

- a) LES ENTRAVES HISTORIQUES
- b) LES ENTRAVES ECONOMIQUES
- c) LES ENTRAVES SOCIALES ET CULTURELLES
- d) LES ENTRAVES POLITIQUES

CHAPITRE II : LES ENTRAVES ENDOGENES

- a) LE PERSONNEL
- b) LES PRODUITS
- c) LA PROMOTION
- d) LA POLITIQUE DE SELECTION DES RISQUES

II.2 PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

CONCLUSION 2^e PARTIE

CONCUSION GENERALE

AVANT PROPOS

La formation théorique de deux ans au siège de l'I.I.A. doit être complétée par un stage pratique obligatoire de six mois dans une compagnie ou un organisme d'assurance, dans une direction ou un service du contrôle des assurances.

Exceptionnellement, la durée de stage de notre promotion est de cinq (5) mois.

Le stage a pour objectifs de nous donner l'occasion:

- d'appliquer dans les conditions réelles, les connaissances, et les méthodes qui ont fait l'objet de l'enseignement au cours des deux années de formation,

- de nous familiariser sur le terrain avec la pratique technique, comptable et financière de l'assurance et de l'environnement de l'entreprise d'assurance.

C'est dans ce cadre, que nous avons effectué du 09 Mai au 08 Octobre 1994, un stage à la SONAR, une Compagnie qui nous emploie depuis onze (11) ans.

Au terme de ce stage, il nous est agréable d'exprimer ici, nos sentiments de sincère gratitude:

- à la Direction générale de la SONAR, pour nous avoir soutenu et créé des conditions favorables au déroulement du présent stage,

- à Monsieur Laurent SAWADOGO, Directeur de la production IARDT de la SONAR, qui malgré ses occupations, a consacré son temps à notre encadrement,

- aux différents directeurs et Chefs de service pour leur disponibilité, leurs avis et conseils,

- à la Direction du contrôle des Assurances pour le soutien apporté à notre formation,

- à l'ensemble du personnel de la SONAR

- à Madame KAM Clarisse, qui avec soin, a procédé à la saisie informatique du présent travail,

- à tous ceux qui ont contribué à la réalisation du présent rapport d'études et de stage.

Nous remercions particulièrement la Direction Générale de l'I.I.A et ses collaborateurs qui nous ont inculqué le goût de l'excellence.

Aux Professeurs, nous leur disons Merci pour les connaissances qu'ils nous ont transmises.

Nous remercions également le Personnel de l'I.I.A qui nous a supporté durant notre formation

0 INTRODUCTION GENERALE

0.1 L'ASSURANCE VIE AU BURKINA

Le marché burkinabè de l'assurance est l'un des moins développés des pays membres de la CIMA.

Dans une étude comparative des productions 1989 de ces marchés, celui du Burkina occupait la cinquième (5^e) place¹. Sa production représentait 2,63 % du chiffre d'affaires du marché de la CIMA. A noter cependant que le marché congolais n'a pas été pris en compte dans cette étude.

Exploité par trois compagnies : SONAR, FONCIAS et U.A.B., le marché burkinabè a enregistré en 1993, une production de 4,3 milliards de FCFA.

Ce niveau de production faible, certes lié au niveau de l'économie nationale, est aussi révélateur que l'assurance est mal connue dans un pays de plus de neuf millions d'habitants.

0.2 PRESENTATION DE LA SONAR

Société anonyme d'économie mixte, la SONAR a été créée en Janvier 1974.

Sur le marché burkinabè, opéraient plusieurs agences des sociétés françaises. Ces agences collectaient l'épargne nationale qu'elles transféraient pour investir dans l'économie de l'ex métropole.

Dans le souci de maîtriser le secteur des assurances au profit de l'économie nationale, le gouvernement burkinabè a créé la SONAR, société de droit national qui a repris le portefeuille de certaines agences des compagnies étrangères.

Son agrément l'autorise à effectuer sur le territoire national, toutes opérations d'assurance et de réassurance contre l'incendie, les accidents d'automobile, le vol, les risques divers, les transports, toutes les opérations propres à engager la responsabilité civile, l'assurance sur la vie et les opérations de capitalisation.

¹ Revue Afrique Assurance n° 2/1993

La répartition du capital social était la suivante :

- 51 % pour l'Etat burkinabè
- 11 % pour le privé burkinabè
- 38 % pour le privé étranger.

Mais avec la politique de privatisation entreprise par le gouvernement burkinabè, en exécution des instructions du F.M.I. et de la Banque mondiale dans le cadre du premier P.A.S., la SONAR comme beaucoup d'autres sociétés a été privatisée en 1993.

Son capital social de 240 000 000 FCFA se répartit comme suit après cette privatisation :

- Etat et ses démembrements : 25,28 %
- privés nationaux : 36,72 %
- privés étrangers : 38 %.

La SONAR occupe à fin 1993, 53 % du marché national².

Pendant le déroulement de notre stage, nous avons constaté que la Direction de la SONAR est préoccupée par le piétinement de la production de la branche vie.

Première compagnie à pratiquer l'assurance vie au Burkina, la SONAR a réalisé au cours des deux derniers exercices (1992 & 1993) une production constante pendant que la concurrence enregistrait des progrès.

Pour contribuer à la recherche des solutions, nous ferons un diagnostic des insuffisances internes après un constat général des contraintes au développement de l'assurance vie.

La première partie du présent rapport est consacrée à la description de l'organisation de la SONAR et du fonctionnement des services.

La deuxième partie traite des problèmes de croissance du portefeuille vie de la SONAR.

I PREMIERE PARTIE : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA SONAR

²Statistiques de la Direction du Contrôle des Assurances

CHAPITRE I : ORGANISATION DE LA SONAR

La SONAR est administrée par un conseil d'administration.

Ce conseil, pour l'exécution de ses décisions, donne mandat à un Directeur Général. Celui-ci est responsable de sa gestion devant le conseil d'administration qui détient ses pouvoirs de l'assemblée générale des actionnaires, l'instance suprême.

Le Directeur Général est aidé dans sa tâche de gestion par neuf directions centrales, créées par un organigramme du 26 Octobre 1989.

Mais il convient de noter qu'après notre passage dans les différents services, un nouvel organigramme de type pyramidal a été adopté. Cet organigramme opère des regroupements de certaines directions. Ainsi, des neuf directions de l'ancien organigramme, il en est résulté quatre (4) nouvelles :

- une Direction Technique et Commerciale IARD
- une Direction Technique Commerciale Vie et Assurance de Personnes
- une Direction Administrative et Comptable
- un Bureau Organisation et Méthodes

Notre rapport est fait conformément à l'ancien organigramme.

CHAPITRE II : ORGANIGRAMME ET FONCTIONNEMENT DES SERVICES

SECTION I : LES SERVICES ADMINISTRATIFS ET FINANCIERS

A - LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET DU MATERIEL

La Direction Administrative et du Matériel a pour missions :

- de gérer le personnel
- de gérer le patrimoine mobilier et immobilier.

1°) GESTION DU PERSONNEL

La Direction Administrative et du Matériel s'occupe de la gestion personnel de la société qui compte 82 agents. Elle suit la carrière de chaque agent. Elle est le répondant de la SONAR à l'inspection du travail, devant le tribunal de travail et devant les représentants syndicaux du personnel. Elle s'occupe également des relations avec la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS).

2°) GESTION DU PATRIMOINE MOBILIER ET IMMOBILIER

a) Gestion des stocks de fournitures

La Direction Administrative et du Matériel s'occupe de l'approvisionnement en matériels et fournitures des différentes directions de la société. Elle dispose à cet effet d'un magasin qui est rationnellement géré.

b) Gestion du matériel et du mobilier

La Direction Administrative et du Matériel s'occupe :

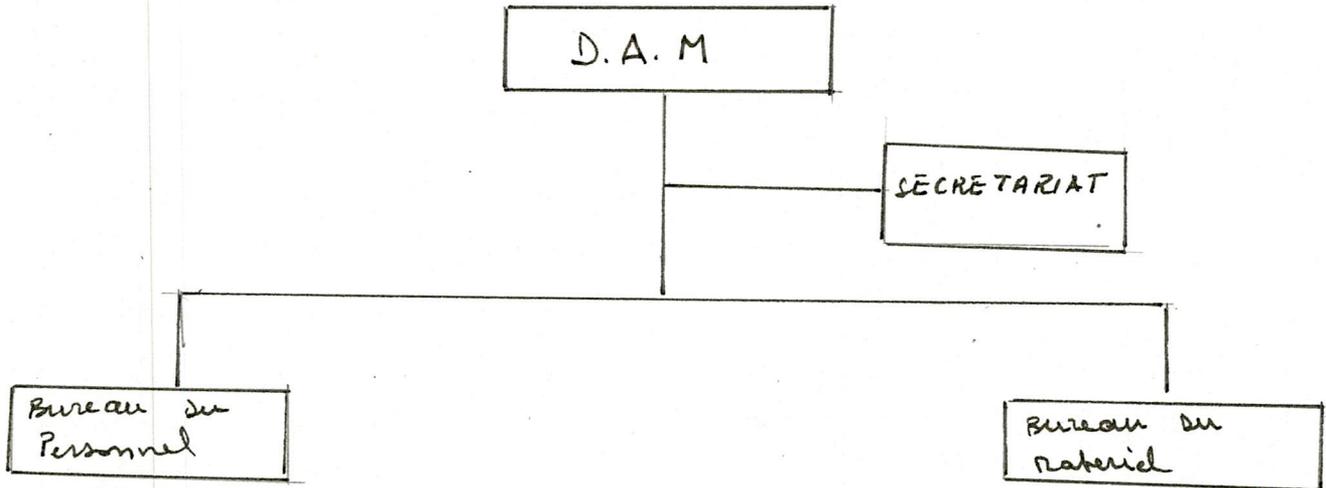
- de l'acquisition du matériel neuf
- de l'entretien du matériel
- des inventaires périodiques.

c) Gestion de l'immobilier

La SONAR dispose d'une dizaine de villas louées à des particuliers, d'un immeuble d'exploitation (siège de la société) et un immeuble de rapport loué au système des Nations Unies à Ouagadougou.

La Directions Administrative et du Matériel est chargée du suivi et du fonctionnement des installations du siège, de l'entretien des villas, des relations avec les locataires et suivi des contrats avec les sociétés prestataires de service (climatisation etc).

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION ADMINISTRATIVE



B - LA DIRECTION COMPTABLE ET FINANCIERE

La Direction Comptable et Financière est au carrefour de toutes les activités de la société. C'est elle qui enregistre les flux engendrés par toutes les opérations de la société. Les résultats comptables et financiers sont indispensables pour des appréciations des performances de la société.

Aussi une meilleure gestion comptable et financière est requise afin de sauvegarder les intérêts de la communauté des assurés.

Le Directeur Comptable et Financier supervise l'ensemble des tâches assignées à la direction. Il exécute personnellement certaines tâches dont :

- l'établissement des comptes annuels et des états statistiques
- la rédaction des correspondances

- la représentation de la SONAR au conseil d'administration des sociétés où elle est actionnaire.

Il est assisté d'un fondé de pouvoir qui contrôle l'exécution des tâches des autres agents de la direction. Le fondé de pouvoir est aussi chargé des paiements et du remboursement des frais médicaux du personnel.

Neuf (9) autres agents de la direction sont répartis dans des postes internes qui sont :

- la comptabilité agence
- les banques (suivi des comptes)
- la paie du personnel
- la saisie informatique des opérations comptables, écritures de caisse et suivi des frais généraux
- le recouvrement des primes
- la caisse
- le secrétariat.

SECTION II LES SERVICES TECHNIQUES

A - LA DIRECTION DE LA PRODUCTION

La direction de la production a pour rôle d'assurer :

- la production et la coassurance dans toutes les branches IARDT
- d'assurer les relations avec les courtiers et les agents souscripteurs pour ce qui concerne la fraction de leur activité relevant de l'IARDT.

Des retards de transmission des documents entre les intermédiaires et le siège, sont fréquents notamment avec les sous-agences.

Ces retards empêchent d'avoir une situation réelle en temps voulu.

Des irrégularités dans l'attributions des numéros de polices sont aussi constatés.

Une rédaction de documents uniformes de traitement des dossiers est en cours de réalisation. La tenue correcte de ces

documents sera imposée aux intermédiaires, avec des délais de leur acheminement au siège. Cela facilitera les contrôles et permettra de déceler les cas de fraudes.

La Direction de Production est la plus grande direction et comprend quatre (4) services :

- un service automobile
- un service incendie et risques divers
- un service transport
- un bureau direct "SONAR Hôtel Indépendance"

1°) SERVICE AUTOMOBILE

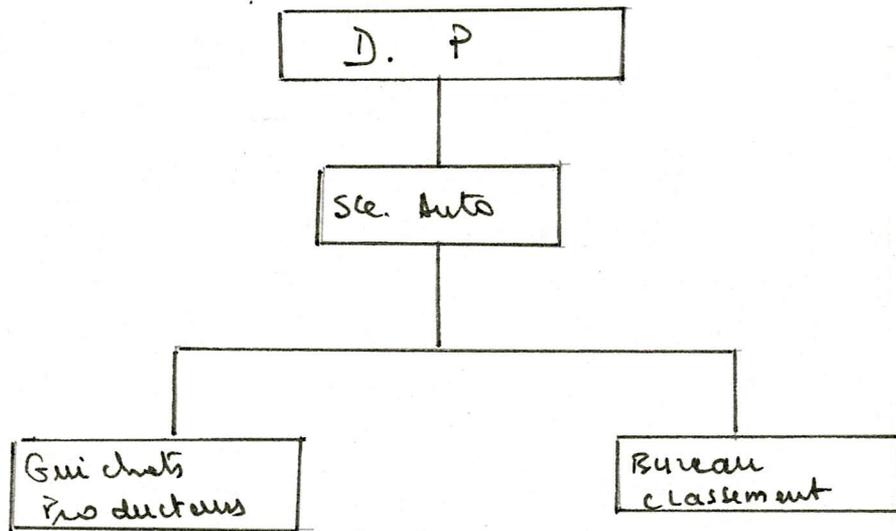
L'assurance automobile représente une part importante dans les portefeuilles des compagnies africaines et la SONAR ne fait pas exception à cette règle. En 1993, la production automobile représente 57,5 % du chiffre d'affaires IARDT de la société.

L'importance de la production automobile s'explique par l'obligation de la garantie responsabilité civile automobile. Dans le contrat automobile, en plus de la garantie obligatoire, des propositions d'autres garanties complémentaires (R.C. & dommages) sont proposées aux assurés. Ce sont par exemple le vol, les personnes transportées, l'incendie, le bris de glace, la tierce complètes etc.

Branche lourde du fait de sa sinistralité élevée, la production de l'assurance automobile, selon le plan de croissance de la société, doit être réduite au profit des branches rentables. Ainsi, une politique rigoureuse de la sélection des risques doit être appliquée.

Cette sélection se traduira par l'exclusion des clients mauvais payeurs d'où une systématisation de la vente de l'assurance au comptant.

Le tarif automobile au Burkina ayant subi une augmentation de 50 % suite à la dévaluation du FCFA, continuer d'accorder des facilités de paiements détériorait davantage la trésorerie des compagnies en allourdissant des impayés de primes déjà considérables. Pour lutter contre les assurés défaillants, le comité des assureurs du Burkina a décidé de l'application du principe de l'assurance au comptant. Cette décision est contenue dans une note n° 001/94/PRES/CSA/B.F. du 14/01/1994.

I ORGANIGRAMME**II FONCTIONNEMENT**

A la réception du client, le producteur lui fait une proposition d'assurance après avoir recueilli les renseignements nécessaires à cet effet. L'accord du souscripteur est matérialisé par la signature du contrat édité directement à l'informatique.

Il s'acquitte de la prime à la caissé et reçoit une attestation d'assurance remise par le producteur et portant le numéro de la police attribué ainsi que l'identité de l'assuré et des références du véhicule assuré.

Le contrat sera signé après par le chef de service et ensuite envoyé au souscripteur.

Pour les clients "sociétés", c'est par correspondances que les informations sur des garanties s'échangent entre l'assureur et le souscripteur.

Toutes les modifications (incorporation, retrait, suspension etc) sur le contrat initial se constatent par avenants.

Les sous agences et certains courtiers délivrent la carte d'assurance, et une note de couverture qui remplace temporairement le contrat qui sera émis par le siège.

Le contrat après sa signature est envoyé au bureau du classement qui procède à l'ouverture du dossier et à son classement.

2°) LE SERVICE INCENDIE ET RISQUES DIVERS

a) Les garanties

En plus de la garantie incendie, beaucoup d'autres garanties sont proposées aux assurés. A cause de sa rentabilité, les compagnies développent des stratégies de développement de cette branche. Son essor est lié à l'environnement économique. Les garanties proposées vont de la couverture des responsabilités civile et contractuelle à la couverture des dommages directs des biens assurés.

C'est ainsi qu'en assurance incendie, la responsabilité locative du locataire fait l'objet de garantie.

Le propriétaire prendra une assurance directe pour couvrir sa maison en cas d'incendie n'engageant pas la responsabilité du locataire. On peut également parler de dommages immatériels qu'on peut garantir par l'assurance des pertes d'exploitation.

En risques divers, nous avons entre autres garanties, la R C chasse, la R C scolaire, le bris de machine etc.

La plupart de ces contrats n'ont pas de conditions générales.

Ils sont montés circonstanciuellement selon les besoins de l'assuré.

b) La tarification

Comme tout contrat d'assurance, les assurés fournissent tous les renseignements nécessaires à l'appréciation du risque. La tarification tient compte absolument de la déclaration faite par l'assuré et de l'opinion que l'agent a du risque à la suite d'une visite.

En dehors de la garantie incendie qui à un tarif bien codifié selon des facteurs aggravants ou minorants, les autres garanties connaissent des variations de tarifs. Il est souvent fait appel pour des risques inhabituels au concours des réassureurs.

Le service à ce jour n'a pas eu un début d'informatisation.

3°) LE SERVICE TRANSPORT

Les facultés importées au Burkina comme dans beaucoup de pays africains étaient sans couverture d'assurance et quand elles étaient garanties, c'est par des polices des compagnies étrangères notamment européennes. Ces assurances étaient généralement souscrites par le fournisseur qui répercutait les frais d'assurance dans la facture du destinataire.

Les importateurs nationaux, hormis les grandes maisons de commerce, filiales des multinationales européennes, ne bénéficiaient pas des garanties offertes par ces polices.

Certains ignoraient même l'existence de ces polices et quand bien même ils le sauraient, ils n'avaient pas souvent la possibilité de se faire dédommager en cas d'avaries : éloignement de l'assureur, difficultés d'intenter des actions contre celui-ci. Il s'est avéré donc que les importateurs supportaient des primes d'assurances qui ne leur procuraient pourtant pas la garantie.

Pour mettre fin aux sorties de devises (primes versées à des compagnies étrangères), et l'impérieuse nécessité de mobiliser des ressources pour le financement de l'économie nationale, le Burkina, à l'instar d'autres pays africains, a par ordonnance n° 83-028/CNR/PRES du 27 Décembre 1983, institué la domiciliation de l'assurance des marchandises ou facultés à l'importation dont la valeur FOB³ excède 500 000 FCFA.

Il est également constitué entre les compagnies d'assurance de droit national des pays sans littoral (Burkina, Mali, Niger, Tchad) un pool de coréassurance en transport afin d'augmenter la capacité de rétention des primes dans les pays membres.

Le principal pourvoyeur des primes en transport des compagnies au Burkina est la Caisse Générale de Péréquation (C.G.P).

Le service transports pour répondre aux besoins de couvertures en assurance des importateurs burkinabè, offre des garanties à travers les cinq (5) polices ci-après :

- une police d'assurance maritime sur facultés ;
- une police d'assurance de marchandises transportées par voie de terre,
- une police d'assurance de marchandises transportées par voie aérienne ;

³Free On Board : Franco à bord

- une police R. C. (responsabilité contractuelle) des transporteurs publics et entrepreneurs de transports (marchandises transportées par voie terrestre)

- une police d'assurance de marchandises transportées pour propre compte dans des véhicules automobiles.

Les modes d'assurances pratiqués sont fonctions des polices.

a) Par la police d'assurance sur facultés

a.1. La garantie F.A.P sauf

la garantie "F.A.P sauf" (franc d'avaries particulières sauf) est une garantie restrictive grâce à laquelle l'assureur couvre les pertes et les dommages causés aux objets assurés par l'un des événements limitativement énumérés aux conditions générales.

a.2. La garantie "Tous Risques"

C'est une garantie extensive qui met à la charge de l'assureur les dommages et pertes matériels ainsi que les pertes de poids ou de quantités subis par les objets assurés, à l'exception des dommages et pertes résultant des risques expressément exclus.

b) Par les polices d'assurances de marchandises transportées par voie terrestre et aérienne.

b.1. La garantie "Accident Caractérisés"

Elle couvre les dommages et pertes matériels ainsi que les pertes de poids ou de quantités subis par les marchandises assurées, par suite de réalisations d'accidents ou d'événements limitativement énumérés aux conditions générales.

b.2. La garantie "Tous Risques"

La police R.C. transporteurs ne donne pas la garantie "Tous Risques".

En plus de la garantie "accident caractérisés", elle couvre la responsabilité civile du transporteur.

A.3.1 ORGANISATION ADMINISTRATIVE

Le service transports, sous la responsabilité directe d'un chef de service qui en coordonne les tâches, se compose de :

- 1°) un (1) bureau production
- 2°) un (1) bureau règlement des avaries
- 3°) un (1) secrétariat.

L'ensemble du service compte quatre (4) agents.

A.3.2 FONCTIONNEMENT

A.3.2.1 Le bureau production

Le bureau production est chargé des souscriptions. A cet effet, trois formules de souscription sont proposés aux assurables :

- la police au voyage ;
- la police d'abonnement ;
- la police R.C. transporteurs.

a) La police au voyage

Destinée aux importations ponctuelles des particuliers, la police au voyage convient aux risques bien délimités (marchandises et trajet déterminés).

A partir des factures de l'assuré (généralement des factures d'importations), le bureau de production délivre un certificat en quatre (4) exemplaires dont :

- deux sont remis à l'assuré (un pour son dossier en douane et un pour sa propre documentation)
- deux sont conservés par la SONAR (un dans le dossier de l'assuré et un constituant la souche du carnet de certificats).

Le certificat d'assurance récapitule les caractéristiques du risque, indique le mode d'assurance et la prime correspondante.

Les certificats d'assurance (du même assuré) portent un numéro de police qui est unique par assuré.

A chaque souscription, un numéro d'avenant est attribué.

Pour les expéditions de la CGP, la SONAR qui est consultée en même temps que les autres assureurs (FONCIAS et U.A.B.) propose sa cotation. Si sa cotation est retenue, elle partage le risque horizontalement (coassurance) avec les autres assureurs.

La communication de la cotation à l'assurable est précédée d'un accord entre la SONAR et un réassureur. Les affaires importantes sont traitées par le chef de service et le directeur de service en collaboration avec la direction de la réassurance pour les placements en réassurance facultative.

b) La police d'abonnement

Elle est souscrite par de grandes maisons de commerce, des commerçants qui ont des importations régulières, des sociétés fournisseurs de services comme la SONABEL (société nationale burkinabè d'électricité).

Conclue pour une durée déterminée, en général l'année, elle couvre automatiquement les expéditions de l'assuré.

Pour assurer le fonctionnement pratique de cette police, la SONAR met à la disposition de chaque assuré, un carnet de certificats. A chacune de ses expéditions l'assuré établit lui même son certificat. L'agent du bureau de la production, à la fin de chaque mois, passe chez les différents assurés récupérer les doubles des certificats émis dans le mois. Il établit à l'adresse de chaque assuré, une facture qui récapitule le montant de ses expéditions.

L'assuré détermine lui-même la prime nette (les taux de primes sont fixés d'avance dans le contrat). Le montant de la facture comprend donc le total des primes nettes émises du mois, le coût de police (par facture) et la taxe.

c) La police R.C. transporteur

Assurance de responsabilité, cette police au Burkina est surtout souscrite par les transporteurs d'hydrocarbures pour le compte de sociétés pétrolières et par des transporteurs publics de marchandises.

Deux tarifs sont applicables. Ces tarifs sont fixés de commun accord entre les compagnies d'assurances du marché burkinabè.

1°) Le tarif du transport terrestre de marchandises
La prime nette est un forfait et est obtenue à la lecture directe d'un tableau de capitaux préalablement définis.

Le transporteur doit indiquer la capacité maximale de transport par voyage afin d'éviter une éventuelle application de la règle proportionnelle de capitaux. La capacité de transport par voyage constitue le capital à garantir. En cas de souscription d'un

contrat d'une durée inférieure à l'année, c'est la règle de prorata temporis qui s'applique à la prime annuelle.

2°) Le tarif du transport terrestre des hydrocarbures
La prime est également un forfait comme en transport terrestre de marchandises. Mais le capital garantie tient compte :

- de la capacité du camion citerne
- de la distance à parcourir
- des frais de transport
- des frais de manutention.

La détermination du capital se fait de la façon suivante

:
* capacité (en litre) par le prix du litre pour la distance à parcourir plus frais de transports (34 F/m³ et par kilomètre actuellement) plus frais de manutention (forfait de 12 F par litre).

La garantie R.C. est toujours assortie d'une franchise.
En dehors de la production du siège, on peut noter :

- celle réalisée par l'agence générale de Bobo et la sous agence de Koudougou
- celle réalisée par deux courtiers français : le groupe CHEGARAY DE CHALUS et la S.E.M.A.S.

Le bureau production n'étant pas informatisé, tout le travail s'y effectue manuellement.

Nous avons noté en ce qui concerne les souscriptions des polices au voyage, une pratique des assurés qui dénote de leur ignorance : certains assurés souscrivent l'assurance à postériori, la marchandise étant déjà en douane.

Le risque d'avaries disparaît pour l'assureur et pour l'assuré, le certificat d'assurance lui permet seulement d'accomplir les formalités douanières.

A.3.2.2. LE BUREAU DES REGLEMENTS

Le bureau des règlements s'occupe de la liquidation des polices sinistrées, du suivi des recours qui sont soit amiables, soit judiciaires.

Les déclarations d'avaries parviennent à ce bureau, soit par la voie du courrier, soit par une déclaration verbale reçue

dans les bureaux de la société.

Dès que l'assuré a connaissance d'un sinistre, il doit réquérir les services d'un commissaire d'avaries pour les expertises nécessaires. Un constat de police ou de gendarmerie remplace souvent le rapport d'expertise.

Un seul expert d'avaries maritimes est agréé au Burkina. Il s'agit de Monsieur Claude GUERINEAU, un expatrié français.

Pour les risques de grande importance, il est missionné d'office un commissaire d'avaries dès la conclusion du contrat d'assurance.

En plus de Monsieur Claude GUERINEAU, la SONAR a donné mandat de commissaire d'avaries à la C.E.M. (compagnie d'experts maritimes) dont la direction se trouve à Abidjan. La C.E.M. a une large représentation dans la sous région (au Bénin, au Mali, au Niger, en Guinée, au Sénégal, au Togo) qui facilite ses interventions en cas d'avaries.

Le rôle de la C.E.M. se résume à la prévention des avaries et à leur constatation, à la prise des mesures conservatoires, à l'exercice des recours et à informer la SONAR sur la suite des dossiers.

En contrepartie de leurs interventions, les experts perçoivent des honoraires selon un barème de la profession. Le recours à ces spécialistes permet aussi de détecter les maux qui aggravent la sinistralité de la branche transport. Il s'agit surtout des vols fréquents et importants dans les ports de la sous-région, et souvent avec la complicité des autorités portuaires (perméabilité des enceintes portuaires, silence coupable de la sécurité devant certains faits).

1°) Phase instruction d'un dossier d'avaries

En cas d'avaries, les pièces que doit généralement fournir l'assuré sont les suivantes :

- le connaissement ou la L.T.A. (lettre de transport aérien) ou la lettre de voiture
- l'original de la police ou le certificat d'assurance
- le rapport d'expertise ou le constat de police ou de gendarmerie
- la lettre de réserves
- les factures originales de marchandises, de transport,

du transitaire etc.

C'est avec la constitution de ces pièces et l'appréciation des faits générateurs des avaries que se clôture l'instruction.

2°) La phase paiement des indemnités

Les dossiers instruits sont transmis au chef du service pour vérification ; ils sont ensuite transmis au directeur du service. Les dossiers pour lesquels la garantie est acquise sont envoyés à la comptabilité pour l'émission des chèques de paiements. Après la signature des chèques par le Directeur général, ils sont remis aux bénéficiaires après la signature d'une quittance d'indemnité et d'un acte de subrogation.

Le bureau des règlements établit un dispatch qui reprend les éléments du certificat d'assurance ainsi que le calcul du partage de la charge du sinistre entre les parties prenantes (assureurs, coassureurs, réassureurs).

Enfin, le dossier subit un traitement informatique en deux temps :

- une saisie de la déclaration
- une saisie du paiement d'indemnité.

A.3.2.3. LE SECRETARIAT

Le secrétariat s'occupe du traitement du courrier arrivée et départ.

B - LA DIRECTION DES SINISTRES ET DU CONTENTIEUX

La Direction des Sinistres et du Contentieux a pour mission de gérer les sinistres de la société et des contentieux qui en résultent.

A la différence de la direction de production qui fait entrer les primes, la Direction du Sinistre et du Contentieux s'occupe de l'indemnisation des assurés et victimes. Sa mission est délicate. Les assurés jugent souvent la crédibilité d'une société d'assurance à partir de son service sinistre. Tout en veillant à une indemnisation correcte des assurés et victimes dans les atteintes de leur patrimoine du fait des sinistres, la direction des sinistres et du contentieux doit veiller à la préservation des intérêts de la communauté des assurés.

La SONAR est souvent accusée à tort par les profanes en assurance de rigidité dans les règlements de sinistres. C'est simplement une application logique du principe des engagements

contractuels. Cette rigueur du respect des règles contractuelles est un indice de bonne gestion, en atteste un grand déficit constaté dans la branche automobile chez une société concurrente du marché qui, pour s'attirer des clients était large dans ses règlements.

La Direction des Sinistres et du Contentieux rencontre des difficultés dans le traitement des sinistres de certains risques.

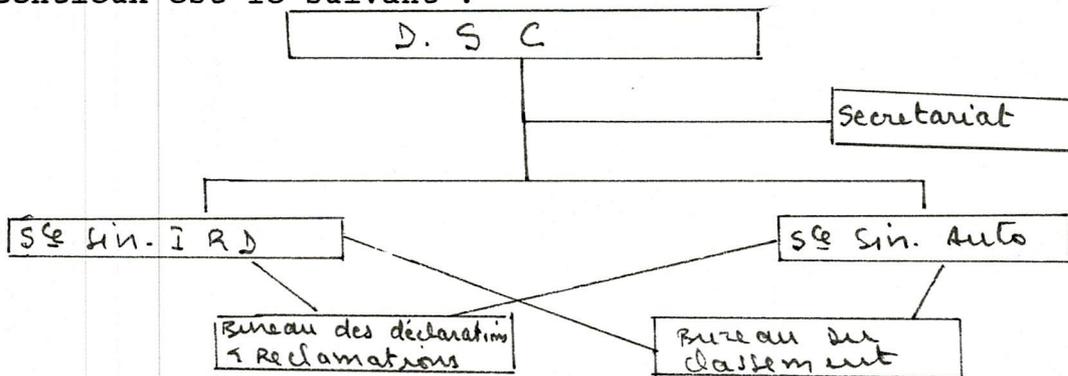
L'absence d'expert en risques divers par exemple sur le marché burkinabè, oblige le service à se passer souvent des expertises pourtant nécessaires. Il arrive qu'on confie l'exécution de cette tâche à un expert automobile.

En risques techniques, recourir souvent aux services des experts pénalise la société par le renchérissement de la charge de sinistre du fait de la grande importance des honoraires à payer (honoraires, billets d'avion, frais de séjour...etc.). En dehors des sinistres importants, la plus grande confiance est accordée aux assurés avec le risque d'avoir une probabilité élevée de fraudes.

Ne rentrent pas dans le cadre des attributions de la direction des sinistres et du contentieux, le traitement des sinistres des branches vie, transport et maladie.

I ORGANISATION ADMINISTRATIVE

L'organigramme interne de la direction des sinistres et du contentieux est le suivant :



II CIRCUIT TECHNIQUE D'UN DOSSIER SINISTRE

1°) LA DECLARATION

La chaîne de traitement de tout dossier de sinistre a pour point de départ le bureau des déclarations.

Toutes les déclarations de sinistres (automobile,

incendie et risques divers) y sont reçues. Les assurés font le déplacement dans les bureaux de la société pour accomplir les formalités de déclarations ou utilisent tout autre moyen de communication (correspondance, fax, télex etc...).

a) Sinistres automobiles

Conformément à l'article 24 des conditions générales de la police automobile, tout sinistre doit être déclaré dans les cinq (5) jours suivant sa date de survenance ou du jour où l'assuré en a eu connaissance, sauf en cas de force majeure.

Nous avons pu noter cependant que cette exigence n'est pas respectée et les assurés n'encourent pas pour autant des sanctions. L'inexécution de cette obligation contractuelle par certains assurés serait à mettre au compte de l'ignorance.

La plupart des assurés, ne sachant pas lire, une application mécanique de cet article serait préjudiciable à la SONAR. Des actions recursives contre les assurés provoqueraient leur départ vers la concurrence.

Mais les retards accusés dans les déclarations de sinistres, posent un problème dans l'évaluation des sinistres tardifs. Plus le nombre des sinistres tardifs est important, moins les résultats statistiques sont fiables.

Pour toute déclaration de sinistre, l'assuré doit présenter les pièces suivantes :

- l'attestation d'assurance : elle est nécessaire pour renseigner sur la police de l'assuré
- le permis de conduire
- le carnet de visite technique.

L'existence et la validité des deux dernières pièces sont requises pour entraîner la garantie de l'assureur. Néanmoins, pour la visite technique, une certaine souplesse est observée en ce qui concerne les véhicules à usage personnel.

Au vu de ces trois pièces, on transcrit sur un imprimé de déclaration d'accident, les renseignements d'identification du conducteur, du véhicule impliqué, de l'adversaire, les renseignements sur les circonstances de l'accident et sur les dégâts. Les photocopies des trois pièces sont conservées au dossier.

De prime à bord, la déclaration permet de se donner une

idée sur l'importance des dommages. Leur ampleur réelle est donnée en cas de besoin par un rapport d'expertise.

Les responsabilités quant à elles sont déterminées par le P.V.⁴ de constat de police ou de gendarmerie et éventuellement par une décision de justice.

A chaque déclaration de sinistre est affecté un numéro pris dans un répertoire de sinistres. Pour les besoins de bonne gestion, les déclarations de sinistres sont codifiées par agence, par nature et par branche. En dehors de l'agence générale de Bobo qui gère ses sinistres (sauf pour les sinistres très importants), les sinistres relevant des autres bureaux et sous agences sont centralisés au siège pour leur traitement. Le bureau SONAR Hôtel Indépendance qui dispose de son propre répertoire de sinistres, reçoit uniquement les déclarations qu'il transmet au siège pour instruction et règlement.

Pour chaque déclaration, il est ouvert un dossier de sinistre et en fin de journée, tous les dossiers sont remis à l'agent chargé du classement qui doit rechercher les polices correspondantes à la production et ramener l'ensemble au bureau des déclarations. Les références de chaque sinistre sont consignées dans la police de l'assuré ; ce qui va permettre à la production de se renseigner sur les sinistres survenus au titre de chaque police.

Les dossier sont ensuite transmis à l'échelon immédiatement supérieur, c'est-à-dire au chef de service pour instruction. Une fois intruits, les dossiers retournent de nouveau au bureau des déclarations pour leur saisie informatique et pour l'exécution des instructions du chef de service. Ils sont ensuite classés en attente de pièces complémentaires (P.V.) ou transmis au bureau des réclamations.

b) Sinistres I.R.D.

En risques divers, les déclarations parviennent à la société sous forme de courrier. L'assuré fait la déclaration des dommages subis par des biens, dommages devant entraîner la garantie de l'assureur. Le même imprimé de déclaration de sinistres en automobile sert également pour les risques divers. L'absence d'imprimé type pour les risques divers est justifiée par la variété de contrats que comporte cette branche.

Le circuit administratif des dossiers est le même qu'en sinistres automobiles. Des visites sont organisées sur les lieux des sinistres aussitôt après leur déclaration.

⁴Procès Verbal

2°) L'instruction

L'instruction des dossiers est réservée aux directeur et chefs de service.

Tous les dossiers de sinistres ouverts au niveau du bureau des déclarations sont transmis selon la branche au chef de service sinistres automobiles ou au chef de service sinistres IARD qui procède :

- à la vérification des garantie et éventuellement du paiement de la prime pour les assurances dommages

- à la vérification de la conformité des pièces de déclaration

- à l'évaluation du sinistre si la garantie est acquise. Cette évaluation est provisoire ou définitive selon que la charge réelle du sinistre est connue ou pas.

Les dossiers évalués et dont le montant atteint un certain seuil et pouvant intéresser les réassureurs sont communiqués à la direction de la réassurance.

L'évaluation se fait sur la base de l'expérience et tient compte du niveau des prix et de la garantie du sinistre.

Certains dossiers délicats sont suivis personnellement par le directeur de service.

3°) Réclamations

Les réclamations d'indemnités, tant des sinistres automobiles que des sinistres incendie et risques divers sont reçues au niveau du bureau des réclamations. Les assurés et victimes y produisent leurs créances d'indemnités en apportant des justificatifs.

En sinistres automobiles, les P.V. de constat d'accident sont soit transmis directement à la SONAR, soit remis aux victimes. Les victimes, lorsqu'il s'agit des dommages matériels, remettent le plus souvent aux autorités chargés du constat d'accident, leurs devis de réparation. Lorsqu'il s'agit de sinistres graves ou mortels, le P.V. du constat est transmis directement au procureur du Faso aux fins du droit. Dans ce cas, les indemnités à régler vont être constituées du montant des condamnations judiciaires. Notons que ces affaires peuvent faire l'objet de transactions amiables.

Quant aux sinistres portant sur les risques divers, la réclamation et la déclaration sont souvent confondues : l'assuré

dans sa déclaration, fournit tous les renseignements requis pour la liquidation du sinistre.

4°) Le règlement

Le règlement des dossiers de sinistres est l'étape qui consacre, soit la garantie de l'assureur, soit la non garantie.

Il s'effectue selon deux possibilités :

a) Le règlement amiable

Le règlement amiable est l'aboutissement des transactions entre les parties. Il est idéal pour l'assureur en ce qu'il permet de maintenir de meilleures relations avec les assurés et victimes. La réalisation d'un accord amiable suppose une confiance que l'assuré ou la victime en fait à l'assureur. Ainsi, l'assureur préserve son image de société qui respecte ses engagements.

Beaucoup de sinistres matériels en automobile sont réglés à l'amiable. Des sinistres corporels font également l'objet de règlement amiable ; dans ce cas, il faut que la victime ou son conseil fasse une demande, accompagnée de ses réclamations (certificat médical, devis, ordonnances médicales etc...).

Au niveau du certificat médicale, on note que par manque de médecins spécialistes (pour des appréciations par rapport aux techniques des assurances), la SONAR reçoit des certificats dont le taux d'I.P.P est estimé par rapport aux membres atteints et non à 100 % de l'individu. Alors, la SONAR applique le taux communiqué à ses taux du tarif (perte totale). Le taux ainsi obtenu servira de base d'indemnisation.

La plupart des sinistres en risques divers sont réglés à l'amiable.

Le règlement des sinistres matériels est généralement suivi de la délivrance d'un bon de prise en charge.

b) Le règlement judiciaire

A l'occasion de certains sinistres, naissent des contentieux entre la société et les assurés ou victimes. Lorsque les parties n'arrivent pas à s'entendre pour un règlement amiable, leur différend trouve sa solution par une décision de justice.

Les sinistres corporels graves ou mortels en automobile dont le P.V. est transmis directement au Procureur du Faso sont réglés par la voie judiciaire.

Les dossiers contentieux sont à liquidation longue. Il y a d'abord, la lenteur des juridictions et ensuite la nécessité pour les sinistres corporels, d'attendre la consolidation pour la détermination des incapacités. Ce sont des dossiers à gestion lourde, nécessitant des réajustements de provisions pour sinistres à payer (PSAP) au fil du temps.

La SONAR s'attache les services d'un ou de plusieurs conseils chargés de défendre ses intérêts. Le nombre de dossiers en règlement judiciaire représente :

- en matériel : 5 à 10 % du nombre des sinistres matériel
- en corporel : 70 à 80 % du nombre des sinistres corporels.

Les indemnités au titre du règlement judiciaire représentent une part importante dans la charge totale de sinistre. Cette situation s'explique par la tendance des juridictions à accéder aux demandes des victimes et surtout par des condamnations très lourdes aux assureurs.

Des cas particuliers de sinistres survenus dans les pays limitrophes engageant la responsabilité des assurés de la SONAR sont des occasions de fraudes. Des jugements y sont rendus souvent sans que la société en soit informée et qui se voit obligée de s'exécuter sur la base de signification commandement et des ordonnances d'exequatur. Le choix d'une compagnie soeur dans ces pays, chargée à titre de correspondant de défendre les intérêts de la société n'est pas approprié. Il arrive à l'occasion de certains sinistres que le correspondant ait son propre assuré qui soit impliqué. Dans ces cas, la défense des intérêts de la SONAR ne peut être objectivement garantie.

Dans le règlement judiciaire, les obligations de l'assureur ressortent d'une décision de justice (jugement ou arrêt).

5°) Le paiement

Tous les sinistres réglés passent au stade de paiement. Le paiement libère la SONAR de ses obligations.

A cet effet, l'instructeur du dossier de sinistre émet un ordre de paiement. L'ordre de paiement et le dossier correspondant sont transmis au Directeur de service qui doit donner son visa, marquant ainsi son engagement pour le paiement.

Au vu de l'ordre de paiement régulier accompagné d'une quittance de règlement établie par le secrétariat de la direction

du sinistre et du contentieux, la comptabilité émet un chèque qui est signé du Directeur général. La remise du chèque au bénéficiaire est faite par le secrétariat de la direction des sinistres et du contentieux contre signature de la quittance de règlement.

6°) Le classement

L'agent du classement intervient à plusieurs reprises à l'occasion du traitement d'un dossier de sinistre. Dès la déclaration de sinistre, il doit rechercher la police sinistrée pour permettre l'instruction. Les dossiers sont également ressortis par l'agent du classement à l'occasion de la réception des correspondances les concernant. Parmi ces correspondances on peut citer les comptes rendus d'audience, les réclamations, la liste des honoraires d'expertises etc.

Pour permettre une manipulation aisée des dossiers, le mode de classement adopté est le classement numérique. Mais nous avons constaté un manque de matériel de classement et de local convenable.

Cela a conduit à une dispersion des dossiers dans les différents bureaux du service, rendant les recherches difficiles.

C - LA DIRECTION DES ASSURANCES VIE

La Direction des Assurances Vie assure la production, la réassurance et la gestion des sinistres de la branche vie.

Contrairement aux assurances de dommages, l'assurance vie n'est pas soumise au principe indemnitaire. Les prestations de l'assureur, déterminées par avance, portent généralement sur de longues durées. Les primes collectées sont capitalisées pour permettre à l'assureur de faire face à ses engagements dans le futur.

La spécificité de la branche vie fait qu'elle a sa comptabilité distincte de la comptabilité générale de la société. La production de l'assurance maladie qui relève généralement de la branche IARD, est administrativement rattachée à la direction vie pour sa gestion technique.

La deuxième partie du présent rapport étant consacrée à l'étude des raisons du piétinement du portefeuille vie, nous nous limiterons à un survol des activités de la Direction Vie.

I ORGANISATION DE LA DIRECTION VIE

La Direction de l'Assurance Vie comprend :

- un service production vie-maladie

- un service comptabilité
- un bureau maladie
- un secrétariat

II FONCTIONNEMENT

A la Direction de l'Assurance Vie, tout le personnel subit une formation sur tous les produits vendus.

L'avantage d'une telle organisation est que la direction dispose d'un personnel interchangeable, évitant ainsi les goulots d'étranglements qui pourraient survenir en cas d'absence d'agents.

1°) La production

La production de tous les produits vie est assurée par le Directeur de service et le Chef de service production vie et maladie.

L'agent chargé du bureau maladie produit en maladie. L'agent chargé du bureau "crédits bancaires" délivre des acceptations de garantie aux demandeurs de crédits des banques (BICIA-B, BALIB, BIB etc) avec l'accord du chef de service production vie et maladie et éventuellement celui du Directeur de service pour les dossiers importants.

La production est aussi réalisée avec le concours des agents commerciaux.

2°) Les sinistres

L'instruction des sinistres relève du service production vie-maladie, le sort à réserver aux sinistres étant du ressort du directeur de service.

3°) La comptabilité

Le service de la comptabilité s'occupe du suivi des encaissements des primes, assure les paiements des prestations. Il gère les comptes du service en liaison avec la comptabilité générale.

4°) La réassurance

La direction de l'assurance vie a pour réassureur leader la SCOR Vie. Des placements facultatifs sont faits à la MUNICH RE.

En Afrique les réassureurs du portefeuille sont :

- la CICA-RE (cession légale 15 %)
- la SONAM Vie (Sénégal).

5°) Le classement

Le classement des dossiers se fait au niveau de chaque bureau de production. Les contrats individuels et de retraites sont classés à la comptabilité.

Le classement du courrier au secrétariat.

Le classement actuel des dossiers retraite à la comptabilité n'est pas adéquat. Le nombre important de ceux-ci mérite qu'un autre système de classement soit adopté afin d'éviter des lourdeurs et des déficiences dans la gestion des dossiers.

D - LA DIRECTION COMMERCIALE

Les attributions de cette direction sont définies par une note de service n° 386 du 26 Juillet 1992 modifiant l'organigramme du 26/10/89.

Ces attributions sont les suivantes :

- définir la stratégie commerciale
- prospecter le marché
- veiller à la fidélisation de la clientèle
- faire connaître les produits au grand public
- encadrer les agents commerciaux rémunérés à la commission
- commander et gérer les articles publicitaires.

Des débats passionnés autour de cette direction ont créé des entraves à l'action de cette direction. Il n'en demeure pas moins aujourd'hui que la SONAR éprouve le besoin de se forger une action commerciale dynamique, condition sine qua non de sa croissance.

E - DIRECTION DE LA REASSURANCE

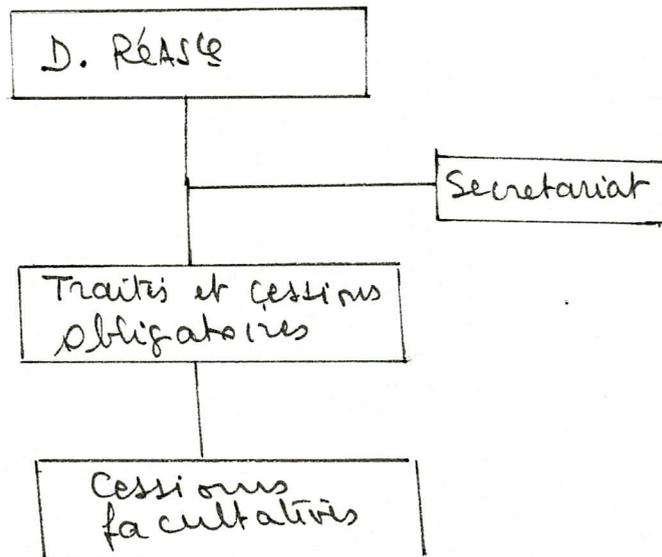
La réassurance, selon Ehrenberg, est l'épine dorsale de toute les autres branches de l'assurance. Elle permet de supporter sans charge sensible les risques les plus importants. Le service de réassurance revêt donc une importance particulière dans la politique d'atomisation des risques d'une société d'assurance.

Chargé de l'élaboration de plans adéquats de réassurance, ce service s'attachera à tenir des statistiques fiables qui lui permettront d'opérer des choix judicieux de plans de réassurance.

Nous référant à l'organigramme du 26/10/89, le service réassurance de la SONAR a pour missions :

- 1) le suivi des traités de cessions et d'acceptations
- 2) le placement des facultatives
- 3) l'établissement des comptes de réassurances
- 4) l'élaboration des statistiques.

I ORGANIGRAMME INTERNE DU SERVICE



Pour une efficacité de gestion, un organigramme interne opère une division des tâches en deux parties :

- cessions obligatoires et traités ;
- réassurance facultative.

I.1 CESSIONS OBLIGATOIRES ET TRAITES

Les occupations de cette partie sont les suivantes :

- le renouvellement des traités
- la confection et la régularisation des documents contractuels
- le règlement des primes provisionnelles
- l'établissement des comptes SONAR
- la vérification des comptes des acceptations
- les réclamations
- le suivi des comptes courants des réassureurs et des cédantes
- Le règlement des soldes de réassurance.

Sept (7) réassureurs participent aux traités, dont le réassureur leader est AACHNER RÜCK.

Trois types de traités sont appliqués : un traité quote-part et deux traités XL dont un sur conservation (protection conservation SONAR)

I.1.1 LE TRAITE QUOTE-PART

Ce traité s'applique aux assurances de dommages. Les affaires entrant dans le cadre de ce traité sont connues dès leur souscription.

L'assiette de prime de ce traité est communiquée à la direction réassurance en fin d'exercice par bordereau informatique.

I.1.2 LE TRAITE X.L

Ce traité s'applique aux branches à développement long et spécialement à la branche automobile. L'engagement ne pouvant être connu à la souscription, la cédante fixe sa priorité par sinistres. Les sinistres excédant la priorité entre dans le champs d'application du traité. Le réassureur limite son engagement dans le traité par la fixation d'une portée du traité. Le traité comporte deux tranches.

Dans ce traité la SONAR verse en début d'exercice une prime provisionnelle. La régularisation interviendra en fin d'exercice lorsque la prime définitive aura été déterminée.

Il est aussi prévu pour l'application de ce traité une clause d'indexation et une clause de stabilisation.

I.1.3 LE TRAITE XL SUR CONSERVATION

Ce traité a un effet protecteur du portefeuille de la SONAR.

Il permet à la SONAR d'éviter les charges trop importantes des sinistres catastrophiques tout en amoindrissant le volume des primes cédées.

I.2 REASSURANCE FACULTATIVE

Toutes les affaires n'entrant pas dans le cadre des traités et pour lesquelles la SONAR ne peut prendre seule le risque d'assurer font l'objet de placement en réassurance facultative.

Le bureau chargé de la réassurance facultative établit les bordereaux de réassurance et se charge des réclamations des exemplaires des bordereaux à retourner à la SONAR par les réassureurs.

Ce bureau est également chargé de la gestion de tous les dossiers en facultative par :

- le suivi des sinistres
- la réclamation des paiements au comptant
- le suivi des S.A.P.
- le suivi des conditions des polices.

II COMPTES DES REASSURANCES

II.1 LE TRAITE QUOTE PART

Ce traité est d'application simple.

Pour déterminer la prime du traité, on déduit des primes émises par branche, la part des facultatives.

On obtient ainsi l'assiette de prime sur laquelle on applique le taux de cession.

La détermination des charge de sinistres suit le même raisonnement.

II.2 TRAITE XL

C'est un traité d'application complexe par rapport au traité quote-part. Il est à deux tranches et comporte une clause d'indexation et une clause de stabilisation.

Les sinistres touchant le traité XL sont traités individuellement et regroupés ensuite par année de survenance et par branche dans des comptes.

Un tableau des cessions de l'exercice repertorie les soldes des différents comptes établis. Le solde par réassureur est obtenu par application d'un taux de cession au solde de chaque compte.

F - LA DIRECTION INFORMATIQUE

Aucune société à l'heure actuelle ne saurait négliger l'informatique, outil scientifique de gestion.

C'est pour accroître ses performances que la SONAR s'est dotée d'une direction informatique.

Cette direction informatique a pour rôle, l'élaboration d'un plan d'informatisation de la société et la formation du personnel à l'emploi de l'outil informatique.

Sur le plan interne, la direction informatique qui compte un ensemble de quatre (4) agents est structurée de la façon suivante :

1°) Le Directeur Informatique

Il est chargé :

- de l'organisation des tâches (répartition)
- de la formation et de l'assistance des agents utilisateurs
- de la maintenance des applications.

2°) Un agent d'exploitation

Cet agent est chargé :

- de la réception et de la préparation des documents à saisir
- de l'édition des divers états de gestion après saisie.

3°) Pool de saisie

Composé de deux agents, le pool est chargé de la saisie des données reçues des services.

La surveillance du portefeuille par l'informatique présente des défaillances.

Cette situation trouve sa source dans un traitement manuel non maîtrisé au départ. C'est ainsi par exemple que dans l'informatisation de la branche auto, la situation financière antérieure des assurés n'a pas été prise en compte.

Dans ces conditions, les états informatiques ne pouvaient que refléter une situation partielle.

Cette défaillance des états informatiques s'explique aussi par une absence de contrôle de la part des responsables de la production.

On ne procède pas à des pointages systématiques des états pour s'assurer de l'exactitude des données.

C'est cette absence de contrôle en amont qui est source d'erreurs regrettables.

Il faudra qu'à l'avenir, les responsables des services demandeurs des travaux informatiques, s'interdisent de faire une confiance aveugle aux résultats informatiques. Des erreurs peuvent soit provenir de la machine, soit de l'homme exécuteur des travaux. C'est dire que les résultats informatiques vont être à l'image du caractère sérieux ou pas de l'exécution par chacun de ses tâches.

G - L'INSPECTION TECHNIQUE DES SERVICES

L'inspection technique des services est une supra direction.

Elle fournit une assistance aux directions suivantes :

- Direction production
- Direction de l'assurance vie
- Direction de la réassurance
- Direction des sinistres et du contentieux.

Elle en contrôle l'activité et fournit des rapports à la Direction générale.

Elle assure la coordination entre les directions centrales et les services extérieurs que sont les agences et sous agences, entre les directions centrales et la direction générale. Elle élabore les plans de développement des services et de la société.

CONCLUSION PREMIERE PARTIE

Notre passage dans les différents services nous amène à faire des constats et des suggestions.

A - CONSTATS

1°) Service automobile

La chaîne de production connaît des difficultés :

- la plupart des assurés sollicitent des facilité de paiement
- la sinistralité est élevée. La plupart des contrats n'ont que la garantie R.C.

2°) Service IARD

C'est une branche de multiples contrats ; beaucoup de ces contrats n'ont pas de conditions générales.

3°) Service transport

La production de cette branche a enregistré en 1993 une baisse de 38 % par rapport à celle de 1992. Cette baisse, bien que aussi consécutive à une situation économique défavorable, nous paraît trop élevée.

Une incompréhension a contribué à brouiller les rapports entre la SONAR et la CGP, le principal pourvoyeur des primes de la branche transport.

La technique n'est pas au rendez-vous dans la chaîne de production de cette branche.

La saisie informatique de la production se fait en différé et par des personnes extérieures du service.

L'utilité de l'assurance transport n'est pas encore perçue par beaucoup d'assurés.

On se rend vite compte de cette ignorance par la souscription des contrats à posteriori par des assurés.

4°) Services sinistres et du contentieux

Une insuffisance de personnel.

Les déclarations tant des sinistres auto que des sinistres risques divers sont reçues par une seule personne.

Les réclamations relatives à des sinistres sont aussi reçues par un agent.

Cela provoque un engorgement du bureau des déclarations et cause des désagréments aux assurés déjà angoissés par leur sinistre.

Le service, s'occupe non sans peine du recouvrement des parts des coassureurs, notamment dans les sinistres de la branche transport.

Une défaillance des correspondants ordinaires.

B - SUGGESTION

1) Service automobile

Une surveillance rigoureuse doit se faire au niveau du portefeuille auto, qui en plus de sa sinistralité élevée est la branche qui accumule beaucoup de primes impayées.

Des garanties complémentaires (garantie personnes transportées, défense recours etc.) doivent être systématiquement proposées aux assurés se contentant de la garantie R.C.

2) Service IARD

L'accent doit être mis pour le développement de cette branche à cause de sa rentabilité.

Le service doit aussi s'attacher à la rédaction de certains contrats, couramment vendus mais non formalisés par des conditions générales.

3) Service transport

Le service transport doit relever un défi, celui de l'accroissement de sa production. Il doit procéder à l'élaboration d'une approche stratégique de la clientèle.

Le fait que des contrats soient souscrits à postériori montre qu'un travail de sensibilisation doit être mené à l'endroit des assurables. La SONAR doit aussi intégrer dans ses priorités, l'exploitation de nouvelles données technologiques de gestion : l'informatisation en temps réel des activités du services.

4°) Service sinistres et du contentieux

4.1 Un étoffement du service en personnel selon la configuration ci-après :

a) Sinistre automobiles

- un agent chargé des déclarations des sinistres matériels
- un agent chargé des déclarations des sinistres corporels
- un agent chargé des réclamations et des paiements

b) Sinistres risques divers

Un agent chargé des déclarations et des réclamations. Le paiement doit être toujours assuré par le secrétariat. Un redéploiement du personnel de la société permettrait de résoudre le problème de surcharge au niveau de la direction des sinistres et du contentieux.

c) Le classement

Il faut doter le service d'un matériel adéquat et d'un bureau beaucoup plus spacieux.

4.2 Pour les sinistres coassurés, le recouvrement des parts des coassureurs pourrait être confié à la réassurance, étant entendu que ces mêmes sinistres relèvent des facultatives.

Ainsi, le recouvrement des parts des partenaires (coassureurs et réassureurs) sera du ressort d'une cellule et la coordination ne pourra qu'être efficace.

4.3 Correspondants

Il est opportun, pour la meilleure défense des intérêts de la SONAR dans les pays limitrophes, de conclure des conventions d'assistance juridique et judiciaire avec des cabinets d'avocats.

Le choix de ces nouveaux partenaires doit être précédé d'une analyse aux fins de garantir une franche collaboration.

4.4 La répartition des tâches selon nos propositions doit conduire à la création d'une fiche standard pour les déclarations des sinistres en risques divers.

II DEUXIEME PARTIE : ETUDE DES PROBLEMES DE CROISSANCE DU PORTEFEUILLE VIE DE LA SONAR

II.1 INTRODUCTION

L'homme, par instinct de conservation a de tout temps cherché à se préserver contre les risques qui peuvent affecter sa personne ou son patrimoine. C'est ainsi qu'il a d'abord mis en oeuvre des méthodes usuelles que sont la prévention, la prévoyance, l'assistance et le pari pour lutter contre les adversités.

A la longue, ces méthodes usuelles de prévention de risques dommageables dans le futur se sont révélées inefficaces. Persévérant, son imagination fertile l'a conduit ensuite à inventer une autre méthode de protection à même de répondre à ses préoccupations :

c'est l'assurance, système scientifique de prévention des risques. Ce système scientifique connaît deux grandes divisions :

- les assurances de dommage ;
- les assurances de personnes.

Le sujet qui nous interesse, c'est à dire l'assurance vie, relève des assurances de personnes.

Par définition, l'assurance vie est un contrat par lequel, l'assureur, moyennant une rémunération, la prime, promet au souscripteur, une prestation financière déterminée au bénéficiaire désigné, dont l'exécution dépend d'événements liés à la vie de l'assuré.

Dans les compagnies africaines, l'assurance vie a été jadis "le parent pauvre" dans leurs efforts de vulgarisation des produits d'assurance.

Pourtant, l'évidence de la rentabilité de cette branche n'est plus à démontrer. La particularité qu'a l'assurance vie d'avoir des contrats de longue durée, permet à l'assureur de disposer des capitaux importants qu'il investit dans l'économie par des placements judicieux.

La conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) a publié en 1982, une étude sur la promotion de l'assurance vie dans les pays en voie de développement. Cette étude qui a l'avantage de susciter dans le monde des assurances, l'intérêt pour le secteur des assurances vie a démontré que ce

secteur est un maillon important dans la voie de développement de ces pays.

La CIMA¹ ex CICA et des institutions qui lui sont affiliées comme l'I.I.A.², la CICARE³ sont de la lutte pour une promotion de l'assurance vie dans le marché commun des pays membres. Des conférences et séminaires sont régulièrement organisés afin de pousser les professionnels à l'action. Les efforts portent des fruits par la création d'entités vie, distinctes des sociétés I.A.R.D.T.

Le déficit structurel de la branche automobile qui était le principal aliment des compagnies a aussi contribué au changement dans la politique de production des compagnies. L'assurance vie, prospère dans les pays développés, ne connaît pas le même essor en Afrique.

Pourquoi n'est-elle pas développée en Afrique, est-on tenté de se demander.

La réponse à cette question doit nous amener à ébaucher des solutions pouvant donner une impulsion à l'assurance vie en Afrique et pour notre cas, au portefeuille vie de la SONAR.

I - Pourquoi l'assurance vie n'est-elle pas développée en Afrique ?

La réponse à cette question comporte beaucoup d'aspects. Parmi ces aspects nous pouvons retenir :

¹Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance

²Institut International des Assurances

³Compagnie Commune de Réassurance des Etats membres de la CICA

CHAPITRE I : LES ENTRAVES EXOGENES

a) Les entraves historiques

L'apparition de l'assurance en Afrique remonte à la naissance sur ce continent, des activités commerciales et industrielles des métropoles étrangères.

Des comptoirs coloniaux de grandes maisons de commerce aux succursales en passant par les agents généraux, l'assurance vendue par ces structures était destinée à la protection des intérêts du colonisateur.

Dans les pays africains membres de la CIMA, l'apparition des premières compagnies d'assurance sur la vie se situe peu avant la seconde guerre mondiale. Ces compagnies qui étaient principalement des agences des sociétés françaises, s'étaient installées dans les grandes villes de la Côte (Abidjan, Dakar, Douala). Les contrats vie que vendaient ces compagnies étaient destinés aux européens et à quelques africains dits "émancipés" travaillant dans l'administration coloniale ou employés dans le commerce et l'industrie.

Après la seconde guerre mondiale, les populations africaines ont connu une amélioration de leur niveau de vie. Alors, les compagnies ont créé des réseaux de vendeurs pour la prospection, et les ventes ont connu une augmentation considérable.

Mais, les faux arguments ayant été l'arme utilisée par les vendeurs, les populations ont eu une mauvaise perception de l'assurance vie, ce qui a créé une chute des contrats. C'est ainsi que jusqu'aux indépendances, l'assurance vie est restée embryonnaire dans les portefeuilles des compagnies.

L'économie des pays africains, depuis les indépendances jusqu'aux années 1970, a connu une croissance. Cette période a vu l'engagement des nationaux dans les différents circuits économiques.

Les prêts qui sont consentis par les banques aux opérateurs économiques étaient subordonnés à la souscription d'une assurance décès qui a permis aux Compagnies d'assurances de réaliser des chiffres d'affaires importants en assurance vie.

Mais, dès le début des années 1980, nos pays, producteurs de matières premières, voient le cours de ces matières s'effondrer.

Beaucoup de secteurs économiques subissent un ralentissement d'activités. La production en assurance vie chute du

fait de la restriction des prêts bancaires dans la nouvelle situation.

b) Les entraves économiques

En assurance vie, les engagements de l'assuré sont généralement de longue durée comme nous l'avons déjà dit. Pour être en mesure d'honorer ses engagements, l'assuré a besoin d'avoir un revenu qui lui permette de s'acquitter de ses primes. Ce revenu doit ensuite être régulier et stable.

Un revenu en dessous du minimum vital n'est pas favorable à l'expansion de l'assurance vie.

Mais que constatons-nous ?

Une majorité de la population africaine n'arrive pas à satisfaire ses besoins primaires. Une frange minoritaire de cette population est occupée par les administrations publique et privée et par le commerce. La majorité de cette frange a une rémunération modique qui ne lui permet pas de souscrire à l'assurance vie.

Ceux qui ont un revenu relativement élevé, réunissent autour d'eux, au nom de la solidarité africaine, plusieurs personnes à nourrir et voient de ce fait leur possibilité d'épargne s'annihiler.

La faiblesse de l'assurance vie résulte aussi de la politique de tarification des assureurs, politique qui dissuade un grand nombre d'assurables. Partant du principe que l'espérance de vie est faible en Afrique, les compagnies chargent exagérément leurs tables de mortalités (conditions imposées par les réassureurs). La conséquence est que l'africain doit, pour bénéficier de la même prestation que l'européen, payer une prime beaucoup plus chère. La conjugaison de la cherté de la prime et de la modicité, voire de l'absence de revenu, rétrécit davantage le nombre de consommateurs d'assurance vie.

Comme autres facteurs du sous développement de l'assurance, on peut noter une crise économique persistante, une faiblesse des taux de rémunération placements, une absence de marché financier empêchant l'assureur africain de proposer des contrats indexés.

La dévaluation du FCFA intervenue le 12 Janvier 1994 dans les pays de la zone francs, vient contrarier davantage les efforts entrepris pour le développement de l'assurance vie.

Les assurés des contrats d'épargne venant à échéance aux lendemains de la dévaluation, subissent une perte drastique de leur pouvoir d'achat.

c) Les entraves sociales et culturelles

Fidèle à ses traditions et à ses coutumes, l'africain oppose une grande résistance aux changements. Pour beaucoup d'africains, ils ne peuvent trouver le bonheur que grâce au concours des forces surnaturelles. Le progrès de l'assurance vie dans les pays développés tient au niveau de l'éducation généralement élevé. Les blocages en Afrique ont pour origine une compréhension partielle du principe. Pour l'africain, les épreuves qu'il rencontrera au cours de son existence sont des faits de Dieu contre lesquels il est impuissant. Ces genres de conceptions retrogrades, constituent de sérieux obstacles à l'expansion de l'assurance vie.

La solidarité africaine a également joué contre le progrès de l'assurance. Mais de nos jours, cette solidarité s'effrite face au modernisme. Les revenus des citadins et surtout des salariés, suffisent à peine à couvrir les besoins vitaux de la petite famille.

L'assistance qui est inspirée par l'idée de la charité, est indépendante de la volonté de la victime et dépend de la générosité publique. En plus elle induit un sentiment d'infériorité de la part des assistés.

Qui veut assurer un minimum de revenu à ses survivants ou continuer à vivre pendant ses vieux jours dans un confort minimum personnalisé doit souscrire une assurance vie. Nous pouvons rappeler que l'origine étrangère des produits d'assurance vie a été aussi la cause de leur rejet par les africains. Ces produits importés sont inadaptés aux besoins des africains.

d) Les entraves politiques

Les autorités politiques africaines n'ont pas su tirer profit de l'expérience des pays européens. Ces pays européens, reconnaissant à l'assurance vie une fonction capitale de protection sociale et de mobilisation de l'épargne nationale, ont créé des conditions favorables à son développement. C'est ainsi que des dispositions fiscales favorables sont instaurées dans les pays de la C.E.E.. Ces incitations fiscales vont de l'application des taux faibles à des déductibilités d'un certain pourcentage sur le revenu soumis à l'I.G.R. pour certains types de contrats.

Au Burkina Faso, loin de se rendre compte de l'importance de l'assurance vie dans l'économie, les autorités gouvernementales ont doublé le taux de la taxe unique sur les assurances vie en 1987. On peut noter que parmi les pays membres de la CIMA, à

l'exception du Gabon (10 à 15 %)⁴, le Burkina Faso a le taux de taxe le plus élevé. Dans ces conditions, le lancement des produits d'assurance vie par les compagnies rencontre entre autres difficultés, le taux élevé de la taxe. L'assurance épargne étant volontaire, elle ne peut se développer que libérée d'une fiscalité lourde.

Les autorités gouvernementales doivent donc pour la promotion du marché de l'assurance vie, adopter un cadre réglementaire adéquat.

CHAPITRE II : LES ENTRAVES ENDOGENES

L'assurance vie, faut-il le rappeler, est un produit qui ne s'achète pas, mais qui se vend. Il est reproché aux compagnies africaines, leur manque de perspicacité dans l'exploitation de la branche vie.

Convaincues à une époque donnée, qu'il n'existe pas de marché d'assurance vie en Afrique compte tenu des pesanteurs sociologiques et du faible pouvoir d'achat de l'africain,

aucune politique conséquente n'était entreprise pour sa promotion par les sociétés africaines.

Ces faux préjugés allaient être démentis par l'entrée sur le continent africain, des sociétés vie anglo-saxonnes. En un temps record, ces sociétés ont réalisés des résultats spectaculaires.

C'est le succès de ces sociétés vie qui a poussé à des réorganisations. Certains pays de la CIMA, instaurèrent sur le plan législatif des dispositions réglementaires qui permettent la création d'entités vie distinctes des sociétés IARDT. Les sociétés africaines n'ont pas eu une approche rationnelle dans la vente des produits vie.

Les entraves endogènes dont nous parlerons dans la présente étude, sont celles qui sont spécifiques à la SONAR. La SONAR a été, comme nous l'avons rappelé dans l'introduction générale, la première compagnie au BURKINA à pratiquer l'assurance vie.

Il a fallu attendre plus de 10 ans après pour que la deuxième compagnie qui partageait alors le marché burkinabè avec la SONAR, se lance dans le secteur de l'assurance vie.

En plus, la SONAR a eu l'avantage d'hériter du

⁴Source : Revue Afrique Assurance n° 02 - Juin 1993

portefeuille de l'UAP vie, suite à la reprise du portefeuille des compagnies et agences françaises opérant sur le marché burkinabè, (FONCIERE exceptée) à la date de création de la SONAR en 1974.

Avec le capital de temps, la SONAR aurait pu étendre son influence sur l'ensemble du marché et se constituer un portefeuille appréciable en vie. L'assise qu'elle a bénéficié auprès des anciens assurés U.A.P. vie était un atout supplémentaire pour lancer des campagnes de sensibilisation.

Mais que constatons nous ?

Les produits vie de la SONAR ont été ignorés du grand public dans une situation de quasi-monopole.

En analysant l'évolution du portefeuille vie de la SONAR, on se rend compte qu'elle n'a pas voulu se donner les moyens de ses objectifs.

A LE PERSONNEL

Le département vie de la SONAR a été animé pendant près de 10 ans par un seul cadre. La production vie a été assurée au début d'abord par des responsables de la production IARD avant de devenir un service autonome.

Le personnel du service était composé :

- d'un chef de service
- d'un(e) secrétaire
- d'un comptable.

Avec un personnel aussi réduit que celui décrit ci-dessus, on ne peut pas espérer la promotion de la branche vie. C'est là un personnel qui va consacrer l'essentiel de son temps à la gestion administrative et technique au détriment des tâches de production et de commercialisation.

Des initiatives pour l'étoffement du service vie en personnel ont été plusieurs fois combattues, démontrant ainsi l'absence de soucis de la part des premiers responsables de la société à se doter d'une équipe d'impulsion de l'assurance vie. En plus de l'insuffisance du personnel, le service souffre également du manque de soutien des premiers responsables. L'assurance vie étant vue comme une affaire du service intéressé, on n'a pas constaté comme, cela se passe ailleurs, la direction générale s'investir pour la conquête de la clientèle.

Des relations personnelles tout comme l'influence de la société en tant qu'investisseur dans des institutions (banques,

actionnaire dans certaines sociétés) pouvaient être mis à profit pour atteindre des objectifs en assurance vie. La SONAR s'est souvent entendue dire par des responsables de sociétés que la concurrence est leur actionnaire et qu'ils étaient tenus de s'y assurer.

Dans un document préparatoire d'un plan de croissance de la société, Monsieur TOURE Soumane, inspecteur technique, relevait entre autre point à l'actif de la concurrence l'entretien d'une meilleure chaîne de relations sociales. La SONAR s'en trouverait dépourvue par manque de stratégie, ou de moyens (autorisation) ou de temps du fait du statut de ses différents décideurs généraux (fonctionnaires) et du caractère précaire de leur mandat.

B LES PRODUITS

Pendant longtemps, la SONAR a vendu des produits traditionnels

- L'assurance mixte : cette assurance combine les garanties de la temporaire décès et du capital différé.

Le portefeuille vie, hérité de l'UAP vie, n'a comporté que des contrats mixtes, essentiellement de la branche populaire. Cette garantie a connu un succès du fait de son caractère d'épargne et de prévoyance. L'inconvénient majeur de ce contrat, c'est la cherté de sa prime ; mais il a été le contrat le mieux accepté du public avec la perspicacité des agents généraux qui étaient fortement rémunérés à la commission.

Avec l'apparition des produits dits de nouvelles générations des années 1980, l'assurance mixte connaît une régression continue.

Dans les pays européens, la cherté de la prime était compensée par des garanties complémentaires gratuites et autres avantages :

- la garantie "doublement" décès par accident ou "triplement" par accident de circulation, la participation bénéficiaire etc.

La SONAR n'ayant pas intégré ces facteurs stimulants dans ses engagements, la promotion de cette assurance a rencontré beaucoup d'objections dont la principale est son caractère inaccessible par le grand public.

Il faut aussi signaler que même en Europe, ce produit est frappé d'obsolescence.

- La temporaire décès

Par cette assurance, la SONAR promet au souscripteur, moyennant la perception d'une ou plusieurs primes, le paiement d'un capital déterminé au bénéficiaire désigné, si l'assuré décède au cours de la période contractuelle.

Cette assurance s'est développée grâce aux crédits bancaires. Les banques, pour se prémunir de l'aléa de perte de leurs fonds en cas de décès de leurs clients, leur exige cette assurance. Ainsi, l'assureur se substitue à l'emprunteur en cas de décès de celui-ci pour acquitter les traites à échoir.

Le caractère volontaire de la souscription de cette assurance par l'assuré fait défaut parce que c'est une exigence de la banque.

- L'assurance groupe ou collective

Cette assurance dont la couverture est le décès, était vendue exclusivement à la clientèle de la BICIA-B pour les mêmes motifs qu'en temporaire décès. Elle couvre essentiellement, la clientèle des crédits de consommations.

La SONAR, lancera par la suite, sur le marché burkinabè, les produits vie ci-après :

- l'assurance collective du personnel d'entreprise
- l'assurance retraite volontaire SONAR
- l'assurance éducation SONAR.

Pour ces trois produits, le doute n'est pas permis quant à leur essor, si les conditions optimales sont réunies pour leur promotion.

Leur lancement peut être qualifié de tardif à notre avis. Ces produits s'adressent à des couches sociales plus larges que la mixte et la temporaire décès.

Mais malgré le lancement tardif de ces produits, il était loisible à la SONAR d'occuper rationnellement tous les secteurs économiques si elle s'en donnait les moyens.

C - LA PROMOTION

La SONAR semble se complaire dans un défaut structurel :

la quasi absence d'actions promotionnelles. Elle n'a jamais soutenu la promotion de ses produits par une campagne publicitaire suffisante. Très administrative, elle a voulu vendre les produits vie comme elle le fait pour la garantie R.C. obligatoire automobile. La situation de monopole de fait dont jouissait la SONAR en assurance vie, ne lui a pas fait prendre conscience que l'assurance vie ne s'achète pas mais se vend.

C'est ainsi que pour le lancement du produit retraite volontaire SONAR, des spots télé et radio n'ont pu être réalisés parce que estiment les responsables de la SONAR, les coûts sont élevés.

- L'idée de la mise en place d'une équipe de vendeurs par la direction vie a été difficilement acceptée par la direction de la société.

- Des missions d'études prospectives de nouveaux produits ont été entravées sur le plan administratif et politique.

Ces quelques faits que nous venons de citer, dénotent un manque d'esprit commercial qui caractérise la SONAR. On ne peut vouloir réaliser des résultats probants sans vouloir investir.

Aujourd'hui la SONAR commence à se rendre à l'évidence en voyant l'exemple de la concurrence.

Première à innover, ses produits ne seront pas les premiers à être vulgarisés.

Dans un document préparatoire d'un plan de développement de la SONAR, l'inspecteur technique de la société, relevait la meilleure qualité des produits de la SONAR, mais faisait remarquer qu'elle manquait d'agressivité commerciale⁵.

4°) LA POLITIQUE DE LA SELECTION DES RISQUES

Le département vie a cultivé une extrême prudence dans ses engagements. Au compte de cette extrême prudence, on peut noter :

- les demandes d'examens médicaux pour des risques de moindre importance.

⁵Plan de croissance Juin 1994 (travaux préparatoires)

La concurrence a profité de notre faible seuil en capital sans examens médicaux. En effet, son seuil ayant doublé le nôtre, elle s'attira beaucoup de clients de la BICIA, qui visiblement cherchaient à éviter nos formalités médicales. Les exploitants de la BICIA, dirigeaient certains clients vers la concurrence pour la célérité du traitement (sans examens médicaux) des dossiers.

- Conditions statiques des réassureurs : Pour avoir un peu de liberté dans notre politique de souscription, nous avons dû négocier des conditions favorables déjà acquises à la concurrence (tarification, tableau de capitaux élevés pour les formalités médicales)

- Manque de flexibilité : nous n'avons pas su faire souvent des concessions dans nos négociations commerciales. Le réflexe de flexibilité nous faisait défaut par absence de la concurrence. Nous n'avions donc pas la crainte que le prospect puisse être récupéré.

Tous les prospects qui n'ont pas conclu de contrats avec la SONAR sont favorables à la concurrence dès son apparition et garde de celle-ci une mauvaise image.

Les maux endogènes nuisent plus à la société qu'aux maux exogènes ; c'est pourquoi notre ébauche de solution va être centrée sur les causes endogènes.

II PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

La SONAR, pour assurer la promotion de ses produits selon le plan de croissance, qu'elle s'est dotée un plan triennal, doit s'atteler à agir sur les entraves endogènes.

Pour assurer la réussite de ses objectifs, la SONAR est obligée de s'adapter à l'environnement concurrentiel du marché burkinabè. Les objectifs minima en vie de la SONAR sont consignés dans ce plan triennal de développement⁶.

Pour la branche vie, le plan prévoit une progression annuelle de 25 % de la production. C'est dire que la SONAR ne doit pas lésiner sur les moyens propres à sa réalisation.

Aussi, nous préconisons, au vu de l'analyse des entraves endogènes, entraves sur lesquels la SONAR peut mieux agir, l'esquisse de solutions ci-après :

1°) Au niveau des produits

⁶Plan de M. ROUSSEL, expert international en assurance
Plan de Juiller 1994

La SONAR doit développer un effort soutenu d'innovation de sa gamme de produits vie. Il s'agit de développer et de lancer des produits adaptés, mais originaux et concurrentiels sur le marché.

Dans la récession économique actuelle, les produits à primes élevées comme l'assurance mixte ne peuvent plus constituer l'essentiel de l'aliment d'un portefeuille vie. Aussi, l'accent doit être mis sur le développement des assurances collectives qui, quoi que ayant des primes modiques par tête assurée ont l'avantage de porter sur un grand nombre.

L'assurance collective est définie comme celle d'un ensemble de personnes présentant des caractères communes et relevant des mêmes conditions techniques pour la couverture d'un ou de plusieurs risques dépendant soit de la durée de la vie humaine, soit d'accident ou de maladie. Elle est souscrite pour la couverture de risques au sein d'une organisation constituée pour un autre but que celui de souscrire un contrat d'assurance. Le grand nombre d'assurés permet une compensation des risques et les frais d'acquisition et de gestion sont moins élevés qu'en grande branche.

La formalité d'adhésion est souple et le risque d'anti-sélection est moindre, le groupe étant naturel. C'est par le biais des assurances collectives que les assureurs parviendront à toucher la population assurable. La SONAR doit déployer les efforts nécessaires pour la promotion de cette assurance.

Pour la promotion des contrats individuels ou grande branche dont le but recherché est la sécurité personnelle du souscripteur, il faut que la SONAR introduise des garanties complémentaires attrayantes.

Avec l'absence de marché financier qui rend hasardeux la proposition de contrats indexés, les contrats d'épargne doivent comporter au moins une clause de participation bénéficiaire. Du reste, le code CIMA en son article 81 en fait une obligation des assureurs.

Les produits vendus doivent être simples pour être compris des populations assurables. La sophistication est un handicap dans la promotion d'un produit.

Nous avons vécu l'expérience avec notre produit retraite. Bien que de meilleure qualité par rapport à ceux de la concurrence, sa difficulté de compréhension a été une cause de retard, voire d'abstention dans la prise de décision des prospects.

C'est dire que dans la conception de nouveaux produits,

il nous faut intégrer la variante "mentalité africaine", qui est peu réceptive aux produits importés, lorsque leur sophistication rend le mécanisme peu accessible pour le profane.

2°) Au niveau de la promotion

"L'assurance vie ne s'achète pas, elle se vend."

Cette maxime bien connue des professionnels, traduit toute l'importance pour l'assureur vie, d'avoir de meilleures relations sociales. La SONAR, doit dans cette logique, élaborer une stratégie commerciale dont l'un des piliers sera la création d'affinités entre elles et les populations assurables.

Ainsi, pour les assurances collectives, la SONAR doit s'employer à tisser de meilleures relations avec :

- les chefs d'entreprises auxquels il faut associer les représentants syndicaux des travailleurs, les comités d'entreprises.

L'assureur propose une assurance des personnels des entreprises garantissant des risques sociaux

- les directions générales des banques.

La garantie des opérations de crédit est plus que nécessaire pour la sécurité des fonds octroyés.

- les responsables d'associations et groupements.

Il faut développer parallèlement aux contacts avec les responsables, une campagne de sensibilisation des populations cibles.

L'intéressement sous forme de commissions aux décideurs ou aux entreprises n'est pas à négliger ; mais dans le cas de développement des produits individuels, une autre politique doit être adoptée :

En Afrique, les gens n'aiment pas lire. Au Burkina, un support de communication comme la télévision n'est accessible que par quelques populations citadines.

Quelques villes principales du pays sont seulement desservies. En plus les prospectus et les spots publicitaires ne répondent pas aux objections. C'est pourquoi le meilleur moyen de promotion reste les vendeurs représentants professionnels (VRP) rémunérés sur commissions. Ces V.R.P. constituent une force idéale de vente.

3°) Au niveau de la sélection des risques

La sélection des risques est une donnée technique qu'un assureur ne saurait négliger. Cependant, compte tenu de la surface financière de la SONAR et de son expérience, la concurrence devrait avoir de la peine à la suivre dans sa politique de souscription. La SONAR doit surveiller la concurrence et avoir une politique audacieuse dans ses engagements. Nous ne devons pas courir après les plans de la concurrence.

C'est dire que l'extrême prudence dont nous faisons montre dans nos acceptations de risques, doit céder le pas au goût du risque. Le risque est notre profession et notre capacité d'acceptation du risque est une arme contre la concurrence.

CONCLUSION DEUXIEME PARTIE

Notre analyse des problèmes de développement de l'assurance vie et du cas particulier du portefeuille vie de la SONAR, nous permet d'envisager les solutions de progrès dans :

a) La qualité des produits

Dans une situation de concurrence comme le marché de l'assurance vie, les atouts concurrentiels des produits sont déterminants dans la décision du prospect. Les meilleurs produits seront les plus vendus.

b) L'innovation

Dans un monde en perpétuelle évolution, l'assureur vie doit être très imaginatif pour proposer des produits adaptés et performants.

c) L'amélioration des circuits de distribution

Les produits, même meilleurs, ont besoin d'une structure de distribution adéquate pour assurer la réussite de leur placement.

d) le service après vente

Un meilleur service doit être apporté aux assurés. L'assureur a besoin d'avoir une bonne image pour fidéliser sa clientèle.

e) L'investissement

Le lancement d'un produit nécessite des dépenses qui peuvent mettre deux ou trois ans à s'amortir. Ces dépenses de promotion doivent faire l'objet d'études afin de ne pas rater des objectifs. L'étude des budgets de la concurrence peut aider à la détermination des moyens à déployer.

CONCLUSION GENERALE

La SONAR, comme nous l'avons indiqué à l'introduction générale, a une part importante du marché burkinabè de l'assurance. Elle a donc des chances de réussir ses ambitions dans le cadre de son plan de croissance.

ORGANISATION DES SERVICES

Il a été reconnu que les neuf directions centrales que comportait la SONAR était une organisation lourde. La circulation des informations entre les directions connaissait des entraves administratives. Cela ne pouvait que nuire au dynamisme de la société.

La nouvelle volonté d'imprimer une circulation fluide des informations peut être constatée par la mise en place du nouvel organigramme que nous avons du reste annoncé à l'introduction générale.

Cet organigramme, s'il est appliqué conséquemment libèrera la société de ses lourdeurs administratives. Il lui permettra d'être compétitive par la prise de meilleures décisions. Les directeurs actuels de service se voient investis de missions qu'ils doivent réussir. Ils se doivent d'être plus imaginatifs. L'action de chaque Directeur sera jugée au regard des objectifs consignés dans le plan de croissance de la société.

PROBLEMES DE GESTION

Les problèmes techniques de gestion que rencontre la SONAR aujourd'hui ont plusieurs causes.

Les partenaires français ont longtemps considéré la SONAR comme leur succursale. Des données de gestion étaient centralisées et traitées par eux sans implications des cadres de la SONAR. Cette façon de procéder a été un handicap dans l'informatisation de la société.

La situation antérieure du portefeuille n'a pas été correctement prise en compte dans les débuts d'informatisation de la société. Un cahier de charge non respecté ou mal conçu oblige la société aujourd'hui, vu ses exigences de gestion, de se doter d'un nouveau système d'exploitation informatique. La SONAR doit donc dans la révision de son programme informatique, tenir compte de tous les paramètres devant garantir le succès.

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'outil le plus moderne ne résout pas seul les problèmes de gestions : il faut une volonté des hommes. Certains cadres de la SONAR aujourd'hui ignorent comment entrer dans des applications nécessaires à l'exécution de

leur travail. C'est dire tout l'effort que ces cadres doivent faire pour intégrer l'informatique dans leurs habitudes de travail, et veiller au contrôle des tâches exécutés par leurs subalternes.

L'ACTION COMMERCIALE

La SONAR peut réussir une action commerciale si elle se donne les moyens. Sa part de marché est déjà un atout pour pénétrer davantage le marché.

Son plan de croissance met l'accent sur la donne commerciale afin de réaliser les objectifs minimums. La SONAR à cause de son statut de société nationale n'a pas une habitude commerciale conséquente. Beaucoup de sociétés d'Etat s'y assuraient. Dans ces conditions la SONAR ne percevait pas la nécessité de l'effort commercial.

Avec son changement de statut, elle est obligée, si elle veut conserver sa place de société leader du marché, d'avoir une stratégie commerciale conséquente.

On ne peut douter de sa volonté de progrès dans cette voie, à en juger par les nouvelles réorganisations de ses services.

Désormais, le commercial doit prendre le dessus sur l'administratif.

LES PRODUITS

L'exploitation des branches rentables doit être considérée comme une priorité afin de compenser les déséquilibres créés par les branches déficitaires.

Au niveau de la branche vie, il faut non seulement des produits compétitifs, un service de meilleure qualité, mais une implication directe de la Direction Générale dans la prospection des grands clients (institutions).

Des rencontres avec certains assurés (banques etc) doivent être organisées afin de soigner l'image de la SONAR et marquer la volonté de la société pour une meilleure collaboration.

Les compétences dont dispose la SONAR et la volonté affirmée de sa Direction Générale de lui donner les moyens de ses performances permettent d'espérer un avenir radieux.

B I B L I O G R A P H I E

I - OUVRAGES

1. G. URSYN : connaître, vendre l'assurance vie
édition ARGUS
2. MICHEL DAILCROIX : toutes les clauses et options de
l'assurance vie, contrats d'épargne et de prévoyance
édition J. DELMAS et Cie 2è édition
3. DANIEL COLLIGNON
CORINNE COLLIGNON l'assurance vie - contrats individuels

II - REVUES ET DOCUMENTS

1. Revue Afrique Assurance n° 2 - Janvier - Juin 1993
2. Travaux d'audit de la SONAR : Juillet 1994 par Mr ERIC
ROUSSEL
3. Organigramme de la SONAR du 26/10/89

III - COURS

1. Assurance vie de Mr MARTIN ZIGUELE
2. Marketing en assurance vie de Mr AMBROISE ABEGA
3. Gestion commerciale de Mr ALLOU
4. Généralités et bases techniques de Mr MONTECHO EGOULETI

E R R A T A

*Quedha p
Koudago*
PAGE 37 EN I.

A la suite de la phrase : "Parmi ces aspects nous pouvons retenir":
il faut lire :

- Les entraves exogènes
- Les entraves endogènes

PAGE 40 :

d) Les entraves politiques

Le taux de la taxe unique sur les assurances vie au BURKINA qui
était de 3% est porté à 6% pour compter du 1er Janvier 1987.

PAGE 43 :

5È PARAGRAPHE

Lire : La SONAR s'en trouvait dépourvue par manque de stratégie
ou de moyen (autorisation) ou de temps du fait du statut de ses
différents Directeurs Généraux (Fonctionnaires) et du caractère
précaire de leur mandat.

QUELQUES ABREVIATIONS
OOO

- B I C I A B : Banque Internationale pour le Commerce l'Industrie et
l'Agriculture du BURKINA.
- C E E : Communauté Economique Européenne
- I G R : Impôt Général sur le revenu
- R.C. : Responsabilité Civile
- D.A.M : Direction Administrative et du Matériel
- D.S.C : Direction des Sinistres et du Contentieux
- D.P. : Direction de la Production I A R D