



**CONFÉRENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHÉS
D'ASSURANCE**

(CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES

**BP 1575 YAOUNDÉ – Tél : (+237) 22 20 71 52 – FAX : (+237) 22 20 71
51**

E-mail : iia@cameroun.com

Site web : [http : //www.iiacameroun.com](http://www.iiacameroun.com)

Yaoundé/Cameroun



RAPPORT DE STAGE
POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DE
MAÎTRISE EN SCIENCES ET TECHNIQUES D'ASSURANCES
(MST-A)

(Cycle II – 13ème promotion 2016 – 2018)

THEME :

**ORGANISATION DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION DANS
UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE NON VIE :**

CAS DES ASSURANCES BLEUES CNAR



Présenté et soutenu par

ALIMANE KANFO

Sous la direction de

KARIM SANOGO

Directeur Audit Interne

Novembre 2018



DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à mon défunt père qui a fait de mon éducation un investissement personnel. Papa j'aurais voulu que vous soyez des nôtres ces jours ci. Néanmoins, c'est l'occasion pour moi de prier DIEU, le tout puissant pour le repos éternel de votre âme dans le paradis.

Merci papa pour tout !

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce rapport d'études et de stage et particulièrement :

- ✓ *À Monsieur Urbain Philippe ADJANON, Directeur Général de l'Institut International des Assurances ainsi que l'ensemble du personnel de l'Institut pour leur accompagnement*
- ✓ *À Monsieur Dembo DANFAKHA, Directeur des Etudes de l'Institut International des Assurances et à l'ensemble du corps professoral*
- ✓ *À Monsieur Léopold KEITA, Directeur Général des Assurances Bleues CNAR*
- ✓ *À Monsieur Karim SANOGO, Directeur Audit Interne et notre maitre de stage ,à l'ensemble du personnel des Assurances Bleues CNAR pour leur disponibilité et leur soutien sans faille*
- ✓ *À Monsieur Mady DIALLO, Chef de la Division des Assurances au Mali et à tout le personnel de cette Division*
- ✓ *À Monsieur Oumar N'DOYE, Président du Comité des Compagnies d'Assurances du Mali (CCAM) pour son accompagnement*
- ✓ *À Monsieur Modibo DIARRA, Directeur Général du cabinet de courtage «Inter Assur » pour son soutien moral et financier tout au long de ma formation*
- ✓ *À ma mère Fatoumata Hamadoun KANFO pour son affection tout au long de mon parcours*
- ✓ *À mes frères (Sidi , Alkaya, Baba, Soumaila, Alpha)*
- ✓ *À mes tantes (Aissa , Anna, Djabba , Oumou et Makata)*
- ✓ *À Monsieur Boubacar Amadou TOURE et à toute sa famille à Bamako*
- ✓ *À tous mes camarades de la 13^{ème} promotion MST-A et 23^{ème} promotion DESS - A*
- ✓ *Et un grand merci à tous ceux qui ne sont pas nommément cités.*

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- CCAM** : Comité des Compagnies d'Assurances du Mali
- CEG** : Compte d'Exploitation Générale
- CIMA** : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
- CIRA** : Convention pour l'Indemnisation Rapide de l'Assuré
- CNAR** : Caisse Nationale d'Assurance et de Réassurance
- CMLN** : Comité Militaire de Libération Nationale
- CPP** : Compte des Pertes et Profits
- CRCA** : Commission Régionale de Contrôle des Assurances
- DNA** : Direction Nationale des Assurances
- EPIC** : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
- FANAF** : Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National africaines
- FAP** : Francs d'Avaries Particulières
- IAC** : Assurance contre les Accidents Corporels
- IARD** : Incendie Accident Risques Divers
- NC** : Note de Couverture
- NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication
- PV** : Procès-Verbal
- RC** : Responsabilité Civile
- SA** : Société Anonyme
- S/P** : Taux de sinistralité
- TPV** : Transport Public des Voyageurs
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- VRP** : Vendeurs Représentants Professionnels

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : chiffre d'affaires du marché malien.....	21
Tableau 2: Structure du portefeuille.....	25
Tableau 3: Prestations et frais payés par branche	27
Tableau 4:Taux de sinistre à prime par branche	28
Tableau 5: Commissions par branche	29

LISTES DES FIGURES

Figure 1 : Evolution du chiffre d'affaires de la CNAR	22
Figure 2 : Répartition du chiffre d'affaires par branche	26
Figure 3 : Répartition des prestations et frais payés par branche.....	26

RESUME

Les intermédiaires d'assurance constituent des auxiliaires essentiels pour les compagnies d'assurance, car leur proximité avec le public est un atout dans la distribution des produits d'assurance. Ce réseau est prépondérant dans la réalisation du chiffre d'affaires des compagnies.

De ce fait, les sociétés d'assurance se doivent de contrôler l'activité de leurs réseaux de distribution, notamment leur production.

En fait, les compagnies doivent prêter une attention particulière à l'activité des intermédiaires. Pour y arriver, il est généralement mis sur pied en fonction de l'importance de l'activité, un service ou une direction chargé de la gestion de l'activité du réseau. Elle doit également veiller au bon fonctionnement des structures en charge de cette activité.

L'objectif visé par la compagnie étant la rentabilité, celle-ci doit veiller à ce que l'intermédiaire soit rentable sans que cette rentabilité soit affectée par des pratiques inappropriées.

La CNAR collabore avec 70 agents généraux et courtiers pour une production de plus 67% du chiffre d'affaires de la compagnie, constituée essentiellement de l'automobile. Il conviendrait donc de réorganiser la politique de gestion des intermédiaires, avec l'élargissement du réseau, la formation des intermédiaires sur les autres risques et la création d'une entité « réseau » au sein de la Direction Commerciale.

Cette dernière s'occupera de l'animation et de la formation continue des intermédiaires de la société, afin d'assurer un meilleur équilibre du portefeuille de la compagnie.

ABSTRACT

Insurance intermediaries are an essential auxiliary for insurance companies because their proximity to the public is an asset in the distribution of insurance products. This network is paramount in the realization of the turnover of the companies.

As a result, insurance companies have to control the activity of their distribution networks, including their production.

In fact, companies have to pay particular attention to the activity of intermediaries. To achieve this, it is usually set up according to the importance of the activity, a service or a management responsible for managing the network activity. It must also ensure the proper functioning of the structures in charge of this activity.

As the company's objective is profitability, it must ensure that the intermediary is profitable without the profitability being affected by inappropriate practices.

The CNAR collaborates with 70 general agents and brokers for a production of more than 67% of the company's turnover, consisting essentially of the automobile. The policy of managing intermediaries should therefore be reorganised, with the expansion of the network, the training of intermediaries on other risks and the creation of a ' network ' entity within the Trade Directorate.

The company will take care of the animation and continuing education of the intermediaries of the society, in order to ensure a better balance of the company's portfolio.

SOMMAIRE

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTES DES FIGURES	v
RESUME	vi
ABSTRACT	vii
SOMMAIRE	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : HISTORIQUE ET ORGANISATION.....	4
SECTION I : HISTORIQUE	4
SECTION II : ORGANISATION	5
CHAPITRE II : ACTIVITES ET PLACE DE LA CNAR SUR LE MARCHE MALIEN	19
SECTION I : CNAR SUR LE MARCHE MALIEN	19
SECTION II : LES PRODUITS COMMERCIALISÉS PAR LA CNAR	22
CHAPITRE I : LE RESEAU DE DISTRIBUTION	31
SECTION I : LA DISTRIBUTION EN ASSURANCE	31
SECTION II : PROBLEMES POSES PAR L'ACTIVITE DU RESEAU	37
CHAPITRE II : PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS	43
SECTION I : SUR LE PLAN GENERAL.....	43
SECTION II: SUR LE PLAN COMMERCIAL ET TECHNICO- COMPTABLE	45
CONCLUSION.....	49
BIBLIOGRAPHIE	50
ANNEXE : ORGANIGRAMME DE LA CNAR.....	51

INTRODUCTION

La distribution des produits d'assurances requiert, de plus en plus, l'intervention des intermédiaires d'assurances. Pour atteindre le client final, toute entreprise d'assurances doit organiser son réseau de distribution. Ainsi, l'assurance se distingue par la variété de son réseau car, contrairement aux autres secteurs d'activités, elle dispose de plusieurs réseaux : les agents généraux, les courtiers et les sociétés de courtage. Mais autour de ces réseaux, gravitent d'autres canaux de distribution qui sont : les banques (la vente des produits d'assurances par les banques est connue sous le vocable de « bancassurance »), la vente des produits d'assurances par les concessionnaires automobiles et la vente dans les grands magasins, la vente par les agences de voyages et les agences immobilières...

De tous ces intermédiaires d'assurances, les plus couramment rencontrés sur nos marchés sont :

- l'agent général d'assurances ;
- le courtier d'assurances ou la société de courtage d'assurances.

L'Agent général d'assurances est une personne physique qui, justifiant de connaissances professionnelles suffisantes, représente exclusivement une société d'assurances en vertu d'un traité de nomination. Dans l'exercice de ses fonctions, l'agent général, met à la disposition du public sa compétence technique en vue de la recherche et de la souscription de contrats d'assurances pour le compte de la société d'assurances qu'il représente. Aussi, il met à la disposition de cette société, ses services personnels pour la gestion des contrats qui peut lui être confiée, dans la limite de la circonscription déterminée par son traité de nomination.

Le Courtier d'assurances est un commerçant techniquement qualifié dont le rôle est de rapprocher l'assuré et l'assureur en vue de la souscription d'un contrat d'assurances. C'est un assureur-conseil des assurés pour la mise au point des contrats dont il négocie librement, les meilleures conditions de garantie et de prix avec les entreprises d'assurances de son choix. Le courtier assiste les assurés dont il est, en principe, le mandataire pour l'exécution des contrats et le règlement des sinistres.

Par rapport à la situation globale du marché d'assurances, les intermédiaires d'assurances constituent des acteurs qui contribuent considérablement au développement commercial des entreprises d'assurances.

Cependant, ils ont une grande responsabilité dans l'accumulation des primes encaissées non reversées et arriérés de primes.

Or, ces primes non reversées et arriérés de primes constituent, à n'en point douter, l'une des principales causes du déséquilibre financier des sociétés d'assurances dans la zone CIMA. Elles ont pour conséquences :

- D'une part, une insuffisance de trésorerie avec pour effet le ralentissement du règlement des sinistres,
- D'autre part, la difficulté pour l'assureur à couvrir les engagements réglementés.

Conscient de cette situation périlleuse, le législateur CIMA a mis en branle un certain nombre de garde-fous à savoir :

- L'interdiction aux courtiers et sociétés de courtage d'encaisser les primes, sauf mandat exprès de l'entreprise d'assurance (article 541) ;
- Le reversement des primes encaissées dans un délai maximum de trente jours suivant leur encaissement (article 542) ;
- L'interdiction de la vente à crédit (article 13 nouveau)

Dès lors, la gestion du réseau des intermédiaires (réseau de distribution) demeure une préoccupation pour les dirigeants d'une entreprise d'assurance ; car ces intermédiaires peuvent déteindre de façon positive ou négative sur la gestion de la compagnie.

En raison du rôle que jouent les intermédiaires dans la distribution de l'assurance, les compagnies d'assurance doivent veiller au respect par ceux-ci des règles qui déterminent la nature de leur relation dans le souci de préserver les intérêts des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurance.

C'est dans cette optique que s'inscrit notre démarche dans la recherche d'une organisation du réseau de distribution au sein d'une compagnie d'assurance non vie : cas des ASSURANCES BLEUES CNAR.

Ce thème étant vaste nous nous limiterons seulement à analyser l'organisation de l'activité du réseau de distribution.

En vue de mener notre réflexion sur l'organisation de l'activité des intermédiaires nous articulerons ce travail sur deux points, à savoir :

La présentation des Assurances Bleues CNAR dans une première partie, et dans une seconde partie l'incidence découlant de la relation entre réseau de distribution et la CNAR.

PARTIE I :
PRÉSENTATION DES
ASSURANCES BLEUES CNAR

CHAPITRE I : HISTORIQUE ET ORGANISATION

Ce chapitre se limitera à présenter dans un premier temps la CNAR (SECTION I) et dans un second lieu l'organisation de la CNAR (SECTION II)

SECTION I : HISTORIQUE

Paragraphe 1 : Création

Avant l'accession du Mali à l'indépendance, l'industrie des assurances était entre les mains des filiales étrangères. Ce qui entretenait un monopole dont jouissaient ces entreprises étrangères.

Ce n'est qu'après cette date que le jeune État Malien s'est investi dans la branche d'activité économique qu'est l'assurance. Par ordonnance N03/CMLN du 05 février 1969, la caisse centrale de réassurance a pris la dénomination de Caisse Nationale d'Assurance et de Réassurance (CNAR) habilitée à effectuer des opérations d'assurance directes et de réassurance.

Ces opérations ont brisé le monopole de fait dont jouissaient les entreprises étrangères dans un environnement concurrentiel tout à fait normal, et doté ainsi le Mali de sa première société de droit national en matière d'assurance et de réassurance. Suite à des exercices bénéficiaires, les réserves constituées ont été affectées à la constitution d'un capital social de 100 Millions de francs maliens, qui avec l'entrée du Mali dans l'Union Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) en 1984 équivalent, selon la parité officielle à 50 millions de francs CFA.

En 1987, la CNAR a été transformée en Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) avec comme vocation, la réalisation de bénéfice. Dans la mouvance du désengagement de l'État Malien des sociétés et Entreprises d'État non stratégiques, la CNAR dont le capital et les fonds propres étaient faibles par rapport aux engagements de plus en plus importants qu'elle prenait, a été classée dans la catégorie des sociétés à privatiser. C'est dans ce cadre qu'un programme de privatisation a été lancé après un audit de la CNAR. Cette privatisation s'était traduite par une cession d'actions (actes notariés du 20 Mai 1998) au profit de l'ensemble des repreneurs moyennant le paiement à l'État de la somme de FCFA 330 259 000. Ce montant comprenait non seulement le prix de cession des actions pour un montant de FCFA 305 000 000, mais aussi la somme de FCFA 25 259 000 correspondant aux droits de mutation. Le groupe des repreneurs donnant ainsi le nom « Caisse Nouvelle d'Assurance et de Réassurance ». SA à leur société.

Il est évident que le prix d'acquisition payé par les repreneurs n'affecte pas le capital social de la CNAR-SA constitué au moment de sa reprise. Mais, par la suite, l'exploitation de la société a engendré la nécessité de procéder à l'augmentation du capital pour d'une part régulariser sa situation au regard des textes de loi en vigueur (le code des assurances CIMA) et d'autre part faire face aux besoins d'investissement.

Paragraphe 2 : Évolution

La CNAR a renforcé sa capacité financière et a réussi sa mutation en devenant désormais une entreprise compétitive et plus agressive avec une nouvelle dénomination les « Assurance Bleues » en 2011, ses produits exclusivement orientés sur la santé, l'assurance Auto-Moto, l'Incendie, les Assurances Transports et les risques divers. Avec son capital de 3 383 897 675 FCFA, elle entend reconquérir le marché des Assurances avec des innovations qu'elle pense avoir réussi à adapter à l'évolution.

Premier réseau National d'Agents généraux avec ses 72 représentations dans toutes les régions et grandes villes du Mali avec l'appui d'un réseau de courtage permanent, les Assurances Bleues souhaitent renforcer leur stratégie de développement et de croissance pour occuper sa place d'antan de leader sur le marché des Assurances du Mali.

Le capital social des Assurances Bleues est détenu à 71% par Monsieur Mamadou Sinsy Coulibaly, opérateur économique malien qui assure les fonctions de Président du Conseil d'Administration, le Directeur général est Monsieur Léopold Keita.

SECTION II : ORGANISATION

Paragraphe 1 : Objectifs

Les Objectifs des Assurances Bleues ont très vite évolué depuis la privatisation de la société jusqu'à nos jours, cela à cause de certaines difficultés de gestion notamment :

- La concurrence déloyale
- L'application de l'article 13 du code CIMA

Les Assurance Bleues CNAR se proposent de surmonter ces difficultés en vue de :

- rentabiliser ses ressources ;
- rendre son service qualitatif ;
- augmenter son chiffre d'affaires à court terme ayant comme priorité la souscription dans les branches d'Assurances non Auto, l'automobile étant une branche déficitaire à cause des TPV (Transport Public des Voyageurs) dans le pays ;
- remplir son rôle économique par ses fonctions de détenteur de statistiques révélatrices et promoteur de l'épargne et de l'investissement à moyen et long terme.

Confrontée à un marché en pleine croissance, caractérisé par une forte concurrence avec une clientèle de plus en plus exigeante, la Direction des Assurances Bleues a décidé d'innover afin d'adapter ses produits aux besoins de sa clientèle. En effet, les Assurances Bleues tablent sur l'amélioration de la qualité d'accueil, celle du service après-vente (paiement rapide des sinistres) et celui de l'offre de produits nouveaux adaptés aux besoins de la clientèle.

Paragraphe 2 : Les organes de gestion

A. L'Assemblée Générale :

Organe de délibération de la société, l'Assemblée Générale est composée des propriétaires de l'entreprise qui ont apporté le capital social. Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire ou Extraordinaire en cas de besoin le rapport sur l'activité de la société ainsi que ceux des commissaires aux comptes sont examinés. L'Assemblée intervient généralement pour s'occuper des questions importantes de la société.

B. Le Conseil d'Administration :

La Société est administrée par un Conseil d'Administration qui est dirigé par un Président du conseil d'Administration. La Société peut, à tout moment en cours de vie sociale, changer son mode d'administration et de direction. Le Conseil d'Administration est composé de trois membres au moins et douze au plus, sous réserve de la dérogation prévue par l'Acte Uniforme en cas de fusion.

Les Administrateurs pris parmi les personnes physiques ou morales actionnaires, sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire. A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire, le conseil nomme parmi ses membres, personnes physiques, un Président pour une durée n'excédant pas celle de son mandat d'Administrateur. Il peut être réélu.

En outre, le conseil nomme, si besoin est, un président d'honneur et/ou un ou deux Vice-présidents pour toute la durée de leur mandat d'Administrateur. Ils doivent être obligatoirement des personnes physiques. L'actuel Président du Conseil d'Administration est Monsieur Mamadou Sinsy Coulibaly. Le Conseil choisit la personne devant remplir les fonctions de secrétaire et qui peut être prise en dehors des actionnaires. Le secrétaire peut toujours être réélu. Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que nécessaire, sur la convocation de son Président.

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de son Objet Social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par l'Acte Uniforme aux Assemblées d'actionnaires.

Le Président du Conseil d'Administration préside les réunions du Conseil d'Administration et les Assemblées Générales. Il veille à ce que le Conseil d'Administration assume le Contrôle de la gestion de la Société confiée au Directeur Général. À toutes époques de l'année, le Président du Conseil opère les vérifications qu'il juge opportunes et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

En cas d'empêchement du Président du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration peut déléguer un autre Administrateur dans cette fonction. En cas de

décès, démission ou révocation du Président du Conseil d'Administration, le Conseil doit procéder à cette délégation ou nommer immédiatement un autre Président du Conseil.

C. Directeur Général :

Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres ou en dehors d'eux, un Directeur Général qui doit être obligatoirement une personne physique. Est nommé Directeur Général de la CNAR Monsieur, Léopold Keita. Le Directeur Général assume, sous sa responsabilité, la Direction Générale de la société, et il la représente dans ses rapports avec les tiers.

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance dans les limites de ses attributions fixées par le Conseil d'Administration, sous réserve toutefois des pouvoirs que l'Acte Uniforme attribue expressément aux Assemblées Générales et au Conseil d'Administration, ainsi que des dispositions concernant les cautions, avals ou garanties.

Dans ses rapports avec les tiers, le Directeur Général engage la société même par actes qui ne relèvent pas de l'objet social à moins qu'il ne soit prouvé que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer, compte tenu des circonstances étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Directeur Général peut, pour l'assister, nommer un ou plusieurs adjoints dont il détermine les pouvoirs. Le Directeur Général Adjoint est nommé par le Conseil d'Administration sur proposition du Directeur Général. Il assiste le Directeur Général et le remplace en cas d'absence, d'empêchement ou de délégation de pouvoir.

Un Comité de direction est constitué par le Directeur Général sur toute question touchant à l'organisation, la gestion et la marche générale de la société. Il se réunit hebdomadairement sous la présidence du Directeur Général.

Paragraphe 3 : Les organes fonctionnels

A. Direction Administrative et ressources humaines:

Le Directeur Administratif et ressources humaines a pour attribution :

- la gestion de l'administration interne ;
- la supervision et la coordination de l'ensemble des services placés sous son autorité ;
- la participation à la définition de la politique générale des ressources humaines fixée par la Direction Générale ;
- la participation à la définition du budget des ressources humaines et des moyens généraux ;
- le suivi du secrétariat général de la société : préparation et tenue des réunions du Conseil d'Administration et des Assemblées générales des actionnaires, rapports avec les consultants extérieurs ;
- l'élaboration et la tenue des comptes rendus des réunions internes ;

- l'exécution de toute autre tâche qui lui serait confiée par la Direction Générale.

Le Directeur Administratif et des ressources humaines a pour missions :

- la gestion des ressources humaines (recrutement, carrière, formation, départs) ;
- la supervision de la communication interne ;
- la gestion administrative de la compagnie ;
- l'animer et la supervision les différents agents responsables de différentes tâches ;
- le suivi du plan de formation du personnel de la compagnie ;
- la gestion des moyens généraux, des frais généraux et de la sécurité ;
- la supervision de l'application de la procédure d'achat, de biens et services ;
- la surveillance permanente la sécurité des locaux, des installations et du personnel ;
- l'entretien des locaux et des équipements ;
- la supervision de la gestion des archives et de la documentation générale de la compagnie ;
- le suivi de la bonne couverture d'assurance des locaux et des équipements ;
- la gestion des contrats avec la clientèle et les tiers en relation avec la compagnie en liaison avec les autres services ;
- l'organisation de l'accueil des membres du conseil d'administration et autres invités à l'occasion des réunions, et rendez-vous aussi bien au siège qu'à l'extérieur ;
- l'organisation et la préparation des voyages et missions ;
- la gestion des relations extérieures ;
- la gestion du patrimoine ;
- la tenue du secrétariat de la Direction ;
- le suivi des calendriers, des rendez-vous et des réunions de la Direction ;
- le suivi des relations extérieures.

B. Direction Commerciale :

La Direction commerciale est chargée de promouvoir et de développer la politique commerciale de la compagnie, en élaborant des plans d'actions commerciales. Elle doit animer, le réseau des intermédiaires de la société.

Elle procède à l'étude du marché en vue de la création et du lancement de nouveaux produits et de la promotion des produits déjà en exploitation aux besoins de la clientèle. Elle est chargée de l'animation commerciale des différents points de vente de la société.

À travers la nouvelle image dynamique et moderne avec la nouvelle dénomination des Assurances Bleues et le changement du logo de la société, qu'elle véhicule pour promouvoir sa politique commerciale, la direction commerciale table sur l'amélioration de la qualité de l'accueil, ainsi que celle du service après-vente (paiement rapide des sinistres) pour se positionner sur le marché malien avec plus d'agressivité.

Elle est animée par un directeur commercial, un chargé de marketing et communication et une responsable de développement commercial.

C. Direction Audit Interne et Contrôle de Gestion :

Le Directeur Audit Interne et Contrôle de Gestion a pour attribution ou tâches :

- le contrôle à posteriori de tous les actes d'engagement financiers ;
- l'examen par sondages en liaison avec les services concernés de toutes les fiches de dépenses et d'écritures comptables ;
- l'analyse et l'évaluation de l'ensemble des procédures, en faisant ressortir les suggestions d'amélioration dans chaque domaine ;
- le contrôle du respect des règles et procédures ;
- l'appui technique aux différents services dans leurs activités visant à faciliter l'introduction et l'utilisation de méthodes performantes ;
- l'appui aux contrôleurs externes lors de leurs missions de vérifications ;
- la gestion des vérifications fiscales et sociales en liaison avec le chef du département finances et comptabilité ;
- l'établissement de rapport spécifique à la Direction Générale sur tout contrôle inopiné qu'il juge utile ou sur tout contrôle demandé par la Direction Générale ;
- l'établissement à l'attention du comité d'audit d'un rapport annuel sur le fonctionnement du contrôle interne ;
- l'établissement d'un programme annuel complet d'audit interne ;
- l'établissement des diagnostics permettant d'attester du bon fonctionnement des services ou visant à améliorer leur efficacité ;
- l'établissement à l'attention de la Direction Générale d'un rapport périodique sur l'exécution de ses activités ;
- le suivi de la mise en œuvre effective de ses recommandations, de celles des contrôleurs externes, et de celles du comité d'audit ;
- la supervision des missions d'audit interne dans le cadre du programme annuel d'activité ;
- l'exécution du programme annuel complet d'audit interne ;
- la collecte et la centralisation des règles, normes déontologiques régissant l'exercice de la profession ;
- l'établissement d'un programme annuel de contrôle de ces règles et normes ;
- le contrôle du respect de ces règles et normes dans le cadre du fonctionnement des services et des conditions d'exercice des activités de la compagnie ;
- la production de rapports en faisant ressortir les suggestions d'amélioration dans ce domaine ;
- l'appui technique aux différents services visant à assurer le respect des règles de bonnes pratiques ;
- l'établissement à l'attention du comité d'audit d'un rapport annuel sur la conformité aux règles et à la déontologie ;

- le suivi de la mise en œuvre effective des recommandations approuvées par la Direction Générale ;
- la participation à l'élaboration et le suivi du plan d'affaires, du budget des tableaux de bord répondant aux besoins de la Direction Générale pour le pilotage de la compagnie ;
- le suivi des indicateurs de gestion pertinents et significatifs pour l'appréciation des performances des directions, département et services de la compagnie ;
- l'élaboration et l'analyse des états de contrôle budgétaire ;
- l'analyse et la diffusion des tableaux de bord dans les délais requis ;
- l'identification et l'analyse des dysfonctionnements ;
- la participation ou la conduite de projet de réorganisation avec des équipes internes et/ou éventuellement l'appui de consultants extérieurs ;
- l'animation des groupes de travail relatifs aux chantiers de réorganisation définis par la Direction Générale ;
- le suivi du respect des chronogrammes et plans d'action décidés par la Direction Générale ;
- la proposition des actions permettant le bon déroulement des missions d'organisation ;
- l'exécution de toute autre tâche qui lui serait confiée. Le chef du département Audit Interne cumulant la fonction de contrôle de gestion, en plus de ces tâches standards sera chargé d'élaborer ;
- l'élaboration de tous les états CIMA de fin d'exercice (états financiers et statistiques) en relation avec les responsables comptable, de la production, des agences ;
- le rapport sur le contrôle interne conformément à la disposition prévue à l'article 331-16 du code CIMA.

Le Directeur Audit Interne et Contrôle de Gestion a pour missions :

- le contrôle à posteriori de toutes les opérations financières de la compagnie ;
- la gestion des vérifications fiscales et sociales en liaison avec le Directeur comptable et financier ;
- la supervision et l'exécution des missions de contrôle à posteriori de toutes les opérations financières de la CNAR ;
- le contrôle du respect par les services de la compagnie des règles instituées par la CIMA ;
- la coordination et la participation à l'élaboration du plan d'affaires et du budget
- le suivi de l'exécution du budget ;
- l'amélioration des performances opérationnelles et financières de la compagnie (atteinte des objectifs d'exploitation, de gestion et de productivité) ;
- le suivi de l'organisation générale de la compagnie ;
- l'Animation et la supervision du Service Contrôle de Gestion ;
- l'amélioration de l'organisation générale, des méthodes et procédure de gestion.

Le Directeur Audit et Contrôle de Gestion et ses collaborateurs ont essentiellement pour rôle de veiller à l'application stricte des procédures de gestion relatives aux opérations de tous les départements. Plus moralisateur que répressif, son travail contribue à l'amélioration de la qualité de service et à l'augmentation de la fiabilité des comptes de l'entreprise. Le contrôle est notamment chargé du suivi et de l'exécution budgétaire de la compagnie. Les factures fournisseurs, les chèques sinistres, les bons de commande, l'état de commissions des intermédiaires sont des documents devant être visés par le contrôle.

D. Direction Informatique :

Pour être conforme aux recommandations de la CIMA, la CNAR « Assurances Bleues » a acquis un système informatique performant appelé ORASS qui est utilisé par beaucoup de compagnies d'assurances de la zone CIMA (Groupe SAHAM, Sonar CI, AMSA Sénégal, GTA Lomé Togo, Nallias), le logiciel ORASS est élaboré pour l'utilisation de Oracle et de Java. Il est entièrement intégré avec une application comptabilité basée sur Oracle. Sa technologie web lui permet d'être accessible de par l'Internet à moindre coût. Par ailleurs, il est paramétrable, ce qui lui confère une grande souplesse. Il intègre de façon modulaire l'ensemble des produits IARD (Automobile, Incendie, Risques divers, Autres Dommages aux biens, Transport). Le déploiement d'ORASS est entamé depuis le 1^{er} janvier 2009. Les modules appliqués aux Assurances Bleues sont :

- Modules Dommages (Automobile, Incendie et Risques Divers, Risques techniques, Responsabilité Civile,...)
- Module Santé et assurance de personnes d'une façon générale (maladie individuel et groupe, accidents corporels individuels et groupes, Assurance au voyage)
- Module Comptabilité technique et Générale
- Module Comptabilité des Agences, Gestion des encaissements et suivi financier,
- Module gestion de la sécurité et habilitations

Les modules de l'offre ORASS fournissent toutes les fonctionnalités pour le paramétrage des caractéristiques des produits et pour la gestion administrative et technique de la production et des sinistres afférents aux différentes branches d'assurance.

Module Branche Dommages : Cette branche offre les fonctionnalités de gestion automobile et transport (Maritime corps facultés, aviation corps et facultés, terrestres facultés, ferroviaires facultés etc...) incendie et les risques divers, les catastrophes naturelles, et risques spéciaux (Responsabilité civile décennale, tous risques chantiers, bris de machines etc...) risques agricoles (Mortalités, Grêles.....), assurances crédit et cautions. Chaque module fournit en standard des états statistiques de gestion dans son domaine, ce qui permet une exploitation optimale des données qui sont gérées dans la base de données sous la surveillance du responsable de service informatique. Le responsable de service informatique gère les accès aux différents traitements ainsi que les habilitations des

utilisateurs pour chaque module ORASS qu'il s'agisse d'utilisateurs internes ou externes comme les agents généraux de la compagnie ou les courtiers. ORASS permet :

Sur le plan Commercial :

- d'éviter du retard dans la récupération des données des intermédiaires de la compagnie en les connectant au système central informatique ORASS via l'Internet à moindre coût. On peut voir en temps réel ou en fin de journée l'état de production des intermédiaires
- de donner de la puissance à la force de vente : ORASS est un système très simple d'utilisation. Il est un système mobile qui peut être installé sur les PC des commerciaux de la compagnie pour pouvoir faire des cotations ou projets de contrats sur place avec le client sans devoir revenir au siège pour le faire.

Sur le plan du reporting :

- d'obtenir les états comptables et financiers
- de pouvoir personnaliser le bilan, le CEG, le CPP et autres états comptables et financiers à notre convenance.

Sur le plan technique :

- de réduire drastiquement le temps de lancement de nouveaux produits d'assurances au niveau de la compagnie sans aucune programmation informatique.

Sur le plan du pilotage opérationnel et stratégique :

A la compagnie d'obtenir une vision très synthétique et claire du déroulement de ses activités grâce aux ratios de performance et autres indicateurs pertinents qui permettent de suivre les différents processus de gestion de la production, des sinistres, de l'émission et la comptabilisation des primes en passant par le recouvrement et le contentieux. Il permet aussi de déceler les tendances et d'anticiper les changements exogènes de la compagnie.

Le Directeur Informatique au-delà de la gestion des habilitations, assiste toutes les directions du Siège ainsi que les Agences et tout autre partenaire connecté à ORASS pour une utilisation judicieuse et rationnelle du système et tout problème pouvant créer un dysfonctionnement du logiciel.

E. Direction Production Réassurance et Coassurance :

Le Directeur de Production Réassurance et Coassurance a pour attributions :

- le contrôle, la planification et la coordination de l'activité de la direction ;
- la surveillance de la qualité du portefeuille ;
- le visa des documents d'autorisation dans les limites des pouvoirs délégués ;
- la participation au comité de direction ;
- le contrôle quotidien de la bonne saisie des opérations de production et d'encaissement des primes ;

- la réception des clients de la compagnie pour les opérations courantes de gestion de la production ;
- la remontée à la Direction Générale des problèmes éventuels des clients au-dessus des pouvoirs qui lui sont délégués ;
- l'élaboration et la diffusion de rapports périodiques sur les activités de la direction ;
- la rédaction des contrats dans le strict respect des consignes données par responsables et le respect du tarif ;
- l'exécution de toute autre tâche qui lui serait confiée ;
- la supervision des opérations auto, IRDT, Assurances-Voyages, Transport Marchandises etc. au niveau des bureaux directs et des rédacteurs ;
- la supervision des opérations auto, IRDT, Assistance Voyages, Transport Marchandises etc. au niveau des agences générales et tous points de vente ;
- la supervision des opérations de Réassurance & Coassurance ;

Le Directeur de la Production Réassurance & Coassurance a pour Missions :

- d'assurer la conformité des opérations de production par rapport à la politique de souscription de la compagnie ;
- d'animer, superviser et coordonner toutes les activités d'assurances de la compagnie exécutées par les bureaux directs ; les agents généraux et les courtiers :
 - Assurance auto
 - Assurance IRDT
 - IAC-Maladie
 - Assistance Voyage
 - Transport marchandises ;
- de former le personnel ;
- de participer à la définition de la politique commerciale de la compagnie et veiller à son application ;
- de suivre le positionnement de la compagnie sur les différents créneaux du marché ;
- de participer à la conception et au développement des nouveaux produits ;
- de participer à l'organisation et la coordination des activités des points de vente ;
- de viser les documents d'autorisation dans les limites des pouvoirs délégués ;
- de recevoir les clients de la compagnie pour les opérations courantes de guichet ;
- de s'assurer du bon traitement des opérations de guichet ;
- de recevoir les clients et leur faire des propositions de couverture en fonction des risques présentés par eux, leur faire également des propositions tarifaires ;
- d'assurer la conformité des opérations de réassurance et de coassurance par rapport à la politique de la compagnie.
- de s'assurer de la gestion quotidienne des opérations de réassurance et de coassurance.

La direction est animée par :

Un Directeur de production de réassurance et coassurance qui supervise toutes les opérations au sein de la Direction et la gestion de la réassurance et coassurance ;

Un directeur adjoint qui supervise la tarification des polices multirisque et les risques techniques ;

De deux (2) services :

- Service production automobile : la cheffe de service supervise toutes les productions effectuées par les agents de production ainsi que les avenants de modifications. Elle assure le suivi du portefeuille en envoyant des avis d'échéances aux clients pour le renouvellement et la gestion des archives. Il y a également, au sein de ce service, un producteur en transport sur faculté et un producteur en IAC et assistance voyage.
- Service risques divers : le service est animé par une cheffe de service et une productrice qui s'occupent de la production des risques incendie et risques divers.

En ce qui concerne la production en maladie, un bureau direct a été spécialement créé pour cela. Il s'occupe de la production et de la gestion des sinistres maladies.

F. Direction suivi et indemnisation

Le Directeur suivi et indemnisation a pour attributions :

- le contrôle, la planification et la coordination de l'activité du département ;
- la surveillance de la qualité du portefeuille ;
- le visa des documents d'autorisation dans les limites des pouvoirs délégués ;
- la participation au comité de direction ;
- le contrôle quotidien de la bonne saisie des déclarations et des paiements de sinistres ;
- le contrôle de l'instruction des dossiers de sinistres ;
- la remontée à la Direction Générale des problèmes éventuels des clients au-dessus des pouvoirs qui lui sont délégués ;
- l'élaboration et la diffusion de rapports périodiques sur les activités du département ;
- l'instruction des dossiers de sinistres ;
- la supervision de la réception, le tri et le classement des déclarations de sinistres ;
- le suivi de l'enregistrement des données dans le système informatique ;
- la recherche des experts et le contrôle de la bonne exécution des expertises ;
- la préparation du règlement des sinistres ;
- la définition de la politique de recouvrement de la compagnie ;
- l'initiation des actions de recouvrement amiable dès la survenance des impayés ;
- l'engagement des actions contentieuses après autorisation de la Direction Générale ;
- le contrôle des frais de poursuite facturés à la compagnie par les auxiliaires de justice ;
- l'appréciation des risques sur les clients douteux et litigieux ;

- la proposition à la Direction Générale des créances jugées irrécouvrables à passer en pertes par la compagnie ;
- l'exécution de toute autre tâche qui lui serait confiée ;

Le Directeur suivi indemnisation et contentieux a pour Missions :

- l'instruction et le paiement des sinistres ;
- l'animation, la supervision et la coordination des activités du Département ;
- la formation du personnel ;
- la gestion des dossiers de sinistres ;
- l'animation et la supervision des activités de recouvrement et contentieux ;
- l'analyse des incidences juridiques de toutes les actions opérationnelles entreprises ;
- le conseil et l'assistance à toutes les structures de la compagnie pour toutes les questions à caractère juridique ;
- le suivi des contentieux autres que ceux relatifs à la gestion des sinistres.

La Direction suivi et indemnisation est animée par une directrice de sinistre, un chef de service sinistres et contentieux avec comme collaborateurs : trois(03) rédacteurs sinistres, un chargé de recours auprès des autres compagnies et deux archivistes. Il est effectué au sein de cette direction, la gestion quotidienne des sinistres automobiles, autres risques et la gestion des contentieux et recours.

Comment se fait la déclaration de sinistre automobile ?

L'article 12 du code des assurances CIMA fait obligation à l'assuré de déclarer le sinistre dans le délai prévu au contrat. Les déclarations sont effectuées auprès d'un agent de sinistre sur la base de certaines pièces : l'attestation d'assurance, le certificat de visite technique du véhicule, le permis de conduire, la carte grise du véhicule, les pièces d'identités du déclarant s'il est différent du conducteur et éventuellement l'attestation de déclaration de sinistre de l'autorité ayant effectué le constat. Sur la base de ces pièces, l'agent de sinistre vérifie la validité du contrat, le paiement de la prime et les garanties souscrites.

Comment procéder à l'ouverture de dossiers sinistres ?

Après avoir reçu la déclaration, l'agent de sinistre procède à l'ouverture de dossier dans le logiciel métier de la compagnie et constitue également un dossier physique sur lequel est porté le numéro de sinistre généré par le logiciel. Les dossiers sinistres matériels sont de couleur verte et les dossiers sinistres corporels de couleur rouge. Les dossiers sont ensuite affectés, en fonction de leur nature (matérielle ou corporelle), pour instruction à des agents différents.

Comment procéder à l'instruction et au règlement d'un dossier sinistre ?

***Les dossiers matériels :**

Après l'ouverture du dossier, les assurés ou les victimes doivent fournir certaines pièces : le devis de réparation, les photos des parties endommagées, le procès-verbal de constat et le rapport d'expertise technique. L'agent procède ensuite à l'étude de dossier qui consiste à déterminer les responsabilités sur la base des informations fournies par le procès-verbal (PV) sur l'audition des parties, les circonstances de l'accident et le croquis en annexe.

- Les dossiers ordinaires

Sont ordinaires tous les dossiers dont les parties mises en cause dans l'accident ne sont pas assurées par la même compagnie.

En cas de responsabilité de l'assuré de la compagnie, la partie adverse (victime) doit fournir à la compagnie un devis de réparation, établi par le garagiste, du véhicule qui sera corrigé par le régleur sinistre si, toutefois, le montant est inférieur à 500 000 FCFA. Au-delà de ce montant et en cas de contestation, le régleur sinistre commet un expert pour procéder à l'expertise chiffrée. L'expert va dégager un montant appelé préjudice qui sera soumis à l'appréciation de la victime, libre de l'accepter ou de le refuser.

En cas de refus, le régleur sinistre mettra à la disposition de la victime trois (03) experts sur la liste des experts agréés pour la contre-expertise aux frais de celle-ci. Si l'écart, entre le montant dégagé par la contre-expertise et celui de l'expertise, n'est pas considérable le régleur sinistre en accord avec la victime peut faire la moyenne simple des deux montants pour déterminer l'indemnité due par la compagnie, si non une tierce expertise opposable aux deux parties déterminera le montant de l'indemnité due par l'assureur.

- Les dossiers connexes :

Un dossier est dit connexe lorsque les véhicules mis en cause dans l'accident sont tous assurés au sein de la compagnie. Ils sont gérés de la même manière que les dossiers ordinaires.

***Les dossiers corporels**

Après la déclaration et l'ouverture de dossiers sinistres décrits ci-dessus, les dossiers mentionnant des blessures corporelles sont affectés à l'agent qui s'occupe en même temps des contentieux et recours. Il instruit les dossiers et procède à l'offre d'indemnisation conformément aux articles 230 à 246 du code CIMA.

***Les dossiers autres qu'automobile**

Les sinistres incendie, risques divers et transport sur faculté sont réglés par un même agent et principalement sur la base d'un rapport d'expertise.

G. Direction Comptabilité et Finances

Le Directeur Comptable et Financier a pour attributions :

- le contrôle et la coordination des activités de sa direction ;
- le contrôle et la supervision de l'établissement des états financiers ;
- la participation aux comités de direction, stratégie, risques, management, réseau, informatique ;
- l'autorisation des règlements des fournisseurs ;
- le contrôle et le visa des états de rapprochement bancaire de fin d'exercice ;
- la prise de mesure de protection des actifs financiers de la société ;
- la participation à l'élaboration de la réglementation comptable ;
- la gestion des opérations de trésorerie ;
- la gestion des vérifications fiscales et sociales en liaison avec le Directeur de l'audit interne ;
- la participation à l'élaboration de manière générale, des politiques, stratégies et procédures de la compagnie.

Ses missions sont :

- la coordination et la mise à disposition des autres directions des ressources financières pour la bonne exécution de leurs fonctions ;
- le contrôle de la qualité de l'information financière et comptable ;
- l'application de l'orthodoxie et des principes et règles comptables en vigueur ;
- l'apport à la Direction Générale des informations financières nécessaires à la prise de décisions ;
- la gestion des opérations de trésorerie ;
- la gestion des vérifications fiscales et sociales en liaison avec le directeur de l'audit interne ;
- le contrôle des activités relevant de sa direction ;
- la supervision des opérations de comptabilité et finance ;
- la supervision des opérations de comptabilité Générale ;
- la supervision des opérations de trésorerie et de placement ;
- la supervision des opérations de caisse ;
- la supervision de vente à crédit (à l'État et ses démembrements) ;
- la supervision des opérations sur les immobilisations ;
- la supervision des opérations de Comptabilité Agences et Courtiers.

La Direction Comptabilité et Finances est animée par :

Un directeur comptable et financier qui veille à la représentation des engagements règlementés par des actifs sûrs, rentables, liquides et congruents et la confection des états financiers ;

Un chef comptable chargé de la comptabilité des assurances. Il confectionne sous le contrôle du directeur comptable et finance, les états statistiques ;

Trois (3) agents comptables chargés du traitement des opérations quotidiennes d'entrées et de sorties de fonds relatives à la caisse et aux banques, de la transcription sous forme d'écritures comptables de toutes les opérations de la compagnie.

H. Directions des Agences

Le Directeur des Agences a pour attributions :

- le contrôle, la planification et la coordination de l'activité de la Direction ;
- la participation à la définition de la politique commerciale de la compagnie et le suivi de son application ;
- le développement des relations commerciales avec la clientèle cible ;
- le suivi du développement des produits de la compagnie ;
- le traitement du courrier reçu dans les délais ;
- l'organisation de la réception des intermédiaires en fonction des dates de production ;
- l'octroi des dotations en documents de productions et imprimés aux intermédiaires.
- le contrôle de la production.
- la prise des mesures conservatoires.
- l'exécution de toute autre tâche qui lui serait confiée par sa hiérarchie.

La Directrice des Agences a pour Missions :

- l'animation et la supervision la Direction des Agences ;
- la définition de la politique commerciale de la compagnie et veiller à son application ;
- le développement des relations commerciales avec la clientèle cible ;
- le suivi du positionnement de la compagnie sur les différents créneaux du marché ;
- la participation à la conception et au développement des nouveaux produits ;
- la formation du personnel.

La Directrice des Agences et ses collaborateurs s'occupent de la délivrance des attestations aux agents généraux, du contrôle des souches d'attestations retournées à la compagnie et du recouvrement de leur production.

CHAPITRE II : ACTIVITÉS ET PLACE DE LA CNAR SUR LE MARCHÉ MALIEN

SECTION I : CNAR SUR LE MARCHÉ MALIEN

Paragraphe 1 : Présentation du marché malien

Le marché malien, malgré les contraintes économiques et les facteurs socio-culturels, est en plein essor. Les sociétés d'assurance sont parmi les plus dynamiques. Les offres de produits qu'elles mettent à la disposition des particuliers et des entreprises sont adaptées et répondent aux besoins des assurables.

Le secteur informel fortement étendu a fait émerger une classe moyenne soucieuse de préserver son patrimoine. D'où l'engouement de ce segment pour les produits d'assurance. La population active représenterait environ 50% de la population totale, avec un taux d'emploi de 46%, dont plus de 80% dans le secteur informel. On constate un essor, en termes de chiffres d'affaires et de taux de couverture.

Mais, compte tenu de la place qu'occupent les assurances obligatoires dans la croissance des chiffres d'affaires, l'essor est à relativiser. Le faible pouvoir d'achat, la faiblesse de la culture d'assurance, la mauvaise réputation des assureurs etc., font que l'assurance est très souvent reléguée au rang des dépenses secondaires, réservée aux privilégiés. Ces assurances obligatoires, dont les plus connues sont l'assurance Responsabilité civile des véhicules terrestres à moteur (y compris l'assurance des deux roues) et l'assurance Transport des facultés à l'importation, sont perçues comme étant des impôts dont l'acquittement permet de se conformer à la réglementation.

La méconnaissance de la garantie Responsabilité Civile Automobile accentue l'image dégradante des compagnies en cas de non prise en charge des dommages sur le véhicule assuré. Si l'obligation d'assurance réduit le risque d'anti sélection (par la mutualisation), l'assurance doit être perçue comme un service qui apporte de la valeur ajoutée.

Le Mali est membre de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance (CIMA), organe communautaire de l'industrie des assurances de la zone Franc, créée en 1992 et entrée en vigueur en 1995. Cette organisation travaille à promouvoir le bon fonctionnement des sociétés et agences d'assurances présentes dans les Etats membres, à travers l'harmonisation des législations et réglementations nationales, la coordination de l'exercice du contrôle des entreprises et la coordination de la formation des cadres d'assurances. Le législateur CIMA accomplit pleinement son devoir d'assainissement de certaines compagnies d'assurances défaillantes vis-à-vis du code CIMA.

Au plan national, la Direction Nationale des Assurances assure le relais de la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA). Elle assure le contrôle des

ORGANISATION DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE NON VIE : CAS DES ASSURANCES BLEUES CNAR

entreprises et organisations. Elle œuvre à établir un environnement concurrentiel sain pour les compagnies d'assurance. Son travail de contrôle s'accroît au niveau des intermédiaires. Elle veille aussi à la sauvegarde des intérêts des assurés-bénéficiaires des contrats.

Au Mali, le Comité des Compagnies d'Assurances du Mali (CCAM) est l'interlocuteur des sociétés auprès des pouvoirs publics dans toutes les circonstances où l'action commune est nécessaire. Chargé de promouvoir l'assurance et de sauvegarder l'intérêt des compagnies, le comité œuvre pour l'établissement et le maintien des rapports de fraternité, de loyauté et d'éthique professionnelle entre elles. Il est le relais de la Fédération des sociétés d'assurances de droit national africaines (FANAF). Soucieux de la diligence dans le règlement des sinistres, surtout matériels, le comité a mis en place depuis 2012, une Convention pour l'Indemnisation Rapide des Assurés (CIRA). L'adhésion à la Convention est obligatoire pour toute société membre du CCAM pratiquant la branche Automobile. Elle vise à accélérer les processus de prise en charge directe des assurés et la célérité dans les recours inter compagnies. La gestion technique de la Convention IRA est confiée à une Commission d'Application et de Suivi. La commission est chargée également d'arbitrer tous les conflits nés à l'occasion de l'application ou de l'interprétation de la Convention IRA. La Convention IRA a permis à beaucoup de compagnies le recouvrement diligent des montants de recours et d'assister en amont, beaucoup d'assurés en leur facilitant l'accès à leurs dus. A cette Convention s'ajoutent également des organismes tels la Commission Nationale d'Arbitrage, le Pool de coassurance des Risques TPV etc. en vue de contribuer au maximum au développement de l'assurance et au financement de l'économie.

Avec l'arrivée de la compagnie Atlantique Assurances, le marché malien des assurances est désormais composé de 12 sociétés, dont neuf (9) en NON-VIE et trois (3) en VIE. Le nombre d'intermédiaires s'élève à 268, dont 35 courtiers, 148 agents généraux et 85 conseillers vie.

Le marché malien a généré un chiffre d'affaires cumulé de 45.4 milliards de FCFA en 2017 (dont 37.1 milliards en NON-VIE et 8.3 milliards de FCFA en VIE) contre 41 milliards en 2016 (32 milliards en NON-VIE ET 9 milliards en VIE) soit une progression totale de 9.67% par rapport à 2016.

Paragraphe 2 : Place de la CNAR sur le marché malien

La CNAR occupe en 2017 la deuxième place sur le marché malien, après SAHAM ASSURANCES, avec un chiffre d'affaires de 5 284 199 301 FCFA, une part de marché de 14% et une évolution de 11% par rapport à l'exercice 2016. Elle dispose le plus grand réseau de distribution avec 70 agences et 8 bureaux directs repartis sur l'ensemble du territoire malien.

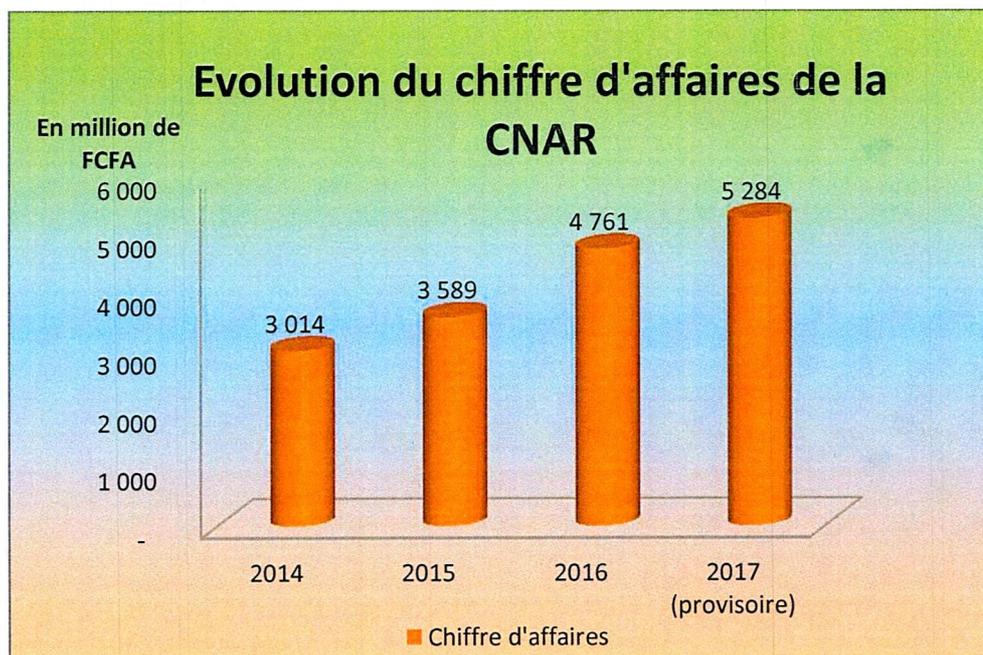
Tableau 1 : Chiffre d'affaires du marché malien

(en millions de FCFA)

SOCIETES	2014	2015	2016	2017 (provisoire)	Evolution	Part de marché	RANG
SAHAM ASSURANCE	6 907	9 244	10 075	10 208	1%	28%	1 ^{er}
CNAR-SA	3 014	3 589	4 761	5 284	11%	14%	2 ^{ème}
ALLIANZ MALI	3 651	2 828	4 139	4 232	2%	11%	3 ^{ème}
LAFIA-SA	4 361	4 280	4 139	4 213	2%	11%	4 ^{ème}
SABU NYUMAN	2 086	2 237	3 207	3 986	24%	11%	5 ^{ème}
NALLIAS SA	2 287	2 793	2 842	3 577	26%	10%	6 ^{ème}
NSIA MALI	2 074	1 751	1 613	2 241	39%	6%	7 ^{ème}
SUNU ASSURANCE	770	1 578	1 650	1 889	14%	5%	8 ^{ème}
ATLANTIQUE ASSURANCES	-	-	-	1 466		4%	9 ^{ème}
TOTAL IARDT	25 150	28 300	32 426	37 096	14,40%	100%	
SONAVIE	3 189	4 035	4 408	4 217	-4%	51%	1 ^{er}
SAHAM ASSURANCES VIE	515	848	1 409	2 141	52%	26%	2 ^{ème}
NSIA VIE	4 113	1 982	3 146	1 940	-38%	23%	3 ^{ème}
TOTAL VIE	7 817	6 865	8 963	8 298	-7%	100%	
TOTAL GENERAL	32 967	35 165	41 389	45 394	10%	100%	

Source: Direction Audit et contrôle de gestion de la CNAR

Figure 1 : Evolution du chiffre d'affaires de la CNAR



Source : Direction Audit et Contrôle de Gestion

SECTION II : LES PRODUITS COMMERCIALISÉS PAR LA CNAR

Dans cette section nous allons parler de l'activité principale de l'entreprise, celui de chercher le produit adapté au besoin et à la demande de la clientèle. Il s'agit ici de faire ressortir ces produits en fonction de leur répartition juridique c'est à dire les produits d'assurance dommages et les produits d'assurance de personne. Et en fin de voir la part de chacun sur le chiffre d'affaires de la compagnie.

Paragraphe 1 : Les produits relatifs à l'assurance des dommages

Les assurances dommages sont des assurances sur le patrimoine ; ce sont des assurances sur les choses et les assurances sur la responsabilité civile. Elles sont régies par le principe indemnitaire. Il s'agit de l'automobile, de l'incendie, la responsabilité civile générale, les autres dommages aux biens et transport.

A- Automobile

C'est la branche la plus connue de la clientèle. Cette assurance couvre dans tous les contrats automobiles, la responsabilité civile qui est une assurance obligatoire. Pourtant cette assurance couvre d'autres garanties supplémentaires comme, le vol, la garantie bris de glace, les garanties annexes et l'incendie.

B- Incendie

Elle couvre à la base les dommages matériels liés à l'incendie proprement dit, la chute de foudre et l'explosion. Aux assurances Bleues, Cette branche se subdivise en des garanties comme la multirisque simple, multirisque professionnelle et incendie risques industriels. Il faut préciser qu'elle est à la fois une assurance des biens et de la responsabilité civile. Cette responsabilité est à ne pas confondre avec la responsabilité civile générale.

C- La responsabilité civile générale (RC)

Nous définissons l'assurance RC générale comme la garantie qui couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile pouvant incomber à l'assuré en raison des dommages corporels, matériels et immatériels consécutifs causés aux tiers à l'occasion soit de sa vie privée, soit de ses activités. Les Assurances Bleues commercialisent la RC chef de famille, la RC scolaire, la RC profession-libérale, la RC ingénieur, la RC expert, la RC Médecin, la RC artisans, la RC chef d'entreprise, la RC décennale, la RC gardiennage et la RC Hôtellerie. Pour compléter cette garantie, il est raisonnable de prendre une garantie autres dommages aux biens

D- Les autres dommages aux biens

Cette assurance est un ensemble ou un regroupement des garanties relatives à des dommages aux biens. L'assurance dommages aux biens est établie en fonction des besoins des clients. Elle peut être la garantie tous risques chantiers, tous risques montage, bris de machine et tous risques informatiques, dégâts des eaux, globale de banque. Pour les garanties transport il en est autre.

E- Le transport

Pays enclavé, la principale garantie transport est l'assurance facultés à l'importation rendue obligatoire par la loi. Ces assurances couvrent les marchandises contre les avaries, les pertes de poids et pertes totales selon que la garantie soit «Franc d'avaries particulières (FAP) sauf » ou « tous risques ». Aux Assurances Bleues, la police la plus utilisée est la police au voyage avec la garantie FAP sauf. Les Assurances Bleues ne commercialisent pas seulement les produits IARD et transport, elle commercialise aussi les produits d'assurance des personnes.

Paragraphe 2 : Les produits relatifs à l'assurance des personnes

Les assurances de personnes portent sur l'intégrité physique de la personne humaine. Elles sont régies par le principe forfaitaire même si la maladie est gérée par le principe indemnitaire. Il s'agit de la garantie individuelle accidents, la maladie et l'assistance voyage.

A. La garantie individuelle accidents

C'est une assurance qui peut être souscrite individuellement ou collectivement moyennant une prime. L'assureur s'engage à verser à son assuré ou à son bénéficiaire, une somme déterminée, ainsi que les frais médicaux et pharmaceutiques à la suite d'un accident corporel atteignant l'assuré dans la période de garantie. Il faut noter qu'elle garantit trois conséquences : la mort ; l'infirmité totale ou partielle et l'incapacité temporaire. Il est à préciser que son principe de base est l'absence de la subrogation, le cumul des prestations et non application du principe indemnitaire. En cas de sinistre, le règlement peut être cumulé avec la garantie maladie.

B. La maladie

La maladie est définie comme « toute altération de la santé constatée par une autorité médicale », donc « l'assurance maladie a pour objet de protéger les personnes contre les conséquences pécuniaires de la maladie mais aussi celles de l'accident et de la maternité ». L'assurance maladie est un contrat collectif couvrant un ensemble d'assurés et leur famille ou un contrat individuel couvrant uniquement l'assuré. Les principaux assurés sont les entreprises qui souscrivent pour leurs employés. Cette garantie couvre même en cas de voyage à l'étranger. Mais la vraie garantie pour le voyage est l'assistance.

C. L'assistance

C'est une assurance relative au voyage. Elle prend en charge pendant le séjour ou toute la durée du voyage l'urgence médicale, le transport médicalisé, les soins dentaires, le rapatriement du corps en cas de décès, les pertes de bagages, l'assistance juridique et l'assistance d'urgence en cas de maladie ou d'accident. Elle couvre deux zones selon la prime, une zone A pour l'Afrique, l'Europe et le Moyen Orient et une zone B pour le reste du monde.

Après l'explication de chaque produit, nous pouvons examiner leur part dans le chiffre d'affaires.

Paragraphe 3 : Analyse du portefeuille des produits

La part d'une branche dans le chiffre d'affaires permet de savoir quelle branche le service commercial doit développer ou surveiller.

Tableau 2: Structure du portefeuille

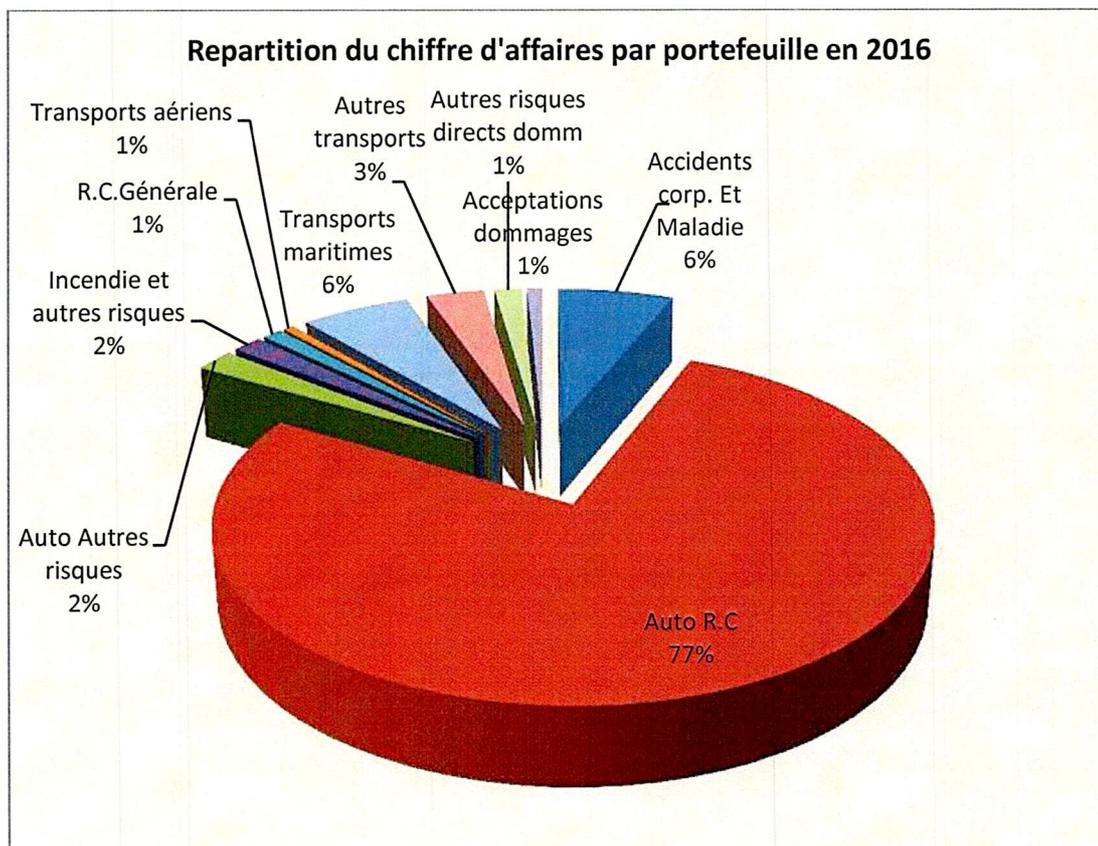
EXERCICES	2014		2015			2016			Structure moyenne sur 3 ans
PRIMES EMISES	Montant	Part	Montant	Part	Evo.	Montant	Part	Evo	
Accidents corp. Et Maladie	177 502 378	6%	290 015 144	8%	37%	295 986 305	6%	-23%	7%
Auto R.C	2 263 336 146	75%	2 862 676 886	80%	6%	3 674 844 930	77%	-3%	77%
Auto Autres risques	318 033 954	11%	80 835 534	2%	-79%	100 987 205	2%	-6%	4%
Total Auto	2 581 370 100	86%	2 943 512 420	82%	-4%	3 775 832 135	79%	-3%	82%
Incendie et autres risques	118 895 276	4%	104 084 239	3%	-26%	77 597 229	2%	-44%	3%
R.C.Générale	11 544 703	0,4%	33 623 550	1%	145%	51 393 609	1%	15%	1%
Transports aériens	446 806	0,01%	5 813 224	0,2%	992%	26 992 484	1%	250%	0%
Transports maritimes	6 954 981	0,2%	75 769 176	2%	815%	278 783 259	6%	177%	3%
Autres transports	38 122 432	1%	58 113 259	2%	28%	146 170 899	3%	90%	2%
Total Transports	45 524 219	2%	139 695 659	4%	158%	451 946 642	9%	144%	6%
Autres risques directs domm	38 088 621	1%	9 842 008	0,3%	-78%	69 841 025	1%	435%	1%
Acceptations dommages	40 686 653	1%	68 533 302	2%	41%	38 350 355	1%	-58%	1%
TOTAL	3 013 611 950		3 589 306 322			4 760 947 300			

Sources: états C1 2014, 2015 et 2016 de la CNAR

Le chiffre d'affaires de la CNAR a eu une croissance régulière de 2014 à 2016 et le portefeuille auto en occupe, en moyenne, 82%, suivi par accident corporel et maladie 7% et le transport 6%.

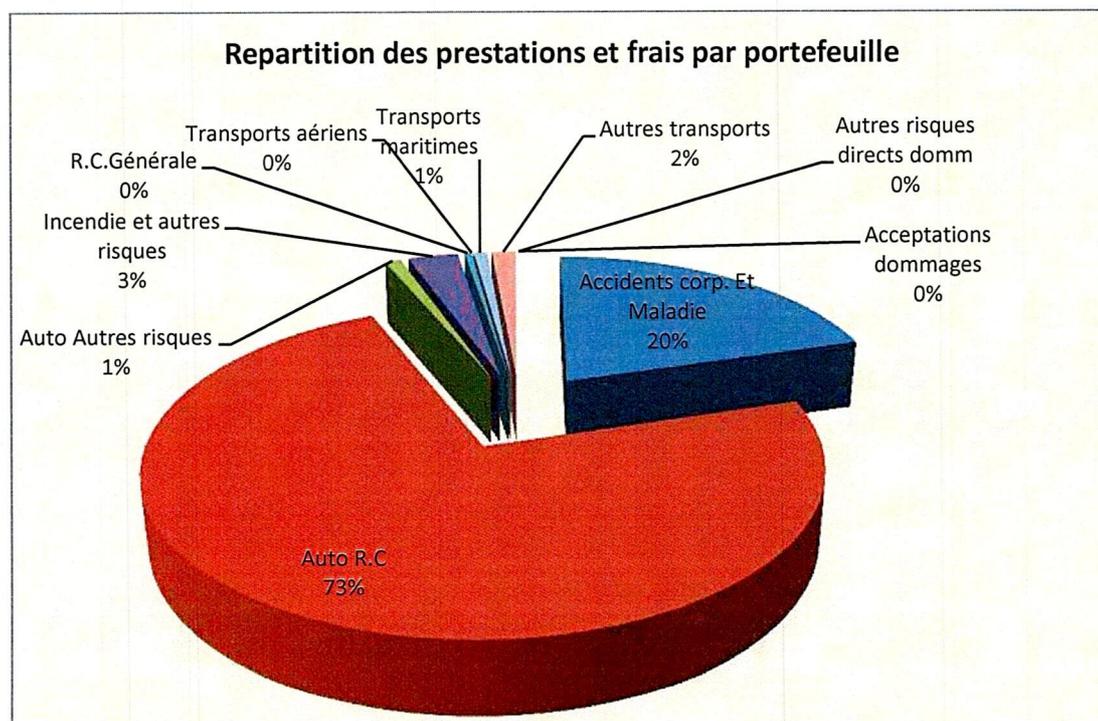
Par ailleurs, on constate que le portefeuille incendie et autres risques qui n'occupe que 3% a régressé de 44% en 2016.

Figure 2 : Répartition du chiffre d'affaires par branche



Sources: états C1 2016 de la CNAR

Figure 3 : Répartition des prestations et frais payés par branche



Sources: état C1 2016 de la CNAR

Tableau 3: Prestations et frais payés par branche

EXERCICES Prestations et frais payés	2014		2015			2016			Structure moyenne sur 3 ans
	Montant	part	Montant	part	Evo	Montant	part	Evo	
Accidents corp. Et Maladie	15 428 062	2%	72 329 562	8%	359%	268 645 693	20%	151%	11%
Auto R.C	602 436 471	69%	712 458 053	80%	16%	963 486 058	73%	-9%	74%
Auto Autres risques	138 585 809	16%	26 332 557	3%	-81%	12 199 431	1%	-69%	6%
Total Auto	741 022 280	85%	738 790 610	83%	-2%	975 685 489	74%	-11%	80%
Incendie et autres risques	95 791 516	11%	38 122 791	4%	-61%	38 321 502	3%	-32%	5,6%
R.C.Générale	5 562 000	1%	-	0%	-100%	5 050 125	0,4%		0,3%
Transports aériens	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%	0%
Transports maritimes	-	0%	-	0%	0%	10 147 553	1%		0,3%
Autres transports	11 619 124	1%	22 799 163	3%	92%	18 596 738	1%	-45%	2%
Total Transports	11 619 124	1%	22 799 163	3%	92%	28 744 291	2%	-15%	2%
Autres risques directs domm	2 056 694	0%	17 150 879	2%	717%	-	0%	-100%	0,7%
Acceptations dommages	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%	0%
TOTAL	871 479 676	100%	889 193 005	100%		1 316 447 100	100%		100%

Sources: états C1 2014, 2015 et 2016 de la CNAR

A l'instar du chiffre d'affaires, les prestations et frais payés ont également évolués. En moyenne 80% des prestations et frais ont été payés sur les sinistres automobiles, 11% en accident corporel et maladie, 5% en incendie et autres risques et seulement 2% en transport. 2% sur les autres portefeuilles.

Tableau 4: Taux de sinistre à prime par branche

EXERCICE	2014	2015	2016	Taux moyen sur trois ans
Accidents corporels. Et Maladie	13%	54%	70%	46%
Auto R.C	29%	48%	25%	34%
Auto -Autres risques	46%	22%	21%	30%
Total Auto	31%	47%	25%	34%
Incendie et autres risques	35%	51%	-14%	24%
R.C.Générale	15%	10%	13%	13%
Transports aériens	0%	0%	4%	1%
Transports maritimes	0%	5%	6%	4%
Autres transports	67%	36%	0%	35%
Total Transports	53%	19%	4%	25%
Autres risques directs dommages	-2%	127%	-57%	23%
Acceptations dommages	54%	-6%	-576%	-176%
Ensemble	29%	45%	21%	32%

Sources: états CI 2014, 2015 et 2016 de la CNAR

Le portefeuille accident corporel et maladie a eu de 2014 à 2016 une sinistralité croissante qui a atteint les 70%, comme taux le plus élevé en 2016. On remarque que la CNAR semble bien tirer profit du portefeuille auto, réputé déficitaire, avec une sinistralité moyenne de 34%. De façon générale, aucun portefeuille n'a présenté en moyenne une sinistralité supérieure à 65%.

Tableau 5: Commissions par branche

EXERCICES	2014		2015		2016		Taux moyen du marché	
	COMMISSION PAYEES	Montant	Taux	Montant	Taux	Montant		Taux
Accidents corp. Et Maladie		18 120 258	10%	37 034 058	13%	20 504 144	7%	13%
Auto R.C		347 957 654	15%	359 975 398	13%	438 176 314	12%	15%
Auto Autres risques		25 104 492	8%	-	0%	5 791 526	6%	
Total Auto		373 062 146	14%	359 975 398	12%	443 967 840	12%	
Incendie et autres risques		15 530 712	13%	8 757 059	8%	4 554 864	6%	12%
R.C.Générale		753 619	7%	924 463	3%	7 188 055	14%	17%
Transports aériens		73 207	16%	874 328	15%	4 283 206	16%	17%
Transports maritimes		487 525	7%	11 507 878	15%	46 715 654	17%	
Autres transports		1 487 525	4%	5 125 853	9%	18 620 603	13%	
Total Transports		2 048 257	4%	17 508 059	13%	69 619 463	15%	
Autres risques directs domm		1 173 207	3%	370 694	4%	6 810 652	10%	15%
Acceptations dommages		-	0%	18 447 007	27%	15 762 755	41%	
TOTAL		410 688 199	14%	443 016 738	12%	568 407 773	12%	

Sources: états C1 2014, 2015 et 2016 de la CNAR

Globalement, les taux de commissionnement semblent être maîtrisés de 2014 à 2016, en dessous du seuil de 20%. Le plus élevé a été celui des acceptations en dommages avec 41%.

PARTIE II :
INCIDENCES DECOULANT DE
LA RELATION COMPAGNIE –
RESEAU DE DISTRIBUTION

CHAPITRE I : LE RESEAU DE DISTRIBUTION

Dans ce chapitre nous parlerons de la distribution en assurance (section1) et des problèmes liés à l'activité du réseau de distribution (section 2)

SECTION I : LA DISTRIBUTION EN ASSURANCE

Dans cette section nous nous intéresserons à la spécificité de la distribution en assurance, sa réglementation et les canaux de distribution au niveau de la CNAR.

Paragraphe 1 : La spécificité de la distribution en assurance

La distribution de l'assurance a des particularités autres que celles de l'ensemble de la production industrielle. Sa particularité tient à l'inversion de cycle de production¹ et de prestation de service influant ainsi sur sa distribution. Elle nécessite une efficacité commerciale, un pilotage des performances, une adéquation aux approches marketing qui sont les maîtres-mots de cette activité. A cela nous ajoutons la nécessité d'un devoir de conseil, d'information et surtout des aptitudes managériales pour fidéliser les clients.

A. Le devoir d'information

Pour apprécier un produit ou un service, les clients ont besoin d'informations pertinentes sur les avantages qu'il leur procure. Il est nécessaire de distinguer deux types d'informations:

- les informations concernant l'environnement du produit d'assurances par exemple des informations sur l'entreprise;
- les informations relatives au produit lui-même. Le client doit être en mesure de comprendre le produit qu'il achète, son mécanisme, son tarif, les garanties dont il pourra bénéficier, mais également les exclusions de garanties qui généreront des cas de non-couvertures en cas de sinistre.

B. Le devoir de conseil

Le conseil implique certaines formes de dialogue pour sonder les exigences du client et développer ensuite une solution sur mesure, cela implique souvent d'aider les clients à

¹ * Inversion du cycle de production

Dans une entreprise classique, le prix de revient (prix des matières premières, coûts de fabrication ...) est connu avant le prix de vente du produit fini. L'entreprise connaît donc sa marge bénéficiaire au moment de la fixation du prix de vente.

En assurance, l'entreprise encaisse les primes (prix de vente du contrat) avant de connaître les coûts (prestations à venir). C'est ce qu'on appelle l'inversion du cycle de production.

Le bilan reflète cette réalité : dans une entreprise « normale », il se lit de gauche à droite : les actifs (outils de production, stocks, ...) reflètent son activité tandis que le passif (dettes) représente essentiellement le mode de financement des actifs.

Au contraire, le bilan de l'assureur se lit de droite à gauche : le passif est constitué de provisions techniques correspondant aux engagements de l'assureur envers les assurés, c'est-à-dire les contrats en cours, tandis que l'actif (les placements) représente comment le passif est garanti.

mieux comprendre leur propre situation et de les encourager à élaborer leurs propres solutions eux-mêmes. Le client doit pouvoir choisir parmi les offres qui lui sont soumises, un contrat d'assurance qu'il veut conclure sur la base des conseils du distributeur d'assurance, en termes d'avantage et d'inconvénient du service. Donc le rôle du distributeur en assurance est de conseiller son client dans le choix de son contrat. Ce choix s'opère sur la base des informations que lui fournit ce dernier et est dicté par une analyse approfondie de ses besoins d'assurances. Cette analyse délimite l'obligation de conseil qu'a l'intermédiaire d'assurance à l'égard de son client.

C. La fidélisation du client

Dans un contexte du marché hautement concurrentiel, il est impératif de privilégier la fidélisation des clients au lieu de chercher à conquérir les nouveaux clients. Cette option de fidélisation bien que différente de celle des produits tangibles, par son intangibilité, son indivisibilité, sa variabilité et sa non périssabilité, elle reste encore meilleure par sa facilité et sa rentabilité dans le secteur du service et plus particulièrement en assurance. En ce qui concerne les assureurs, fidéliser c'est adapter l'évolution d'un produit d'assurance à l'évolution continue du besoin du client. Cette différence en assurance s'explique non seulement par l'incertitude dans ces prestations c'est-à-dire la réalisation de l'évènement qui entraîne que la prestation est aléatoire, mais aussi par la difficulté de retrouver le juste prix du risque et la juste valeur des prestations.

La fidélisation en assurance est essentiellement attitudinale, les assureurs doivent donc optimiser la tarification (éviter l'anti-sélection et l'aléa moral) tout en satisfaisant le besoin et les attentes des clients. Autre particularité de la distribution en assurance est la faible culture d'assurance des clients face à des propositions d'assurance. Il faut aussi noter que l'importance de la distribution dans l'assurance fait d'elle un secteur bien règlementé.

Paragraphe 2 : Cadre réglementaire de la distribution en assurance

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, la distribution occupe une place importante dans l'assurance. Cette place qu'occupe la distribution fait d'elle un domaine bien règlementé par la CIMA notamment dans son traité d'assurance (livre v du code des assurances CIMA). Dans ce paragraphe, nous passerons en revue les règles communes aux intermédiaires, les règles spécifiques aux agents généraux et courtiers et enfin évoquer les bordereaux et états modèles.

A. Les règles communes aux intermédiaires

D'après l'article 500 du code des assurances CIMA, la présentation d'assurance est le fait pour toute personne physique ou morale de solliciter ou de recueillir la souscription d'un contrat d'assurance.

1- Les personnes habilitées pour la présentation

Selon l'article 501, les opérations pratiquées par les entreprises mentionnées à l'article 300 ne peuvent être présentées que par les personnes suivantes :

1° les personnes physiques et sociétés immatriculées au registre du commerce pour le courtage d'assurance agréées par le Ministre en charge du secteur des assurances et, dans ces sociétés, les associés et les tiers qui ont le pouvoir de gérer ou d'administrer,

2° les personnes physiques ou morales titulaires d'un mandat d'agent général d'assurance ou chargées à titre provisoire, pour une période de deux ans au plus non renouvelable, des fonctions d'agent général d'assurance ;

3° les personnes physiques salariées commises à cet effet :

a) soit par une entreprise d'assurance ;

b) soit par une personne ou société mentionnée au premier point (1°) ci-dessus.

4° les personnes physiques non salariées, mandatées et rémunérées à la commission exclusivement par les sociétés d'assurances réalisant des opérations dans les branches 20 à 23 de l'article 328.

2- Les conditions d'honorabilités

Cette condition exige de la part des agents généraux ou courtiers d'assurances, comme dispose l'article 506 du code CIMA, de n'avoir pas fait objet :

1° d'une condamnation pour crime ou délit ;

2° d'une mesure de faillite personnelle ou autre mesure d'interdiction relative au redressement et à la liquidation judiciaire des entreprises ;

3° d'une mesure de destitution de fonction d'officier ministériel en vertu d'une décision de justice. Les condamnations et mesures visées au précédent alinéa entraînent pour les mandataires et employés des entreprises, les agents généraux, les courtiers et entreprises de courtage, l'interdiction de présenter des opérations d'assurance. Ces interdictions peuvent également être prononcées par les tribunaux à l'encontre de toute personne condamnée pour infraction à la législation ou à la réglementation des assurances.

3- Les conditions de capacité

C'est l'article 508 du code CIMA qui fixe les conditions de capacités des personnes à exercer ce métier d'intermédiaire. En effet, toute personne physique mentionnée à l'article 501 doit, sous réserve des dérogations prévues aux articles 503 et 504:

1° avoir la majorité légale dans l'Etat de présentation de l'opération ;

2° être ressortissante d'un Etat membre de la CIMA ; associés et les tiers qui ont le pouvoir de gérer ou d'administrer ;

3° remplir les conditions de capacité professionnelle prévues, pour chaque catégorie et fixées par la Commission de contrôle après avis des instances professionnelles représentatives des entreprises d'assurance ;

4° ne pas être frappée d'une des incapacités prévues à l'article 506. Pour exercer l'une des professions ou activités énumérées au 1° de l'article 501, toute personne mentionnée au premier alinéa du présent article doit pouvoir, à tout moment, justifier qu'elle remplit les conditions exigées par ledit alinéa. Les contrats d'assurance ou de capitalisation souscrits en infraction aux dispositions de l'article 501 et du présent article ainsi que les adhésions à de tels contrats obtenues en infraction à ces dispositions peuvent, pendant une durée de deux ans à compter de cette souscription ou adhésion, être résiliés à toute époque par le souscripteur ou adhérent, moyennant préavis d'un mois au moins. Dans ce cas, l'assureur n'a droit qu'à la partie de la prime correspondant à la couverture du risque jusqu'à la résiliation et il doit restituer le surplus éventuellement perçu.

4- La garantie financière

Ici chaque agent général et courtier doit justifier d'une garantie financière sous forme de caution auprès d'un établissement financier ou d'une entreprise d'assurance agréée comme l'énonce l'article 524 du code CIMA. Cette garantie financière doit être au moins égal à 10 000 000 de francs CFA et ne peut être inférieur au double de la moyenne mensuelle du montant des fonds perçus de douze derniers mois précédant le mois de la date de souscription de l'engagement de caution.

5- Les sanctions et pénalités

Toute personne qui présentera en vue de leur souscription ou fera souscrire des contrats pour le compte d'une entreprise non agréée pour la branche dans laquelle entrent ces contrats, sera punie d'une amende de 500.000 FCFA à 2.500.000 FCFA et en cas de récidive d'une amende de 1.000.000 F.CFA à 5.000.000F.CFA et d'un emprisonnement de 6 mois à 3 ans ou de l'une de ces deux peines seulement. Est également passible des sanctions prévues au troisième alinéa du présent article tout courtier ou toute société de courtage qui ne se sera pas conformé aux dispositions de l'article 530 du code CIMA.

B- Les règles spécifiques aux agents généraux et courtiers

1- Pour les agents généraux

Le code CIMA spécifie les agents généraux à l'article 529 qui énonce la cessation volontaire par l'une des parties du contrat signé entre les entreprises d'assurance et leurs agents généraux, sans détermination de durée. Néanmoins, cette résiliation du contrat par la volonté d'un seul des contractants peut donner lieu à des dommages-intérêts, et dont les parties ne peuvent renoncer à l'avance au droit éventuel de demander des dommages-intérêts en vertu des dispositions ci-dessus.

2- Pour les courtiers

En ce qui concerne les courtiers, la spécificité de la réglementation réside dans son statut qui fait de lui un commerçant et qui le soumet aux obligations imposées aux commerçants ; comme le prévoit l'article 531 du code CIMA. Ainsi, la profession de courtier est soumise à l'agrément du ministère en charge du secteur des assurances du pays dans lequel l'autorisation est demandée, qui lui aussi établit et transmet à la Commission de Contrôle et à toutes les compagnies d'assurance du pays comme dispose l'article 530 du code CIMA.

Il est important de rappeler que l'article 537 du code CIMA exige à ces courtiers une assurance de responsabilité civile professionnelle qui couvre les conséquences pécuniaires de leur responsabilité professionnelle. Pour le respect de cet article, au Mali une carte professionnelle est exigée à chaque courtier qui lui est octroyée chaque année après justification de la garantie financière et de la RC professionnelle.

C- Bordereaux et Etats modèles des agents généraux et courtiers

1- Les bordereaux

Selon l'Article 548 du code CIMA, les intermédiaires doivent tenir soit par compagnie d'assurances un bordereau mensuel d'émission, d'encaissement d'arriérés de prime et des commissions sous un numérotage continu pouvant comprendre plusieurs séries, sans omission ni double emploi, les avenants successifs étant rattachés à la police d'origine, soit affecter aux assurés ou sociétaires. Les éléments nécessaires relatifs à ce bordereau sont énumérés dans ce même article. Il en est de même pour les annulations des primes et des commissions. L'Article 549 du code CIMA impose la tenue d'un bordereau dans les mêmes conditions que dans l'article 548 du code CIMA.

Pour les intermédiaires ayant le mandat express de gestion de sinistres, ils doivent produire à la fin de chaque exercice un bordereau de sinistres payés et celui des recours encaissés comme le prévoit l'article 553 et suivants du code des assurances. Les éléments permettant la lecture de ces documents sont renseignés à l'article 553 du code CIMA.

2- Les états modèles

Les intermédiaires agréés par le ministère sont appelés à produire des renseignements généraux du dossier annuel. Les éléments constituant les renseignements généraux sont énumérés dans l'article 555 du code des assurances. Ce dossier annuel à transmettre au ministère comporte aussi les états financiers et comptables à savoir le bilan, le compte d'exploitation général, le tableau de ressources et des emplois, les états annexés et le supplément statistique qui complète et commente le bilan et le compte de résultat (556 du code CIMA). L'obligation d'établir ces bordereaux et ces états modèles a pris effet depuis le 1er janvier 2010 et ce dossier de rapport annuel doit être adressé au ministère au plus tard le 1er août de chaque année.

D. Encaissement de la prime

1- La prime :

L'article 541 dispose qu'il est interdit aux intermédiaires, sous peine des sanctions prévues aux articles 534-5 et 545, d'encaisser des primes, des fractions de primes, de faire libeller ou de recevoir des chèques libellés à leur ordre.

Cette interdiction ne s'applique pas aux paiements effectués en espèces n'excédant pas la somme d'un million (1 000 000) de FCFA par police et aux paiements par chèques libellés à l'ordre de l'assureur.

Les primes encaissées doivent être reversées à l'assureur, accompagnées d'un bordereau justificatif, dans un délai de trente (30) jours suivant leur encaissement (article 542 du code des assurances CIMA).

En cas de non reversement par l'intermédiaire des primes encaissées dans les délais prévus, les sommes non reversées produisent intérêt de plein droit au double du taux d'escompte dans la limite du taux d'usure à compter de l'expiration du délai de reversement stipulé.

2- La commission :

Il est interdit aux intermédiaires de retenir le montant de leurs commissions sur la prime encaissée (article 541 du code des assurances CIMA).

Les commissions dues aux intermédiaires doivent être payées dans les trente (30) jours suivant la remise des primes à l'entreprise d'assurance. Le montant des commissions dues mais non payées par l'assureur produit intérêt de plein droit au double du taux d'escompte dans la limite du taux d'usure à compter de l'expiration dudit délai (article 544 du code des assurances CIMA).

Paragraphe 3 : Les canaux de distribution de la CNAR

Au niveau des Assurances Bleues, les canaux de distribution sont constitués par une forte domination du réseau d'agences, ensuite de la vente aux guichets et enfin d'un faible réseau de courtage et d'apporteurs personnes physiques.

A- Les agents généraux :

Personnes physiques ou morales, ils sont des mandataires des sociétés d'assurance. Ils sont liés aux entreprises d'assurance qui les mandatent par des traités de nomination qui précisent les conditions de collaboration entre l'agent général et la compagnie et fixent les taux de commissions pour les affaires apportées. Ces traités délimitent la circonscription géographique dans laquelle l'agent général est autorisé à intervenir : c'est la règle d'exclusivité territoriale. Ces traités obligent l'agent général à réserver en priorité sa production à la société qui l'a nommée dans la souscription et les branches où il a mandat

pour la représenter : on parle de la règle d'exclusivité de production. Ce qui n'est pas le cas pour les courtiers.

Les assurances Bleues CNAR compte 70 agents généraux sur l'ensemble du territoire malien avec plus de 61.53 % de sa production.

B- Les courtiers :

Personnes physiques ou morales, ils sont des mandataires des assurés et doivent conseil à ces derniers. Ce sont des commerçants contrairement aux agents généraux, donc ils peuvent placer leurs affaires auprès de l'entreprise de leur choix ou au choix des assurés.

C- Les apporteurs, personnes physiques

Les personnes physiques non salariées, mandatées et rémunérées à la commission, habilitées à présenter les opérations d'assurances et à respecter les dispositions régissant la distribution des produits d'assurance. Ils doivent être autorisés par la direction des assurances. Les entreprises d'assurances doivent veiller à ce que ces personnes physiques remplissent les conditions.

D- Les ventes aux guichets directs

C'est la vente effectuée par les salariés ou personnels au sein même de l'entreprise et dans les bureaux directs de la compagnie situés un peu partout sur le territoire. Au niveau des Assurances Bleues, nous avons huit(08) bureaux directs.

SECTION II : PROBLÈMES POSÉS PAR L'ACTIVITÉ DU RÉSEAU

La relation réseau – compagnie laisse quelque fois apparaitre des insuffisances qui sont de nature à affecter l'équilibre de la compagnie. Ces lacunes sont à l'origine des problèmes affectant les rapports entre la compagnie et les intermédiaires. Seront donc traités au cours de cette section les problèmes relevant de la relation entre la CNAR et son réseau de distribution, les origines de ces problèmes et les risques auxquels s'expose la compagnie.

Paragraphe 1 : Problèmes constatés

Il s'agit ici des problèmes d'ordre technique, financier et commercial

A. Les problèmes d'ordre technique :

Comme il est dit plus haut le secteur des assurances exige d'avoir des aptitudes professionnelles pour les acteurs ; car le non-respect des mesures techniques entraînerait de mauvais résultats pour la compagnie. Les traités de nomination et conventions de collaboration établis par les Assurances Bleues régissant sa relation avec les intermédiaires précisent le canevas à suivre par ces derniers pour la souscription des risques. Mais force est de constater que certains vont en marge de ces instructions.

De ce fait les difficultés d'ordre technique rencontrées à la CNAR ont pour origine le non-respect des instructions relatives à la production, et au sinistre :

En production le non-respect des instructions est visible à travers la pratique de :

- la sous-tarification qui consiste à faire payer à l'assuré une prime inférieure à celle qu'il aurait dû payer compte tenu de la gravité et de la fréquence du risque. Il ne faut pas perdre de vue que la concurrence entre les intermédiaires est souvent très rude, certains sont par conséquent, tentés de sous-tarifier certains risques pour ne pas les perdre. Mais cette sous tarification est encouragée par la société en ce sens qu'elle donne la latitude aux intermédiaires de faire une réduction automatique de 35% de la prime sur les risques auto et cela, quel que soit l'assuré.

Cette pratique est fréquente chez les intermédiaires et beaucoup plus dans la branche automobile où l'on retrouve d'une manière générale des cas tels que : L'octroi de bonus injustifiés, le déclassement qui consiste à tarifier dans une autre catégorie de tarification un risque appartenant à une catégorie distincte.

- L'anti-sélection consistant à faire entrer dans la mutualité les risques dont la réalisation est très probable
- La fraude est définie d'après L'internaute Encyclopédie comme « une action faite pour tromper, pour contourner les lois ».

Le recours à la fraude par les intermédiaires résulte de leur intention de dissimuler une partie de la production dont les contrats ont subi des modifications soit sur la durée, soit sur les garanties souscrites .et également de la modification frauduleuse de la zone géographique de circulation, la date de délivrance du permis de conduite, l'âge de l'assuré.

- La transmission tardive de la production à la compagnie, ne permet pas aux gestionnaires de la production de réaliser un contrôle approfondi des documents dans la mesure où ils sont tenus par des délais relatifs au paiement des taxes et à la transmission de la production au POOL TPV (Transport Public de Voyageur).
- La mauvaise tenue des documents de production à transmettre à la compagnie.

L'introduction d'un risque dans la mutualité, a pour conséquence le règlement en cas de réalisation de ce risque. C'est là le but principal d'une compagnie d'assurance, ce qui traduit l'importance du service sinistre dans la société et dont le non-respect des instructions pourrait influencer de façon négative sur l'image de la société.

En effet, les traités et conventions passés par la compagnie et les intermédiaires ne donnent pas mandat de règlement de sinistres aux intermédiaires. Ils ont juste pour mission de transmettre les dossiers sinistres ouverts pour traitement au siège. C'est là qu'intervient la difficulté car certains intermédiaires vont en marge des instructions données par la compagnie. Cela est visible à travers :

- Le retard dans la transmission des dossiers sinistres : en cas de sinistre, c'est chez l'intermédiaire que l'assuré se rend pour y faire sa déclaration. En plus c'est avec la

survenance du sinistre que l'assuré apprécie les prestations de la société particulièrement la façon dont la CNAR règle les sinistres qui lui sont déclarés.

Mais force est de constater que certains intermédiaires ne respectent pas les délais de transmission prévus par le siège exposant ainsi la société au risque de payer les pénalités prévues dans les dispositions de l'Art 233 du code des Assurances qui stipule que :« Lorsque l'offre n'a pas été faite dans les délais impartis à l'article 231, le montant de l'indemnité produit intérêt de plein droit au double du taux de l'escompte dans la limite du taux de l'usure à compter de l'expiration du délai et jusqu'au jour de l'offre devenue définitive. Cette pénalité est réduite, ou annulée, en raison de circonstances non imputables à l'assureur et notamment lorsqu'il ne dispose pas de l'adresse de la victime ».

Les difficultés techniques peuvent certes entraîner le déséquilibre d'une société d'assurance, mais elles n'en sont pas les seules.

B. Problèmes d'ordre financier

L'importance des capitaux générés par l'industrie d'assurance peut être à l'origine des problèmes financiers existant entre la compagnie et son réseau. Car une mauvaise organisation du travail des intermédiaires a des conséquences néfastes sur les finances de la société d'assurance.

Il est important de préciser que les problèmes financiers de la CNAR résultent certes de la conservation des primes par les intermédiaires, mais la CNAR en elle-même détient une part de responsabilité découlant du paiement tardif des commissions.

Ceci a pour explication le manque de suivi de la part de la direction de production, car compte tenu de sa fonction et de l'une des tâches qui est la sienne, à savoir, la confection des bordereaux de paiements des commissions, elle devrait veiller au paiement effectif de ces commissions aux intermédiaires.

En principe, la commission constitue la rémunération de l'intermédiaire, s'il apparaît donc des retards dans le paiement de ces commissions, l'intermédiaire pourrait empiéter sur les primes à reverser.

En effet, la rétention des primes par certains intermédiaires se caractérise par :

- le non reversement à la compagnie des primes encaissées par l'intermédiaire.
- le reversement tardif des primes à la compagnie.

Cela s'explique par le fait pour des raisons économiques, les assurés paient les primes de moitié et accusent souvent du retard pour le règlement du solde. Face à cette situation, les intermédiaires sont obligés de retarder la transmission de la production ou même de transmettre la production sans reverser la totalité des primes.

Mais avec l'avènement de l'article 13 nouveau du code CIMA, il y a de moins en moins de non reversements et des reversements tardifs de primes.

Néanmoins le problème persiste au niveau de la CNAR car elle a autorisé les agents à retenir directement les commissions automobiles ce qui a entraîné un gros souci de comptabilisation des commissions auto des agents généraux dans le système d'exploitation ORASS.

Un autre problème financier est celui du paiement tardif par la CNAR des commissions de certains intermédiaires. L'intermédiaire étant rémunéré à la commission, celle-ci constitue sa motivation première, il devrait donc recevoir sa commission s'il a reversé la prime correspondante ; afin d'éviter qu'il ne se livre à des pratiques malsaines mettant en péril l'équilibre de la société.

C'est dans cette optique que les articles 542 et 544 du code CIMA fixent respectivement le délai de reversement de primes ou fractions de primes encaissées, accordés aux courtiers et aux sociétés de courtage, et le délai de paiement des commissions dues au courtier .

C. Problèmes d'ordre commercial

L'action du service commercial des assurances bleues CNAR n'est pas très efficiente, dans la mesure où l'animation du réseau de souscription chargé de la commercialisation n'est pas effective et cette situation n'est pas de nature à favoriser la croissance de la société. Ce service n'est pas très proche des intermédiaires dans la mesure où des séances de travail périodiques ne sont pas organisées et le suivi de leurs performances est quasi inexistant. Mais cela est un problème organisationnel de l'entreprise, du fait de la non définition des tâches entre la Direction des agences et la Direction Commerciale.

Les agents généraux ont du mal à commercialiser les multirisques incendies et les risques divers, ce qui est contraire au principe fondamental de l'assurance qui consiste à ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier (la mutualité).

Ces problèmes ne sont pas sans conséquences sur la compagnie, car s'ils perdurent, peuvent mettre la société en difficulté.

Paragraphe 2 : Origines des problèmes

Il est certes bien de connaître les problèmes de la société, mais il serait encore mieux d'en connaître l'origine afin d'atteindre le mal à la racine.

Plusieurs causes sont à l'origine des problèmes rencontrés par les assurances bleues pour la bonne organisation de son réseau de distribution notamment :

- L'environnement économique

Le contexte économique actuel est de nature à affaiblir le domaine de l'assurance dans la mesure où le pouvoir d'achat des assurés est limité, et face à la rude concurrence, les intermédiaires délivrent des assurances à crédit. Or l'article 13 nouveau du code des assurances CIMA proscrit cette pratique.

- La non qualification des collaborateurs des intermédiaires

Malgré les exigences de la réglementation en ce qui concerne les compétences techniques des intermédiaires, la précarité de l'exploitation fait que les AG et les courtiers font appel à des collaborateurs parfois peu qualifiés. Et dont les erreurs sont susceptibles de ternir l'image de l'intermédiaire responsable de la structure.

- La non qualification de la plus part des agents généraux d'où la difficulté pour ces derniers de pouvoir souscrire des polices Globales Dommages car ne pouvant pas expliquer les différentes garanties.

- Manque de professionnalisme de certains intermédiaires

Il y en a qui malgré leurs connaissances dans le domaine se vouent à certaines pratiques tendant à affaiblir la compagnie.

Paragraphe 3 : Risques auxquels est exposée la compagnie

Le fonctionnement d'une compagnie d'assurance suppose que celle-ci présente des garanties financières exigées par la réglementation, et cela n'est possible que si la société respecte et fait respecter par ses intermédiaires les dispositions du code relatives aux activités menées par la société.

Ainsi, une mauvaise gestion du travail des intermédiaires et des incompréhensions dans la relation réseau de distribution -compagnie sont de nature à affecter la compagnie; l'exposant à plusieurs risques :

A. Insolvabilité :

La compagnie éprouve des difficultés dans le paiement des sinistres. Dans la mesure où l'intermédiaire qui apporte des contrats, encaisse des primes qu'il ne reverse pas à l'assureur. Il est alors en permanence détenteur de fonds pour le compte de la compagnie, causant ainsi à la compagnie un préjudice d'autant plus grave que les primes non reversées constituent un manque à gagner au niveau de la trésorerie.

B. Déficit de couverture des engagements réglementés:

L'assureur doit faire face à des engagements pour lesquels il n'a pas reçu de contrepartie financière ce qui pourrait causer d'éventuels problèmes de couverture.

C. Manque à gagner sur le plan financier

Les primes encaissées doivent être placées afin de générer des produits financiers qui permettront à la compagnie de réduire son déficit.

Lorsque l'intermédiaire garde par devers lui les primes encaissées, la société perd des produits financiers ce qui peut compromettre ses engagements envers les assurés. Face à une pareille situation, il est indispensable que la société mette sur pied des mesures visant à régulariser la situation.

D. Dégradation de l'image de la société et perte de crédibilité

Le rôle de la compagnie d'assurance est d'apporter une assistance aux personnes (assurés ou bénéficiaires) touchées par la réalisation des risques. Il est donc évident qu'une compagnie qui ne règle pas ses sinistres voit son image dégradée auprès du public, entraînant parfois des départs brusques des clients en portefeuille par des résiliations

E. l'intervention des organes régulateurs :

En cas de déficit de couverture et d'insuffisance de marge de solvabilité les organes régulateurs que sont la Division des Assurances (DA) et la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA) vont intervenir pour amener la société à se conformer. Malheureusement pour la compagnie l'intervention de ces organes est de nature à créer un climat de méfiance à l'égard de la société faisant fuir les potentiels assurés et prospects.

Il est donc nécessaire que ces organes dont le rôle est curatif ou préventif selon les cas, fassent des publications lorsqu'un contrôle s'avère positif. Ils devraient également faire des publications pour des sociétés ayant réussi à atteindre les objectifs visés par un plan de redressement, afin de permettre à ces sociétés d'être crédibles auprès des usagers.

Après l'analyse des problèmes liés à l'activité du réseau , il en ressort que la compagnie d'assurance devrait bien organiser son réseau de distribution afin de prévenir les risques d'inefficacité , de fraude, de déficit, et au mieux d'accroître sa rentabilité.

CHAPITRE II : PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

L'intermédiaire occupe une place très importante sur le marché malien des assurances, on en dénombre à ce jour 268, dont 35 courtiers, 148 agents généraux et 85 conseillers vie et la CNAR compte 70 agents généraux et 8 bureaux directs.

Mais en principe, l'efficacité d'une compagnie ne se mesure pas par la densité de son réseau. Elle est plutôt fonction de la catégorie de sa clientèle et de la qualité de ses intermédiaires.

Il serait donc prudent de rechercher l'amélioration des qualités professionnelles des intermédiaires à travers des contrôles récurrents de leur activité par la compagnie, pour se rassurer de l'applicabilité des instructions données et du respect de la réglementation. Ce qui permettra de faire échec à des pratiques irrégulières de certains intermédiaires.

Dans ce chapitre nous allons voir certaines perspectives et recommandations qui permettront à la compagnie de réorganiser son réseau de distribution : sur le plan général (section 1) et sur le plan technico-comptable et commercial (section 2).

SECTION I : SUR LE PLAN GÉNÉRAL

Le but n'est pas ici de proposer des solutions à toutes les difficultés posées par l'intervention des intermédiaires au sein de la CNAR, mais plutôt de faire quelques suggestions qui nous semblent adaptées à certains problèmes majeurs. Ainsi l'on peut envisager un élargissement du réseau de distribution (paragraphe 1); une formation adéquate et continue au profit des agents généraux et commerciaux (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Elargissement de son réseau de distribution

Dans une perspective de croissance du chiffre d'affaires, la CNAR doit se mettre à jour en intégrant dans son réseau de distributions les nouveaux canaux notamment la bancassurance, la digitalisation (une application mobile) et une équipe de VRP (vendeur, Représentant, Professionnel)

A. La Bancassurance

Par bancassurance, on entend la distribution de produits bancaires et d'assurance au sein d'un même réseau bancaire. Généralement, en Europe, les banques distribuent dans leurs agences les produits de leurs filiales assureurs.

Mais dans la zone CIMA, la distribution des produits d'assurances se fait alors aux guichets des banques et concerne en majorité les produits d'assurance vie à long terme à savoir les produits épargne retraite, décès emprunteurs, perte d'emploi, etc. Ces dernières années la bancassurance est devenue le réseau privilégié de distribution des produits d'assurances vie avec plus de 60% du chiffre d'affaire en vie.

Ce nouveau canal pourrait constituer un véritable réseau de distribution pour les compagnies d'assurances non vie. Ces compagnies doivent adapter certains produits

comme l'IAC et les multirisques habitations à ce mode de distribution ou encore négocier avec les banques pour rendre obligatoire la souscription d'un contrat TRC ou une garantie Dommages à l'Ouvrage couperet sur l'octroi d'un prêt immobilier. Cela leur permettra de toucher un certain nombre de prospects liquides afin d'accroître leur chiffre d'affaires.

B. La digitalisation de la compagnie (application mobile) :

Aller à la conquête des millions d'abonnés d'internet apparait comme un impératif catégorique pour les compagnies d'assurances qui veulent vivre et s'imposer au Mali et partout dans la zone CIMA. Et ce, à cause des multiples avantages qu'offre la digitalisation. Pour un secteur qui peine à décoller et qui souffre d'un manque d'adhésion des populations, nous pensons que l'arrimage au numérique permettrait aux compagnies d'assurances de diversifier leurs offres de services et boosterait l'adhésion des populations. Comme nous le savons dans notre zone, moins de 2% de la population ont souscrit à une police d'assurance. Ce qui est très insignifiant au vue notamment du nombre de personnes abonnées à internet.

Par conséquent, la digitalisation de la CNAR renforcera son accessibilité. Les assurés n'auront pas besoin de se déplacer physiquement pour aller souscrire à un contrat d'assurance, ou pour déclarer leurs sinistres. Ce qui va d'avantage rapprocher la compagnie de ses cibles potentielles qui pour l'instant n'étaient pas atteintes notamment les personnes à faible revenu.

Elle va également garantir la transparence, augmenter le chiffre d'affaires et améliorer les prestations de la compagnie dans la mesure où cette dernière sera directement confrontée aux assurés.

La digitalisation des compagnies d'assurance en zone CIMA ne pourra se faire sans l'accompagnement de l'organe régulateur. Ainsi nous suggérons des réformes réglementaires au niveau de la CIMA pour autoriser « la dématérialisation des contrats d'assurances »

Mais la digitalisation n'est pas la seule à pouvoir accroître le chiffre d'affaires de l'entreprise, il y a également les vendeurs représentants professionnels (VRP).

C. Equipe de vendeurs représentants professionnels (VRP) :

En matière d'assurance, pour vendre il faut un vendeur et non un boutiquier. En effet les décideurs des entreprises-cibles et plus particulièrement le grand public ont besoin d'être poussés à l'action pour souscrire une police d'assurance. Ces cibles, conscientisées sur les risques susceptibles de menacer leur patrimoine prendront des mesures pour le préserver. D'où la nécessité de disposer de véritables professionnels dans la vente et la négociation des contrats, les VRP.

La compagnie doit former une solide équipe de VRP capable de dénicher les gros contrats et lui redonner son image de marque.

Mais l'élargissement de son réseau de distribution ne suffit pas pour la bonne marche de la compagnie, elle devra organiser des formations continues pour son réseau déjà existant.

Paragraphe 2 : La formation des Agents Généraux et Commerciaux

Les conséquences liées au manque de formation peuvent avoir des répercussions sérieuses dans le développement du portefeuille. C'est pourquoi, il faut intensifier la formation au niveau des intermédiaires, notamment les agents généraux, les commerciaux et apporteurs. Ces formations peuvent concerner des thèmes techniques destinés aux employés des agents c'est-à-dire les producteurs qui sont en contact direct avec les clients. Cela parce que, le constat relève que sur le marché malien dans la pratique que certains employés n'ont pas de qualification requise en matière d'assurance, ce qui limite, l'efficacité de leur intervention dans la production.

Malgré la formation modulaire organisée par la DNA destinée aux agents généraux et courtiers, La CNAR pourrait également envisager une formation spécialisée destinée à certains agents généraux et commerciaux sur les risques techniques et les multirisques incendie par exemple, dans l'optique de diversifier le portefeuille qui est composé essentiellement de l'automobile.

SECTION II: SUR LE PLAN COMMERCIAL ET TECHNICO-COMPTABLE

Dans cette section nous ferons quelques suggestions pour la compagnie pour une meilleure exploitation de son réseau de distribution sur les aspects commercial, technique et comptable.

Paragraphe 1: Le service commercial

Le service commercial est un maillon essentiel dans toute entreprise, car il est sensé superviser toute l'activité de production sur le terrain aussi bien dans la création de nouveaux produits que de leur vente. Pour cela, la direction commerciale et marketing devrait réorganiser ses services afin que ceux-ci soient aptes à répondre de façon permanente et ponctuelle aux besoins des intermédiaires et des autres intervenants.

Il convient donc de disposer au sein de la Direction Commerciale d'une entité « réseau » qui sera chargée de la récupération des primes encaissées par les intermédiaires non reversées à la compagnie et de l'animation du réseau des intermédiaires.

Pour faciliter cette pratique, l'entité « réseau » devra en permanence :

- renseigner les intermédiaires sur les produits à commercialiser s'il s'agit de nouveaux produits, pour les produits anciens, approfondir leurs connaissances dans le domaine. Ce qui leur permettra d'avoir une connaissance profonde sur ces produits et d'être convainquant au moment de l'entretien avec le prospect.
- formuler des objectifs de production en élaborant un plan où figurent précisément les cibles, les volumes et le positionnement voulu de l'entreprise sur le marché.

- procéder à un contrôle mensuel des résultats obtenus et organiser des rencontres périodiques avec les intermédiaires afin de trouver quelles sont les forces et les faiblesses de chacun et d'en trouver des solutions.
- sensibiliser les intermédiaires sur l'avantage de souscrire des risques autres que l'automobile, car on a constaté que le portefeuille de la CNAR est majoritairement constitué des risques automobiles.

La stratégie à adopter par la Direction Commerciale et Marketing consisterait à diversifier le portefeuille de la compagnie pour une meilleure compensation des risques.

Par ailleurs, le service commercial doit également enseigner la pratique de fidélisation des clients qui consiste à lier les clients mono contrats ou multi contrats en accroissant le nombre de contrats souscrits par eux. Cette fidélisation est un atout pour la compagnie, car l'instabilité de la clientèle en portefeuille est coûteuse à la compagnie, elle entraîne des frais de gestion importants et nécessite de conquérir en permanence de nouveaux clients.

Le service commercial devrait aussi veiller avant toute transmission d'attestations à l'intermédiaire, à ce que celui-ci ait réellement utilisé les attestations du mois précédent.

Paragraphe 2 : Sur le plan technique

La maîtrise de l'aspect technique est une exigence de rigueur pour toute société d'assurance à la quête de rentabilité, dans la mesure où c'est la direction technique qui est chargée de développer des mécanismes visant la conception des produits et leurs tarifs, à la gestion technique de la production, à la gestion rationnelle des sinistres.

Les services production et sinistre sont les services sur lesquels on s'étendra pour une meilleure organisation du réseau de distribution. Ceci étant, la CNAR doit exercer un contrôle sur l'activité du réseau :

A. Le respect de la politique de souscription

Il s'agit de contrôler la conformité des tarifs et réductions appliqués par les intermédiaires. Ce contrôle permet à la CNAR, de déceler les cas de sous tarification de certains agents généraux et le non-respect des réductions commerciales à appliquer, notamment en automobile. Ce contrôle effectué par la Direction audit et contrôle de gestion et la Direction des agences, notamment au niveau de la saisie informatique des contrats automobiles, fait souvent ressortir des cas de réductions commerciales non-conformes aux instructions de la compagnie. Aussi ce contrôle permet de vérifier le strict respect des obligations contractuelles de la part des intermédiaires mandatés par la compagnie.

Ainsi la CNAR doit exiger de ces intermédiaires le respect des obligations qui lui incombent, notamment l'obligation d'information à laquelle il est astreint vis à vis des assurés et bénéficiaires de contrat d'assurance.

Par ailleurs, la compagnie doit exiger aux agents généraux de tirer les conditions particulières de chaque contrat automobile qu'ils conservent avec la copie des cartes grises des véhicules assurés.

B. Le contrôle des documents contractuels

La CNAR fournit un certain nombre de documents à ses intermédiaires, il s'agit notamment des attestations d'assurance ; les cartes brunes CEDEAO ; les imprimés de notes de couvertures(NC) et tous autres documents nécessaires à la production. L'utilisation de ces documents doit se faire dans les normes voulues par la compagnie. Ainsi la Direction des Agences et la Direction commerciale doivent se charger de contrôler rigoureusement les conditions d'utilisation.

Le but du contrôle et du suivi à ce niveau vise à prévenir les fraudes éventuelles qui peuvent découler de l'utilisation anarchique des carnets d'attestations d'assurances, des notes de couverture et des cartes brunes CEDEAO. C'est pourquoi, après utilisation et avant de renouveler le stock, les souches de ces documents doivent être retournées au siège pour vérification. Ce contrôle permettra à la société de s'assurer que les agents généraux et courtiers avec mandat émettent les notes de couverture conformément aux conditions conventionnelles.

Ce suivi permet ainsi de contrôler la régularité dans le respect des délais de transmissions des documents et le respect des périodicités de versement des espèces et chèques ainsi que la conformité des primes qui sont censées avoir été payées avant la prise d'effet du contrat conformément à l'article 13 nouveau du code des assurances CIMA .

Au total, le contrôle de la production permet de s'assurer que les intermédiaires respectent non seulement les conditions conventionnelles en matière de souscription des contrats notamment les tarifs et les réductions appliqués et les conditions, mais également, le respect des instructions et autres prescriptions de la compagnie.

C. Le contrôle de la sinistralité des intermédiaires

Dans la zone CIMA en général, et au Mali en particulier, les assurés sont peu satisfaits des prestations des assureurs. En effet, il est souvent reproché aux assureurs (à tort ou à raison) de mal évaluer les sinistres ou d'observer une lenteur inexplicable dans la procédure de règlement. Pour éviter cela, la compagnie doit accorder une importance particulière à la procédure d'indemnisation en prenant certaines mesures :

Etant donné que les intermédiaires ne gèrent pas les sinistres, leur intervention se limite en l'envoi des déclarations des sinistres au siège de la compagnie. La Compagnie doit effectuer un contrôle sur ces déclarations de sinistres. Le contrôle consiste à ce niveau, en la vérification des délais de transmission des déclarations enregistrées par les agents généraux et courtiers avec mandat.

Par ailleurs, une attention particulière doit être accordée à l'évolution de la sinistralité des agents généraux et courtiers. Le suivi de la sinistralité des intermédiaires est indispensable pour le développement du portefeuille.

L'indicateur pertinent est le rapport sinistre à primes (s/p). Ainsi la compagnie appréciera périodiquement ce rapport concernant les intermédiaires, ce qui permet de prendre des mesures appropriées selon le niveau par rapport à la moyenne de la compagnie. La nécessité du suivi du S/p des intermédiaires se justifie par le fait que certains intermédiaires n'ont à l'esprit que le chiffre d'affaires, qui déterminent leur commission. Ils peuvent pour cela s'adonner à une souscription des risques tarés et laisser de côté la politique de sélection des risques de la compagnie, qui, elle n'est pas forcément attirée par le chiffre d'affaires, mais plutôt le résultat.

Après les aspects général, commercial et technique, il convient dès à présent de s'attarder sur l'aspect qui constitue le point sensible de la société qu'est la direction comptable.

Paragraphe 3 : Sur le plan comptable

Cette entité dont la principale mission est le suivi de toutes les opérations financières de la société, elle gère aussi bien la comptabilité générale que la comptabilité technique. Mais seulement, elle devrait mettre un accent sur la comptabilité technique, dont le but est de suivre les opérations relatives aux émissions de primes, aux annulations des quittances, aux règlements de sinistres, aux encaissements de recours, aux mouvements de fonds et aux avis de redressements, grâce à une centralisation de ces informations dans un compte synoptique appelé « compte courant ».

En effet, ce service doit veiller au respect du principe double en comptabilité qui voudrait que la comptabilité tenue par l'agent trouve son image dans celle tenue par la compagnie. Le service comptabilité devrait donc par l'entremise du service production exiger des intermédiaires la transmission en même temps que la production d'un compte courant selon le modèle donné par l'Art 559 du code CIMA.

Un tel compte pourrait également être tenu par la compagnie afin de vérifier la concordance des soldes.

Si le contrôle du respect par les intermédiaires, des procédures édictées en matière de souscription de contrat constitue dans certains cas un allègement de la gestion des encaissements, il ne permet pas de régler la totalité des difficultés rencontrées lors du recouvrement de la prime, surtout en cette période d'austérité économique.

CONCLUSION

L'assurance est une activité qui fait intervenir bon nombre d'acteurs, parmi lesquels on compte les agents généraux, les apporteurs et les courtiers, et cette pluralité exige que ce secteur soit réglementé.

Cette réglementation visant la protection des assurés et bénéficiaires de contrats, suppose que le travail des intermédiaires (réseau de distribution) soit encadré pour assurer l'équilibre des compagnies d'assurances. Le travail des intermédiaires nécessite donc un suivi permanent de la part des compagnies d'assurances, afin de déceler à temps les entraves de nature à affecter l'équilibre de la société.

Ainsi, s'appesantir sur l'organisation du travail des intermédiaires au sein de la CNAR a consisté à présenter, d'une part la présentation et l'organisation générale de la compagnie.

Cette analyse a d'abord porté sur la place de la CNAR sur le marché malien et ensuite sur l'analyse du portefeuille de la compagnie. Ce qui nous a conduit à étudier la structure du portefeuille branche par branche afin de ressortir les branches les moins commercialisées par la CNAR.

D'autre part, nous avons ressorti l'incidence découlant de la relation CNAR et son réseau de distribution, où il a été mis en exergue les problèmes résultant de cette relation, il s'agit des problèmes résultant du non- respect des instructions de la compagnie, de la fraude, de l'anti sélection et les causes attachées à ces problèmes résultent de l'environnement économique, de la non qualification de certains intermédiaires et le manque de professionnalisme.

Suite, aux problèmes soulevés par cette étude, nous avons proposé une ébauche de solutions visant à harmoniser la gestion du travail des intermédiaires. Ainsi, nous avons proposé l'exigence d'une formation permanente des intermédiaires éprouvant des difficultés dans leur travail, la diversification du portefeuille, l'intensification des contrôles de la Direction Commerciale, la digitalisation de la compagnie et la création d'une équipe de VRP.

Au terme de cette analyse, il est important de préciser que l'organisation de l'activité du réseau de distribution requiert une connaissance satisfaisante de la distribution en assurance et ses contraintes.

Cependant, nous espérons, à travers ce rapport, avoir contribué à la problématique sur l'organisation de l'activité du réseau de distribution.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

- A2PARTNER ET CAMPUBASE, Les Clés de la Distribution Indirecte, Livre Blanc, Décembre 2005
- FALL El Hadji Abdoul Aziz, L'Assurance des Risques d'Entreprise dans les pays de la CIMA; L'Harmattan
- YEATMAN Jérôme ; Manuel International de l'assurance ; Paris ; 2è Edition, ECONOMICA 2005

II. ARTICLES ET REVUES

- FANAF & ATLAS CONSEIL INTERNATIONAL, Spécial chiffres FANAF 2016
- KONE Mamadou, Enjeux futurs du marché de la zone FANAF ; Abidjan ; Février 2016

III. COURS ET RAPPORTS

- FOUDA ABEGA, Marketing en Assurance vie ; IIA 2018
- KANDJI Mandaw, Contrôle sur pièces et sur place ; IIA 2018
- ILLIASSOU Ousseï, Organisation du travail des intermédiaires d'assurances au sein d'une compagnie d'assurance de la CIMA : Cas de l'UGAN-IARD ; Mémoire DESS-A, 20ème promotion 2010-2012.

IV. TEXTE OFFICIEL

- Code des Assurances, Edition 2014.
- Direction Nationale des Assurances du Mali, Rapports annuels 2014-2016.

V. WEBOGRAPHIE

- cima-afrique.org
- fanaf.org

ANNEXE : ORGANIGRAMME DE LA CNAR

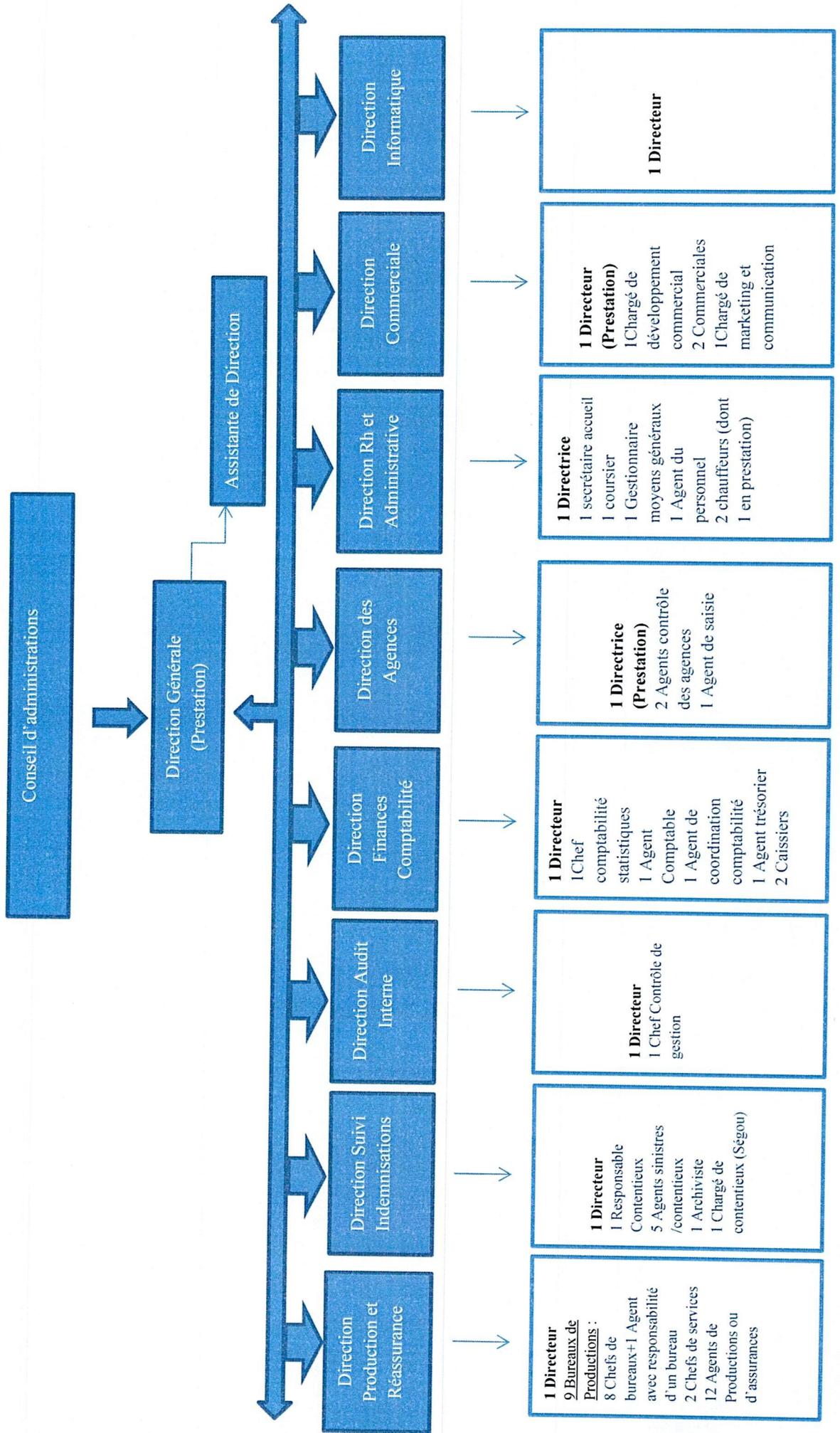


TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTES DES FIGURES.....	v
RESUME.....	vi
ABSTRACT	vii
SOMMAIRE	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : HISTORIQUE ET ORGANISATION	4
SECTION I : HISTORIQUE.....	4
Paragraphe 1 : Création	4
Paragraphe 2 : Evolution	5
SECTION II : ORGANISATION	5
Paragraphe 1 : Objectifs	5
Paragraphe 2 : Les organes de gestion	6
A. L'Assemblée Générale :	6
B. Le Conseil d'Administration	6
C. Directeur Général.....	7
Paragraphe 3 : Les organes fonctionnels.....	7
A. Direction Administrative et ressources humaines	7
B. Direction Commerciale.....	8
C. Direction Audit Interne et Contrôle de Gestion.....	9
D. Direction Informatique	11
E. Direction Production Réassurance et Coassurance	12
F. Direction suivi et indemnisation	14
G. Direction Comptabilité et Finances	17
H. Directions des Agences	18
CHAPITRE II : ACTIVITES ET PLACE DE LA CNAR SUR LE MARCHE MALIEN.....	19
SECTION I : CNAR SUR LE MARCHE MALIEN	19
Paragraphe 1 : Présentation du marché malien.....	19
Paragraphe 2 : Place de la CNAR sur le marché malien	20

SECTION II : LES PRODUITS COMMERCIALISÉS PAR LA CNAR	22
Paragraphe 1 : Les produits relatifs à l'assurance des dommages	22
A- Automobile.....	22
B- Incendie	23
C- La responsabilité civile générale (RC)	23
D- Les autres dommages aux biens	23
E- Le transport.....	23
Paragraphe 2 : Les produits relatifs à l'assurance des personnes	23
A. La garantie individuelle accidents	24
B. La maladie	24
C. L'assistance.....	24
Paragraphe 3 : Analyse du portefeuille des produits	24
CHAPITRE I : LE RESEAU DE DISTRIBUTION	31
SECTION I : LA DISTRIBUTION EN ASSURANCE	31
Paragraphe 1 : La spécificité de la distribution en assurance	31
A. Le devoir d'information	31
B. Le devoir de conseil.....	31
C. La fidélisation du client	32
Paragraphe 2 : Cadre réglementaire de la distribution en assurance	32
A. Les règles communes aux intermédiaires.....	32
1- Les personnes habilitées pour la présentation	32
2- Les conditions d'honorabilités	33
3- Les conditions de capacité	33
4- La garantie financière.....	34
5- Les sanctions et pénalités.....	34
B- Les règles spécifiques aux agents généraux et courtiers	34
1- Pour les agents généraux.....	34
2- Pour les courtiers.....	35
C- Bordereaux et Etats modèles des agents généraux et courtiers	35
1- Les bordereaux.....	35
2- Les états modèles	35
D. Encaissement de la prime	36
1- La prime	36
2- La commission	36
Paragraphe 3 : Les canaux de distribution de la CNAR.....	36
A- Les agents généraux	36

B- Les courtiers	37
C- Les apporteurs, personnes physiques	37
D- Les ventes aux guichets directs	37
SECTION II : PROBLEMES POSES PAR L'ACTIVITE DU RESEAU	37
Paragraphe 1 : Problèmes constatés	37
A. Les problèmes d'ordre technique :	37
B. Problèmes d'ordre financier.....	39
C. Problèmes d'ordre commercial.....	40
Paragraphe 2 : Origines des problèmes	40
Paragraphe 3 : Risques auxquels est exposée la compagnie	41
A. Insolvabilité.....	41
B. Déficit de couverture des engagements réglementés.....	41
C. Manque à gagner sur le plan financier.....	41
D. Dégradation de l'image de la société et perte de crédibilité.....	42
E. l'intervention des organes régulateurs :	42
CHAPITRE II : PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS.....	43
SECTION I : SUR LE PLAN GENERAL	43
Paragraphe 1 : Elargissement de son réseau de distribution.....	43
A. La Banque assurance	43
B. La digitalisation de la compagnie (application mobile) :.....	44
C. Equipe de vendeurs représentants professionnels (VRP)	44
Paragraphe 2 : La formation des Agents Généraux et Commerciaux	45
SECTION II: SUR LE PLAN COMMERCIAL ET TECHNICO- COMPTABLE.....	45
Paragraphe 1: Le service commercial.....	45
Paragraphe 2 : Sur le plan technique	46
A. Le respect de la politique de souscription	46
B. Le contrôle des documents contractuels	47
C. Le contrôle de la sinistralité des intermédiaires.....	47
Paragraphe 3 : Sur le plan comptable.....	48
CONCLUSION	49
BIBLIOGRAPHIE	50
ANNEXE : ORGANIGRAMME DE LA CNAR	51
TABLE DES MATIERES.....	52

