

**CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES  
(CIMA)**



**INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES  
(IIA)**

Institution spécialisée autonome

Organisation Internationale

BP : 1575- Tel : ( 00237) 220 71 52 – Fax : (00237) 220 71 51

E-mail: [ii@iicameroun.com](mailto:ii@iicameroun.com)

Site web: [http \(e:/www.iicameroun.com\)](http://www.iicameroun.com)

Yaoundé / CAMEROUN

**Mémoire de fin de formation en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes  
Supérieures Spécialisées en assurances (DESS- A)**

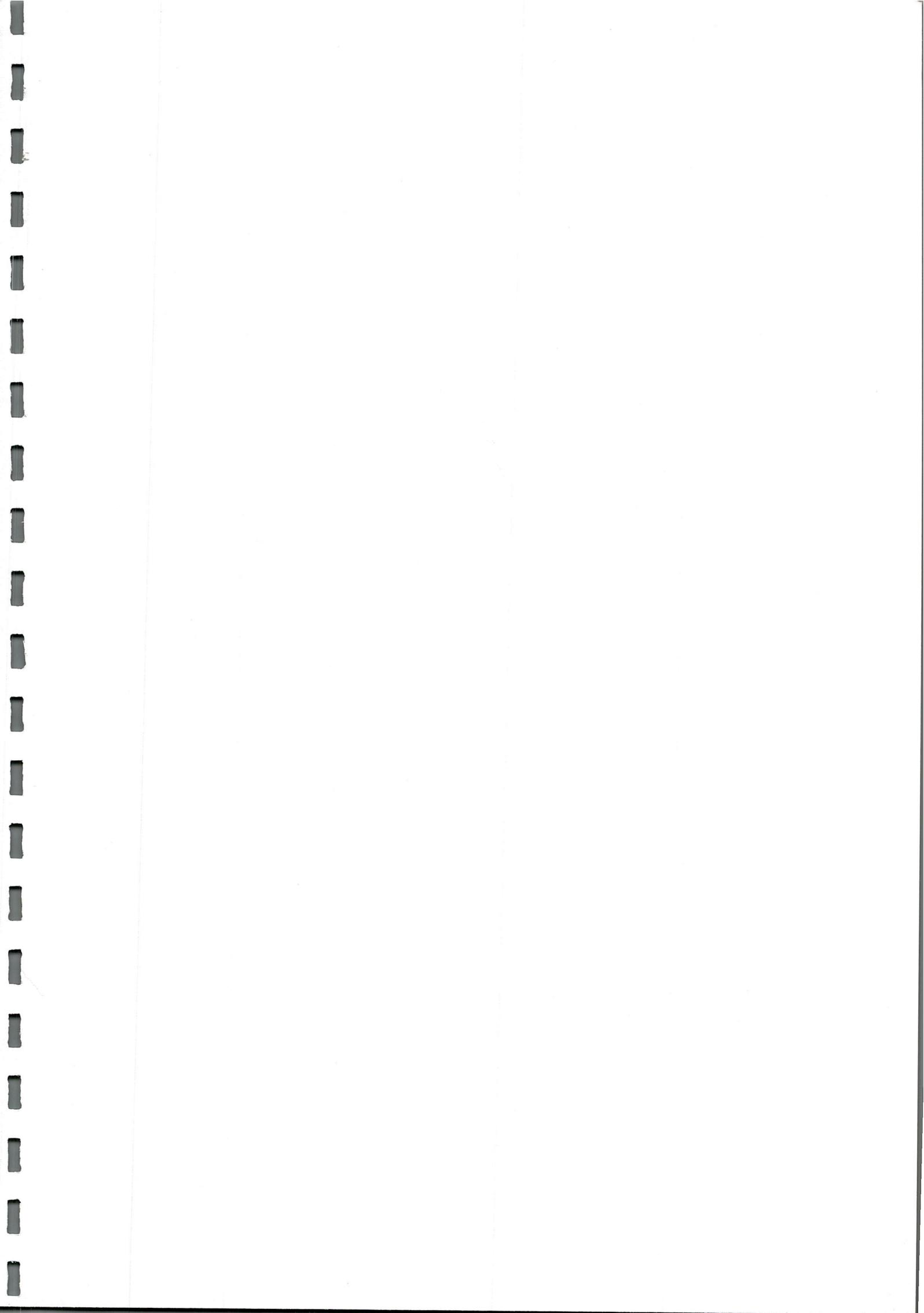
**THEME: LA PROBLEMATIQUE DES ARRIERES  
DE PRIMES DANS LES SOCIETES D'ASSURANCE  
IARD : CAS DE LA GNA-CI.**

**Présenté et soutenu par  
KOFFI Kouamé Kan Pacôme**

**Sous la direction de :  
M. CHERIF Ibrahim**

**Directeur Technique et Commercial de la GNA-CI**

**NOVEMBRE 2010**



## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier particulièrement le Seigneur qui a toujours manifesté sa miséricorde envers moi. Lui qui par sa grâce a bien voulu que je fasse partie des admis au concours d'entrée à l'Institut International des Assurances de Yaoundé, lui également qui m'a accordé la santé tout au long de cette formation et qui m'a aidé à surmonter toutes les difficultés rencontrées dans la rédaction de ce mémoire.

Je remercie également la Direction générale de l'IIA ainsi que le corps enseignant pour les efforts inlassables consentis afin de nous faire bénéficier d'une formation de qualité.

Mes remerciements s'adressent également à la Direction Nationale des Assurances de la CÔTE D'IVOIRE qui a tout mis en œuvre pour que mon séjour au Cameroun se passe dans de très bonnes conditions.

Je dis également merci au Directeur Général de Génération Nouvelle d'Assurances CÔTE D'IVOIRE (GNA-CI) qui a accepté que mon stage se déroule dans sa compagnie ; ainsi qu'à l'ensemble de son personnel pour son accueil attentionné.

Enfin un remerciement particulier à M. CHERIF Ibrahim Directeur Technique et Commercial de la GNA-CI, M.MEYAN Michel, et à tout le personnel de la DTC pour m'avoir écouté et m'avoir fait bénéficier de ses conseils et suggestions.

**LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES**

<b>ASA-CI</b>	Association des Sociétés d'Assurances de Côte d'Ivoire
<b>CA</b>	Chiffre d'Affaires
<b>CFA</b>	Communauté Financière Africaine
<b>CIMA</b>	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
<b>CNPS</b>	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
<b>CRCA</b>	Commission Régionale de Contrôle des Assurances
<b>DAT</b>	Dépôt A Terme
<b>DELASS</b>	DElphi pour l'ASSurance
<b>DESS-A</b>	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances
<b>DMP</b>	Délai Moyen de Paiement
<b>DNA</b>	Direction Nationale des Assurances
<b>DSI</b>	Direction du Système Informatique
<b>DSO</b>	Days Sales Outstanding
<b>DTC</b>	Direction Technique et Commerciale
<b>FANAF</b>	Fédération des sociétés d'Assurances de droit National Africaines
<b>GED</b>	Gestion Electronique des Documents
<b>GNA-CI</b>	Génération Nouvelle d'Assurances
<b>IARD</b>	Incendie Accidents Risques Divers
<b>IIA</b>	Institut International des Assurances
<b>NJC</b>	Nombre de jours de Crédits clients
<b>OHADA</b>	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>PA</b>	Primes en Arriérées
<b>PENA</b>	Primes Emises Nettes d'Annulation
<b>PMD</b>	Prime Minimum Déposée
<b>RC</b>	Responsabilité Civile
<b>TTC</b>	Toutes Taxes Comprises

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : données sur les émissions de primes et les créances sur agents et assurés et nos calculs .....	20
Tableau 2 : données sur les émissions de primes nettes et les créances sur agents et assurés sur l'ensemble du marché de la zone CIMA et nos calculs .....	22
Tableau 3 : modèle de l'état C9 .....	38
Tableau 4 : état C9 de la GNA-CI .....	39
Tableau 5 : taux d'arriérés de primes de la GNA-CI.....	40

## LISTE DES FIGURES

Graphique 1 : évolution des arriérés de primes par réseaux de distribution.....	18
Graphique 2 : évolution des arriérés de primes de GNA-CI par branches .....	19
Graphique 3 : évolution du taux d'arriérés de primes du marché ivoirien des assurances..	21
Graphique 4: évolution du taux d'arriérés de primes sur le marché de la zone CIMA .....	22

## RESUME

Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la rentabilité d'une entreprise dont le taux d'arriérés de primes.

L'un des plus grands défis à relever par les assureurs demeure la réduction de ce taux de retard de paiements qui atteint parfois des seuils intolérables. Toutes les compagnies font face à cette situation qui pénalise lourdement leur trésorerie.

Ce triste constat qui plombe le secteur ne date pas d'aujourd'hui. La gestion du risque d'impayés s'impose donc à toute compagnie désireuse d'assurer sa pérennité.

Dans le cadre de cette étude, nous avons pu identifier les principales sources des arriérés de primes. Ces causes sont imputables à des facteurs externes mais plus largement à des facteurs internes c'est-à-dire à la compagnie elle-même à travers sa politique de crédit et de souscription, le choix de ses réseaux de distribution.

De même le diagnostic de la procédure de prévention et de recouvrement nous a permis de détecter quelques insuffisances à ce niveau. Ce qui nous a conduit à la formulation quelques recommandations.

Ainsi donc, la réduction des impayés à la GNA-CI ne passera que par l'application stricte d'une politique rigoureuse de prévention clairement définie et la mise en œuvre de procédures de recouvrement formelles ainsi que le suivi de ce recouvrement par des indicateurs bien définis.

## ABSTRACT

Several indicators measure the profitability of a company whose rate of premiums.

One of the biggest challenges of insurers remains the reducing the rate of late payments that sometimes reaches intolerable levels. All companies face this situation which heavily penalizes their cash.

This sad beating down the sector does not start today. The risk management is therefore overdue to any company wishing ensure its sustainability.

In this study, we identified the main sources of arrears of premiums. These cases are attributable to factors but more largely external to internal factors is to tell the company itself through its credit policy and underwriting, his choice of distribution channels.

Similarly, the diagnostic procedure for the prevention and recovery allowed us to detect some shortcomings at this level. What has some recommendations.

Thus, the reduction of arrears to GNA-CI will only increase by strict enforcement of a strict policy of prevention clearly defined and the implementation of recovery procedures and formal the monitoring of collection by well-defined indicators.

## SOMMAIRE

AVANT-PROPOS .....	viii
INTRODUCTION GENERALE .....	1
 PREMIERE PARTIE: CONCEPT ET ORIGINES DES ARRIERES DE PRIMES DE GNA-CI .....	4
 CHAPITRE I : APPROCHE CONCEPTUELLE ET ORIGINES DES ARRIERES DE PRIMES DE GNA –CI.....	6
<i>Section 1: Notion d'arriérés de primes.....</i>	<i>6</i>
<i>Section 2 : Naissance des arriérés de primes de GNA-CI.....</i>	<i>12</i>
 CHAPITRE II : ANALYSE STATISTIQUE ET IMPACT DES ARRIERES DE PRIMES SUR GNA-CI.....	18
<i>Section 1 : Une analyse statistique des arriérés de primes de GNA-CI.....</i>	<i>18</i>
<i>Section 2 : Incidences des arriérés de primes et des créances irrécouvrables sur la compagnie .....</i>	<i>23</i>
<i>Conclusion partielle.....</i>	<i>27</i>
 DEUXIEME PARTIE: DISPOSITIONS DE LA GNA-CI POUR LE RECOUVREMENT DES ARRIERES ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION.....	28
 CHAPITRE III : ANALYSE ET EVALUATION DES PROCEDURES ACTUELLES DE RECOUVREMENT DES ARRIERES DE PRIMES A LA GNA-CI.....	30
<i>Section 1 : Les méthodes préventives et la procédure de recouvrement des impayés à GNA-CI .....</i>	<i>30</i>
<i>Section 2 : Diagnostic et évaluation des méthodes de recouvrement mises en œuvre par GNA- CI.....</i>	<i>36</i>
 CHAPITRE IV: PROPOSITIONS DE METHODES POUR LA PREVENTION, LE RECOUVREMENT ET LE SUIVI DES ARRIERES DES PRIMES .....	41
<i>Section 1 : la gestion du risque client ou le traitement préventif des arriérés de primes.....</i>	<i>41</i>
<i>Section 2 : La formalisation des procédures de recouvrement.....</i>	<i>47</i>
<i>Section 3 : La mise en œuvre d'outils adaptés pour le suivi.....</i>	<i>52</i>
 CONCLUSION GENERALE.....	56
BIBLIOGRAPHIE.....	58
ANNEXES .....	60
TABLE DES MATIERES .....	66

## AVANT-PROPOS

La création en 1972 à Yamoussoukro de l'Institut International des Assurances (IIA) de Yaoundé répondait à un souci de formation de techniciens et de cadres en assurances pour les besoins des compagnies d'assurances et des administrations de contrôle desdites sociétés des états membres de la CIMA. La naissance de cet institut résulte de l'application des dispositions de la convention de coopération en matière de contrôle des entreprises et opérations d'assurances.

Le Diplôme d'Etudes supérieures Spécialisées en Assurance (DESS-A) est à ce jour le diplôme plus élevé que délivre l'IIA ; l'accès à l'institut est subordonné à la réussite du concours qu'il organise à cet effet, et ce, dans la limite et le respect du quota attribué à chaque Etat membre. Le diplôme n'est délivré qu'après 18 mois de cours théoriques et 6 mois de stage pratique en entreprise, sanctionné par un mémoire. C'est ainsi qu'avec l'aide de la Direction Nationale des Assurances de COTE D'IVOIRE, nous avons pu intégrer la Génération Nouvelle d'Assurances de Côte d'Ivoire (GNA-CI) dans le cadre de ce stage.

La GNA-CI est créée le 11 décembre 2006, par la volonté d'investisseurs ivoiriens désireux de contribuer au développement de l'industrie des assurances en Côte d'Ivoire. Elle a obtenu son agrément à la cession de la Commission Régionale de Contrôle des Assurances du 03 juillet 2007.

Son capital social à sa création qui était de 800 millions est porté depuis le 20 août 2008 à 1,2 milliards de francs CFA.

Elle est habilitée à exercer dans la branche IARD. Elle a pour mission d'agir en tant qu'entreprise citoyenne responsable. La GNA-CI s'inspire donc au quotidien de certaines valeurs fortes telles :

- La création de valeur ajoutée pour ses clients ;
- La recherche de perfection en matière de qualité de service ;
- Le respect de ses engagements dans les plus brefs délais ;
- Le soutien de ses clients en toutes circonstances.

Cette jeune compagnie a pour noble ambition de se retrouver parmi les leaders du marché national des assurances.

## INTRODUCTION GENERALE

L'industrie de l'assurance est qualifiée d'être un secteur hautement complexe avec des normes et règles souvent difficilement comprises par les néophytes. L'assureur collecte des primes auprès des assurés pour en cas de sinistres, indemniser les victimes et bénéficiaires de contrats d'assurances. C'est donc une activité hautement sensible car les assurés paient des promesses auprès d'institutions financièrement plus puissantes que les assurés qui peuvent ne pas honorer leurs engagements. Ce qui justifie une stricte réglementation et un strict contrôle des autorités que sont au niveau national, les Directions Nationales d'Assurances (DNA), et du regroupement, la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA) sur ce secteur.

En Côte d'Ivoire, le chiffre d'affaires du secteur des assurances en constante évolution depuis 2000<sup>1</sup> et ce, malgré la crise que traverse le pays. D'un chiffre d'affaires de 107 milliards F CFA en 2000, le marché des assurances ivoirien n'a en effet cessé de croître pour atteindre en l'espace de 4 ans, soit en 2004, le seuil des 121 milliards F CFA. De 2005 à 2008, le marché a poursuivi sur sa lancée passant de 129 milliards F CFA à plus de 167 milliards F CFA. Selon l'Association des Sociétés d'Assurances de Côte d'Ivoire (ASA-CI)<sup>2</sup>, le marché des assurances a connu une progression de 13% en 2008 par rapport à 2007. Cependant cette évolution ne doit pas en effet faire perdre de vue que le marché de l'assurance est confronté à de multiples problèmes qui ne datent, du reste, pas d'aujourd'hui, et que les compagnies doivent en faire plus chaque fois pour ne pas périr.

Parmi ces difficultés rencontrées, on note à une place prépondérante, le phénomène des arriérés de primes. En assurance Vie, selon l'article 73 du code CIMA « l'assureur n'a pas d'action pour exiger le paiement des primes afférentes aux contrats d'assurance Vie ou de capitalisation », en clair l'assurance Vie est un contrat d'épargne ou de prévoyance, un acte volontaire. L'assureur ne peut donc contraindre l'assuré à épargner. A contrario dans la branche des assurances non vie, le paiement de la prime est obligatoire. Malgré cette

<sup>1</sup> Spécial assurance du jeudi 12 août 2010 paru dans le quotidien ivoirien Fraternité Matin

<sup>2</sup> Association qui regroupait en 2010, 34 membres dont 32 compagnies d'assurances et une compagnie de réassurance et une institution de prévoyance, la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS).

obligation, force est de constater une intensification du phénomène des arriérés de primes pour les assureurs.

Les arriérés de primes restent pour les sociétés d'assurances un problème majeur. L'assureur devrait percevoir normalement la prime pour pouvoir faire face à ses engagements en cas d'évènement dommageable frappant ses assurés. Mais compte tenu de l'immatérialité du produit d'assurance et d'autres considérations économiques, l'assureur accorde des facilités de paiement aux assurés et aussi du fait de certains intermédiaires indécents qui retiennent les primes réglées par les assurés, l'équilibre de l'assureur se trouve être en danger. En effet l'article 13 en son alinéa 7 dispose que « l'assureur qui aura donné sa garantie, en fixant une date de prise d'effet dans les documents contractuels sans pour autant que la prime ait été payée, ne pourra en aucun cas se prévaloir de l'alinéa 2<sup>3</sup> pour refuser la prise en charge d'un sinistre qui surviendrait lorsque les dispositions de l'article 3 n'auront pas été mises en application ». Toutes les entreprises d'assurances font face à ce problème et notamment en Côte d'Ivoire où en 2006, les compagnies ont enregistré un total d'arriérés de primes de plus de 46 milliards soit plus de 57% des primes émises en IARD selon OUEDRAOGO Adolphe<sup>4</sup>.

Nous allons nous limiter au phénomène dans les compagnies IARD dans le cadre de cette étude dont le thème est: « La problématique des arriérés de primes dans les compagnies IARD : cas de la GNA-CI ».

La jeune compagnie la Génération Nouvelle d'Assurances (GNA-CI) évoluant dans la branche IARD n'a pas échappé à cette situation, elle cumule sur seulement deux exercices plus de 3 milliards de francs CFA d'arriérés de primes ce qui représente près de 30% de l'ensemble de ses émissions depuis sa création en 2007.

Cette situation qui n'est pas commode pour les compagnies crée aussi des désagréments à l'Etat qui enregistre un manque à gagner car le secteur tertiaire, celui des services, et notamment l'activité d'assurances, constitue à n'en point douter un vecteur d'accompagnement et de soutien au développement de l'ensemble des secteurs de l'économie. En effet, les compagnies d'assurance participent dans leur ensemble à

<sup>3</sup> L'article 13 en son alinéa 2 du code CIMA dispose : « la prise d'effet du contrat est subordonnée au paiement de la prime par l'assuré »

<sup>4</sup> Commissaire contrôleur chef de brigade à la CIMA au cours de son intervention en février 2008 à Libreville (GABON) lors de l'assemblée Générale de la FANAF dont le thème était : « faiblesses actuelles des compagnies d'assurances et moyens susceptibles d'être mobilisés pour leur consolidation pérenne »

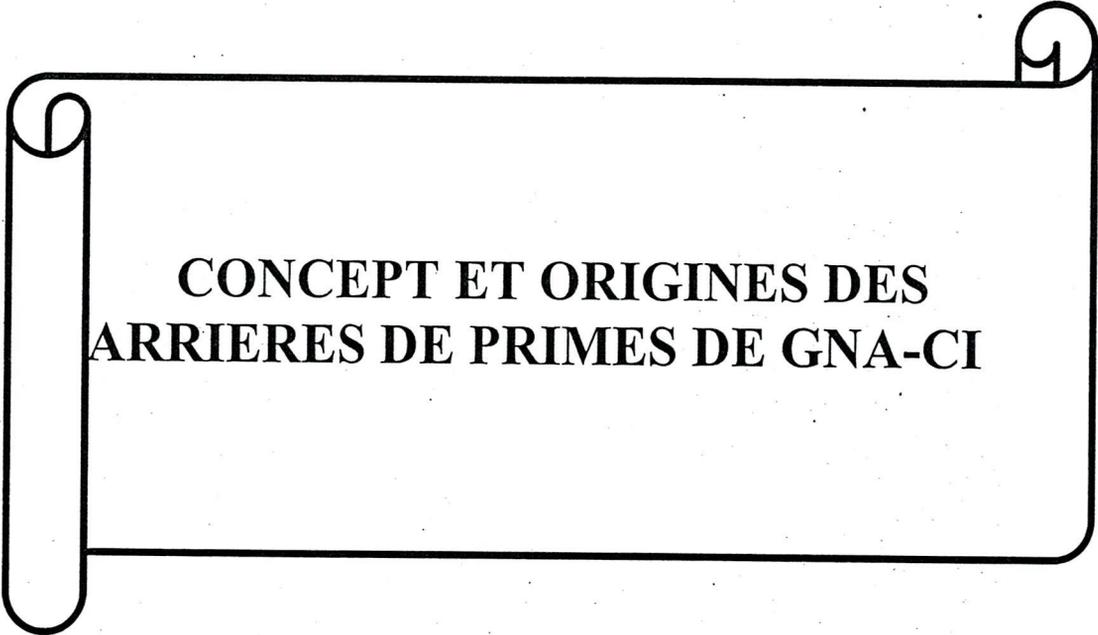
l'émergence d'une épargne locale et nationale et dans le cadre de leurs placements. Cet appui au développement se constate au travers de l'épargne mobilisée, soit sous forme de DAT (Dépôt A Terme) permettant aux banques de financer l'activité économique, soit de valeurs mobilières ou d'investissement direct dans l'immobilier. C'est pourquoi les compagnies d'assurances sont qualifiées d'investisseurs institutionnels.

Les origines de ces arriérés de primes sont si diverses et aussi influentes les unes que les autres sur son importance, qu'elles méritent d'être analysées en vue d'une recherche de solutions efficaces pour les réduire et rendre le secteur des assurances beaucoup plus dynamique.

Partant de la brève description du champ de nos investigations et de nos réflexions relatives au sujet de ce mémoire, nous déclinons ci-après la démarche et le plan d'encadrement des aspects qui sont étudiés suivant l'ordre de citation dans la présente introduction.

Ainsi, nous décrivons dans une première partie le cadre théorique et la conceptualisation de la notion d'arriérés de primes ainsi que leurs origines. Ensuite avec la statistique descriptive, nous pourrions montrer l'ampleur du phénomène avant d'en exposer l'impact sur la compagnie. Puis dans une deuxième partie, nous exposerons la procédure de recouvrement de la GNA-CI pour ensuite passer à la phase des recommandations dans le dernier chapitre du mémoire.

## **PREMIERE PARTIE**



### **CONCEPT ET ORIGINES DES ARRIERES DE PRIMES DE GNA-CI**

La présente partie a pour objet de présenter les concepts et l'opération d'assurances ainsi que ses acteurs. Cette présentation nous permet de bien cadrer notre étude vu la complexité de l'activité d'assurances. Après cette brève description, nous pourrions percevoir beaucoup plus facilement les sources des impayés de la compagnie dont il est question dans cette étude.

A l'aide des données et de la statistique descriptive, nous aurons la possibilité de mesurer l'impact des arriérés de primes sur la compagnie.

## **CHAPITRE I : APPROCHE CONCEPTUELLE ET ORIGINES DES ARRIERES DE PRIMES DE GNA –CI**

Le présent chapitre aura pour objet d'expliquer la notion d'arriérés de primes en ensuite d'exposer leurs origines.

### ***Section 1: Notion d'arriérés de primes***

Avant d'aborder les arriérés de primes, il convient à toutes fins utiles de présenter le cycle de production en assurance à travers ses spécificités qui se distingue largement de celui de toutes les autres activités, confortant ainsi l'idée selon laquelle, l'assurance demeure une activité incomprise avec son jargon et son mécanisme occulte.

### **I. L'opération d'assurance**

La compréhension de l'activité d'assurance passe par sa définition d'une part et une présentation de ses spécificités d'autre part.

#### **I.1 Concept et organisation de l'assurance**

##### **I.1.1 Définition de l'assurance**

Selon le professeur Joseph HEMARD : « l'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime ou la cotisation), pour lui ou pour un tiers en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur, qui prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois statistiques ». En d'autres termes, l'assuré paie une prime pour être couvert par l'assureur en cas de réalisation d'un événement dommageable susceptible d'entraîner la garantie de l'assureur.

##### **I.1.2 Organisation de l'opération d'assurance**

L'activité d'assurance met aux prises plusieurs acteurs et est soumise à une organisation spécifique dans les pays membres de la CIMA.

**a) Les personnes intéressées par l'opération d'assurance**

Il peut avoir une multitude d'acteurs dans une opération d'assurance qu'il nous apparaît nécessaire d'énumérer à savoir :

✓ L'assuré

C'est la personne physique ou morale sur la tête ou sur les intérêts de laquelle repose une assurance.

✓ Le souscripteur

C'est la personne physique ou morale qui souscrit le contrat d'assurances et paie la prime afférente. Le souscripteur peut être l'assuré dans certains cas.

✓ L'assureur

C'est la personne qui accepte de garantir le risque et de payer une prestation en cas de réalisation du risque.

✓ Les intermédiaires

Deux grands types d'intermédiaires sont à distinguer à savoir l'agent général et le courtier ;

- L'agent général est une personne physique ou morale qui est le mandataire des sociétés d'assurances. Il est lié à la compagnie par un traité de nomination qui précise les conditions de collaboration entre l'agent général et la compagnie.

L'agent général réserve en priorité sa production à la société qui l'a nommé dans la souscription et les branches où il a mandat pour la représenter. La compagnie a donc l'exclusivité de la production de l'agent général.

- Le courtier d'assurance est un intermédiaire entre les assurés et les assureurs. Il intervient en tant que commerçant indépendant, mandataire de l'assuré, à ce titre, il le conseille, après étude de ses risques, les contrats d'assurance à souscrire et il doit sélectionner pour lui les contrats les mieux adaptés, disponibles sur le marché.

Pour l'exercice de cette activité, courtiers et agents généraux doivent justifier de compétence professionnelle, souscrire une assurance de responsabilité civile professionnelle ainsi qu'une garantie financière (caution).

✓ Le Co-assureur

C'est un assureur qui est sollicité lorsque l'importance d'un risque nécessite l'intervention d'au moins deux assureurs sous la direction d'un chef de file, l'apériteur. Il n'y a pas de solidarité financière entre les Co-assureurs.

✓ Le réassureur

Lorsque l'assureur accepte un risque, pour ne pas mettre en péril l'équilibre de son résultat du fait d'un important sinistre ou d'un nombre inhabituel de sinistres au cours d'une année d'assurance, celui-ci fait appel à une autre entité qu'est le réassureur.

Le réassureur ou encore cessionnaire est une société d'assurances ou une société spécialisée en réassurance qui garantit une partie des risques en provenance de l'assureur direct appelé la cédante.

### **b) Une organisation particulière**

L'opération d'assurance est soumise à une réglementation spécifique et cette activité est étroitement contrôlée par l'Etat du fait de la qualité sociale des assurés d'une part et d'autre part en raison de l'importance du volume des primes encaissées par les compagnies d'assurances. Toutes les compagnies d'assurances des Etats membres de la CIMA sont sous la tutelle de celle-ci et sont soumises à une réglementation unique contenue dans le code des assurances (code CIMA). En effet l'assureur vend des promesses et il apparaît donc nécessaire qu'une autorité vérifie qu'il peut les tenir. La CRCA qui est un organe de l'organisation, est chargée du contrôle des compagnies d'assurances, de l'application du code CIMA et de la surveillance du marché des assurances de la zone.

## **I.2 Les spécificités de l'opération d'assurance**

L'activité d'assurances possède des particularités propres qui la différencient des autres secteurs de l'économie.

### **I.2.1 L'inversion du cycle de production**

L'un des traits spécifiques de l'opération est l'inversion du cycle de production. En effet dans l'industrie de droit commun, lorsqu'un produit est mis sur le marché, on connaît avec précision le montant consacré à sa mise au point et partant, de son prix de revient. A contrario de l'assureur dont la prestation est un coût financier, demeure inconnu au début

de la période d'assurance alors que la prime est déjà payée. L'inversion du cycle de production confère à l'opération d'assurance un caractère extrêmement risqué (vente à perte possible).

### I.2.2 La mutualisation des risques

Elle consiste en un partage sur l'ensemble d'une population d'assurés du coût des sinistres touchant quelques éléments de cette population. Cette population doit être suffisamment nombreuse afin que le coût de l'assurance soit économiquement supportable pour chacun.

## II. Concept d'arriérés de primes

Avant de définir les arriérés de primes, nous allons dans un premier temps étudier la notion de prime avec tous les effets qu'elle induit.

### II.1 Notion de prime

#### II.1.1 La prime

La prime ou cotisation est la rémunération perçue par l'assureur en contrepartie du risque que celui-ci accepte de garantir conformément aux termes du contrat.

Le montant de la prime intègre les différents éléments suivants :

- ✓ La prime pure est la partie de la prime permettant à l'assureur de faire face au risque. Elle intègre notamment la probabilité de survenance du sinistre et l'intensité du sinistre probable.
- ✓ Les chargements visent la couverture des frais de gestion (coût de police) et d'acquisition (commissions) des contrats engagés par l'assureur.

Ce sont ces éléments que l'assureur perçoit effectivement. Ainsi donc pour une prime de 100 francs, on a la décomposition suivante :

100 francs de primes	}	65 francs de prime pure
		7 francs de frais de gestion
		28 francs de coût d'acquisition

L'assureur joue aussi le rôle de collecteur de taxes pour le compte de l'Etat. Sa prime intègre donc un autre élément :

- ✓ Les taxes d'assurance et les différentes contributions collectées par l'entreprise et reversées à l'Etat (exemple de la taxe pour le fonds de garantie automobile).

La prime est annuelle et payable en une seule fois ou peut être fractionnée de commun accord entre l'assureur et l'assuré.

### **II.1.2 Modalités de paiement de la prime**

Autant la garantie forme l'objet de l'obligation de l'assureur, autant la prime est l'objet de l'obligation de l'assuré. L'assuré s'engage donc à payer sa prime en contrepartie de la garantie de l'assureur.

#### **a) Epoque et lieu de paiement de la prime**

Le code des assurances en son article 12 alinéa 1 dispose que l'assuré est obligé de payer la prime ou cotisation « aux époques convenues », celle-ci est payable d'avance, lors de la prise d'effet de la garantie et souvent subordonnée au paiement effectif. La prime peut être aussi fractionnée et payable suivant une périodicité variable. L'article 1247 du code civil établit un principe général : le paiement doit être fait au domicile du débiteur (quérabilité de la dette), mais la convention contraire est possible. La prime peut être portable et l'article 13 du code CIMA prévoit que « sauf convention contraire, la prime est payable au domicile de l'assureur ou du mandataire désigné par lui à cet effet et titulaire d'un mandat écrit ». L'assuré est donc tenu de prendre l'initiative du paiement de la prime en la faisant parvenir à l'assureur ou au lieu indiqué par la police d'assurance.

#### **b) Mode de paiement de la prime**

Il existe divers modes de règlement de la prime :

- en espèces, il s'agit du reste d'un mode de paiement largement utilisé, surtout par les particuliers. Ce mode de paiement est bien pour l'entreprise mais pour le client, les traces de règlement ne sont pas garanties.

- par prélèvement automatique, peu coûteux et consiste en un jeu d'écritures comptables. C'est un mode beaucoup plus usité en assurance vie et le plus souvent lorsque la prime annuelle est fractionnée.
- par chèque bancaire ou postal, c'est un moyen de paiement à réserver pour les clients de confiance.
- par traites ou effets de commerce, bénéficie du droit cambiaire, tous les signataires sont tenus solidairement de son paiement envers le porteur.
- par compensation, c'est un moyen de paiement particulier et peut intervenir en cas de sinistre, entre les primes dues par l'assuré et l'indemnité due par l'assureur. La compensation joue à concurrence du montant le plus faible entre celui de la prime et celui du sinistre.

## **II.2 Arriérés de primes**

Le non-paiement de la prime peut entraîner des conséquences sur le contrat d'assurance qu'il convient d'évoquer. Mais bien avant tout, il nous faut une définition de la notion d'arriérés de primes.

### **II.2.1 Définition de la notion d'arriérés de primes**

Le code met à la charge de l'assuré l'obligation de payer la prime et le signifie ainsi en son article 12 en ces termes : « l'assuré est obligé de payer la prime ou cotisation aux époques convenues ». Mais compte tenu de certaines considérations qui peuvent être soit commerciales, soit relationnelles, l'assureur accorde souvent des facilités de paiement ou encore vend à crédit sa garantie à l'assuré ou souscripteur de contrat d'assurance. L'assureur n'entre donc pas en possession de tout ou partie de la prime ou cotisation qu'il devait percevoir. Il enregistre donc des arriérés de primes.

En clair, on peut considérer l'arriéré de prime comme une prime dont l'échéance de paiement normal est en retard d'au moins un jour.

## II.2.2 Conséquences du défaut de paiement de la prime

Le défaut de paiement de la prime à l'échéance n'entraîne pas la suppression immédiate de la garantie d'assurance. En assurance de dommages et de personnes autres que la vie, l'assureur peut se dégager de sa propre obligation de garantie sous réserve de l'accomplissement des formalités prescrites par l'article 13 du code CIMA dans le but de protéger l'assuré et les bénéficiaires de contrats d'assurance. Cette procédure a un caractère impératif et peut se résumer en deux phases :

- La mise en demeure dix jours après l'échéance et après que l'assuré ait été avisé de la date de cette échéance. La garantie reste acquise à l'assuré pendant trente jours après l'envoi de la mise en demeure.
- La suspension de la garantie intervient à l'issue des trente jours de la mise en demeure.

## Section 2 : Naissance des arriérés de primes de GNA-CI

Les causes des arriérés de primes pourraient être analysées sous deux angles à savoir externes et internes.

Les causes externes ne sont pas spécifiques à la GNA-CI, elles sont communes à toutes les compagnies des Etats membres de l'organisation intégrée des assurances.

### I. Causes externes

Il y a des causes qui ont des origines que la compagnie ne peut maîtriser car ne relevant pas de son propre fait. Nous pourrions évoquer à cet effet des problèmes d'ordre général, social et culturel et enfin organisationnel comme expliquant les causes externes à la compagnie d'assurances de l'amplification des arriérés de primes.

#### I.1 L'environnement économique général

L'une des causes principales des arriérés provient évidemment de la faiblesse des revenus moyens des particuliers qui est à l'image de la situation des économies africaines en général qui, depuis des décennies traversent une crise, paupérisation qui s'est accentuée singulièrement pour la Côte d'Ivoire avec la crise militaro-politique qu'elle traverse depuis près d'une décennie.

Cette crise économique qui touche tous les secteurs d'activité n'a pas épargné celui des assurances. En effet, la modicité des revenus des particuliers fait que ceux-ci relèguent l'assurance dans la catégorie des besoins secondaires. La priorité du revenu des ménages est la satisfaction des besoins primaires tels que la nourriture, le logement, la scolarisation des enfants, le transport, l'habillement et à toutes sortes de dépenses que ceux-ci qualifient de « besoins vitaux ». L'assurance devient dès lors le dernier souci de ces ménages qui lui consacrent peu d'importance.

Malgré les richesses naturelles très importantes et à exploiter encore (minerais, hydrocarbures, bois, ressources végétales, halieutiques etc.), une quasi-absence d'industries de transformation est constatée. Ces rares entreprises, touchées par la crise économique, jugent primordial d'effectuer les dépenses nécessaires à leur fonctionnement à savoir achat de tout ce qui entre dans le cadre de l'activité de production avant de penser aux dépenses secondaires.

Et même lorsque le besoin d'assurance s'impose (comme c'est le cas des assurances obligatoires telles l'assurance Responsabilité Civile (RC) en automobile<sup>5</sup> ou encore l'obligation d'assurances des facultés à l'importation<sup>6</sup>) chez les ménages et les entreprises, elles ne prennent que les assurances qu'elles jugent essentielles et ne paient pas les primes au comptant ou même, quand elles sont fractionnées ne sont pas réglées dans les délais convenus avec l'assureur. Ce qui alourdit les arriérés de primes des assureurs.

## I.2 L'environnement social et culturel

Un autre fait non moins important pour expliquer la cause des arriérés de primes est le manque de culture d'assurances des populations, les structures sociales sont fondées sur la solidarité familiale. A la présentation d'un produit à un prospect, grande fut ma surprise lorsqu'il me dit : « *c'est un bon produit mais si on pouvait me redonner mon argent s'il ne m'arrivait rien à la fin du contrat, je prends* ». Ce qui dénote un manque véritable de culture d'assurance dans nos pays africains notamment dans les pays de la zone CIMA.

En effet, en Afrique, les assureurs ont une réputation de « voleurs » car certains d'entre eux trouvent de faux prétextes pour réduire ou retarder l'indemnisation des victimes en cas

<sup>5</sup> Article 200 alinéa 1 du code CIMA

<sup>6</sup> Article 278 du code CIMA

de sinistres et cela ternit l'image de l'assurance en Afrique. Pour ceux qui souscrivent des contrats d'assurance et lorsque l'assureur leur accorde des facilités de paiement en fractionnant la prime, après quelques paiements et que l'assuré n'a pas de sinistre, celui-ci ne voit plus trop l'importance de l'assurance et commence à voir en celle-ci une charge supplémentaire inutile.

### **I.3 L'environnement organisationnel de ce secteur**

Le secteur des assurances a connu de profondes mutations ces dernières années avec l'institution d'une organisation intégrée de l'industrie des assurances dans les Etats africains qu'est la CIMA. Cette institution a entre autres missions la création de structures communes en vue de « faciliter les conditions d'un développement sain et équilibré de l'industrie des assurances » dans les pays membres de l'institution. Il y a certes des acquis, le secteur est en réelle progression, cependant, force est de constater que celle-ci n'a pas encore de remèdes efficaces pour faire face au problème crucial de l'industrie d'assurance que sont les arriérés de primes. A coté de cela l'on peut noter un manque de solidarité entre les assureurs des pays membres de cette organisation car, du fait de la concurrence, certains d'entre eux acceptent d'assurer des risques à crédit et des assurés débiteurs dans d'autres compagnies, faisant ainsi de la réalisation du chiffre d'affaires, leur objectif principal tout en mettant en péril leur équilibre technique et financier.

Les causes externes ne sauraient à elles seules expliquer les arriérés de primes considérables de la compagnie. Il y a donc lieu d'analyser ces raisons sous un autre angle qui, elles, sont internes à la compagnie et donc de son propre fait.

## **II. Causes internes à GNA-CI**

*In fine*, l'institution elle-même est responsable des impayés même quand la cause la plus évidente semble externe parce que c'est l'institution qui fixe ses principes, qui génère sa culture de recouvrement et qui choisit ses réseaux de distribution.

### **II.1 Au niveau de l'organisation interne de la GNA-CI**

Le personnel contribue dans une certaine mesure à l'accroissement des arriérés de primes. En effet, des facilités voire des crédits sont souvent accordés à certains assurés qui leur

sont devenus familiers ou à leurs connaissances comptant sur leur bonne foi et espérant qu'ils reviendront s'acquitter de leurs primes. Ceux-ci ne respectant pas les délais convenus, augmentent dans une proportion non négligeable, les arriérés de primes de la compagnie.

La tacite reconduction de certains contrats résiliés. La tacite reconduction est une formulation très fréquente en assurance. Celle-ci consiste si elle était prévue au contrat initial, au renouvellement automatique des contrats à leur échéance. Cette disposition a pour objet de protéger les assurés négligents qui peuvent oublier de demander le renouvellement de leur contrat. Ces derniers peuvent se retrouver sans le vouloir sans assurance alors que le risque continue de courir, d'exister et peut se réaliser pendant la période de non garantie. A l'échéance du contrat, l'assureur envoie un avis d'échéance à l'assuré. Celui-ci répond en demandant soit de résilier son contrat, soit de reconduire le contrat ou au contraire peut ne pas répondre. Comme le dit l'adage « qui ne dit mot consent », sur cette base, l'assureur reconduit le contrat sans avoir l'accord formel de l'assuré. L'assureur continue de croire à une créance sur ces assurés fictifs, ce qui donne des informations erronées sur les arriérés de primes.

Le système de traitement des impayés avec le logiciel métier, en effet l'information sur la situation des arriérés de prime fournie par le logiciel n'est pas toujours donnée en temps réel. C'est le cas du logiciel DELASS utilisé par la GNA-CI et qui nécessite si on veut une situation exacte, un rapprochement manuel.

Saisie en retard de certains encaissements ; les productions de même que certains encaissements ne sont pas saisis automatiquement dans le système des compagnies. C'est le cas à la GNA-CI où certains intermédiaires ne disposent pas du logiciel métier de la compagnie et donc leurs productions et encaissements sont transmis à la compagnie pour leur saisie d'où une source des arriérés de primes non négligeables quand on sait la place des intermédiaires dans la production de la compagnie.

L'absence de service spécialement consacré aux recouvrements. La pérennité d'une entreprise s'appuie nécessairement sur l'encaissement efficace de ses créances-clients. Pourtant le recouvrement des créances clients est aujourd'hui, le maillon faible de nos

organisations car beaucoup d'entre elles ne sont pas dotées de structure organisée s'appuyant sur des outils performants pour les encaissements des arriérés de primes. Tel est le cas de la compagnie GNA-CI qui ne dispose pas encore de service de recouvrement.

Les arriérés de primes peuvent survenir aussi du fait d'assurés de bonne foi qui demandent des délais supplémentaires de règlement (une prorogation), le résultat est le même sur la trésorerie de la compagnie.

Les moyens de paiement tels que les traites entraînent des arriérés, dus au fait qu'elles ne sont pas encaissées immédiatement à leur réception. En effet certains intermédiaires qui, après avoir encaissé les primes auprès des assurés émettent des traites pour le reversement de ces primes. Il faut attendre des délais souvent très longs pour passer à leur encaissement, ce qui entraîne des arriérés pour la compagnie sans compter le manque de liquidités que cela entraîne pour la compagnie. Les chèques antidatés émis par certains assurés produisent les mêmes effets.

Un arriéré de prime peut prendre aussi bien la forme d'un incident. En effet les chèques et les traites émis par les clients peuvent revenir impayés pour motif « sans provisions ». Les valeurs telles que les chèques et les traites qui reviennent impayés constituent des sources importantes d'arriérés de primes. En effet la remise d'une valeur vaut paiement de la prime. Mais seulement si l'encaissement a lieu, alors la prime est considérée comme payée dès la remise de la valeur. Si par contre la valeur n'est pas encaissée en raison d'une absence de provision, alors la prime est considérée comme n'ayant jamais été réglée et demeure un impayé pour la compagnie.

## **II.2 Au niveau du choix de ses réseaux de distribution**

La GNA-CI n'a à son actif qu'une seule délégation régionale, elle a donc opté pour la distribution de ses produits à travers les intermédiaires que sont les agents généraux et les courtiers d'assurances. La politique de distribution des produits d'assurances de la compagnie est axée essentiellement sur les intermédiaires que sont les courtiers et les agents généraux. Ce choix s'explique par la part prépondérante des intermédiaires sur le marché ivoirien. Aussi GNA-CI a-t-elle voulu faire sienne cette opportunité offerte par le

marché pour soutenir son activité. La distribution de ses produits repose donc plus sur ces réseaux, auxquels elle a donné mandat pour encaisser ses primes, plutôt que sur des bureaux directs ou encore appelés délégations. En 2008, les intermédiaires représentaient près de 64% des émissions nettes de la GNA-CI contre 65% en 2009. Ces intermédiaires qui encaissent les primes ne les reversent pas systématiquement à la compagnie ; ce qui représente souvent des arriérés énormes. Cela devient plus qu'alarmant quand on connaît l'importance de certains grands courtiers dans le chiffre d'affaires de nos compagnies. Malgré tous les désagréments que ces canaux de distribution causent aux compagnies, celles-ci continuent de collaborer avec ces intermédiaires.

Après avoir présenté les causes des arriérés de primes de la compagnie, il nous faut maintenant évaluer ces arriérés selon certains critères pour en mesurer l'impact sur la compagnie et présenter la situation globale de l'environnement de l'activité d'assurance dans lequel évolue la GNA-CI.

## CHAPITRE II : ANALYSE STATISTIQUE ET IMPACT DES ARRIERES DE PRIMES SUR GNA-CI

### Section 1 : Une analyse statistique des arriérés de primes de GNA-CI

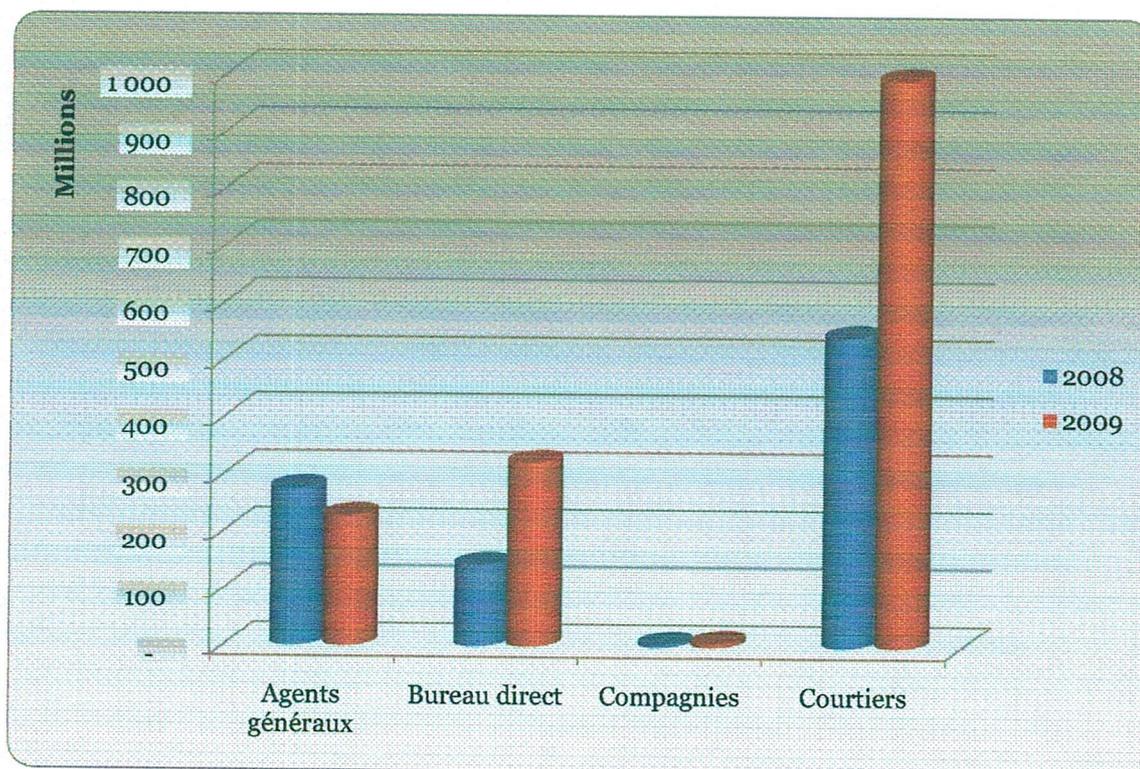
Pour mieux appréhender le phénomène des arriérés de primes, il nous paraît légitime, à l'aide de la statistique descriptive, d'exposer le volume des arriérés de primes et de leur évolution. Cette analyse sera orientée d'abord au niveau de la compagnie elle-même et ensuite au niveau de l'environnement dans lequel la GNA-CI évolue.

#### I. Statistiques de la GNA-CI

##### I.1 Statistiques et évolution des arriérés de primes par réseaux de distribution

A la GNA-CI quatre (4) réseaux de distribution sont à distinguer à savoir : les agents généraux, le bureau direct, les compagnies et les courtiers.

**Graphique 1** : évolution des arriérés de primes par réseaux de distribution



**Source** : Service Audit et Contrôle de Gestion de GNA-CI

### Analyse et interprétation

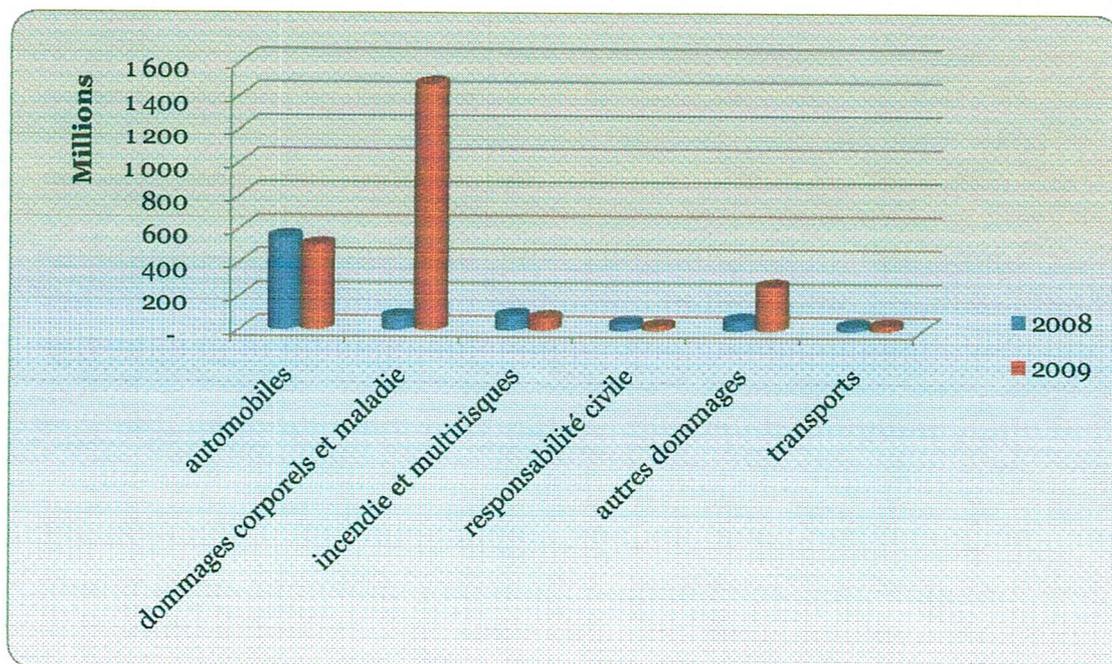
Les arriérés de primes ont connu une flambée au niveau de chaque réseau de distribution en dehors du réseau des agents généraux où ils ont connu une légère baisse en 2009 par rapport à 2008 de 17%. Ils sont passés entre 2008 et 2009, du simple à pratiquement au double pour certains réseaux tels les compagnies (+42%), les courtiers (+83%) et à plus du double pour le bureau direct (+126%).

Notons cependant qu'en 2009, les agents généraux constituaient à eux seuls 15% des arriérés de primes de la compagnie contre 21% pour le bureau direct. Les courtiers quant à eux détenaient plus de la moitié avec exactement 64% des arriérés de primes.

Les intermédiaires enregistrent donc près de 80% des arriérés de primes de la compagnie en 2009 contre près de 85% en 2008. Les intermédiaires constituent donc la principale source des créances clients de la GNA-CI.

## I.2 Statistiques et évolution des arriérés de primes par branches

**Graphique 2 : évolution des arriérés de primes de GNA-CI par branches**



**Source :** Service Audit et Contrôle de Gestion de la GNA-CI

### Analyse et interprétation

Les arriérés de primes de la GNA-CI sont passés du simple au premier exercice à pratiquement au triple au deuxième exercice. Cette hausse fulgurante s'explique en grande partie par le niveau des arriérés de primes des branches Dommages Corporels et Maladie et Autres Dommages puis dans une moindre mesure la branche transport. Ces arriérés ont connu des progressions souvent déroutantes notamment pour les branches dommages corporels et maladie ainsi que la branche autres dommages qui ont respectivement révélé des hausses de plus de 1700% et de plus de 320% en une seule année. Les branches qui constituent en général les produits d'appel (automobile et maladie) des assureurs sont à l'origine de la plus grande proportion des impayés de la GNA-CI. En 2008, ces branches constituaient 74% des arriérés pour atteindre en 2009 près de 84%, soit une hausse d'environ 10 points.

## II. Analyse de l'évolution des arriérés de primes dans son environnement

### II.1 Sur le marché national

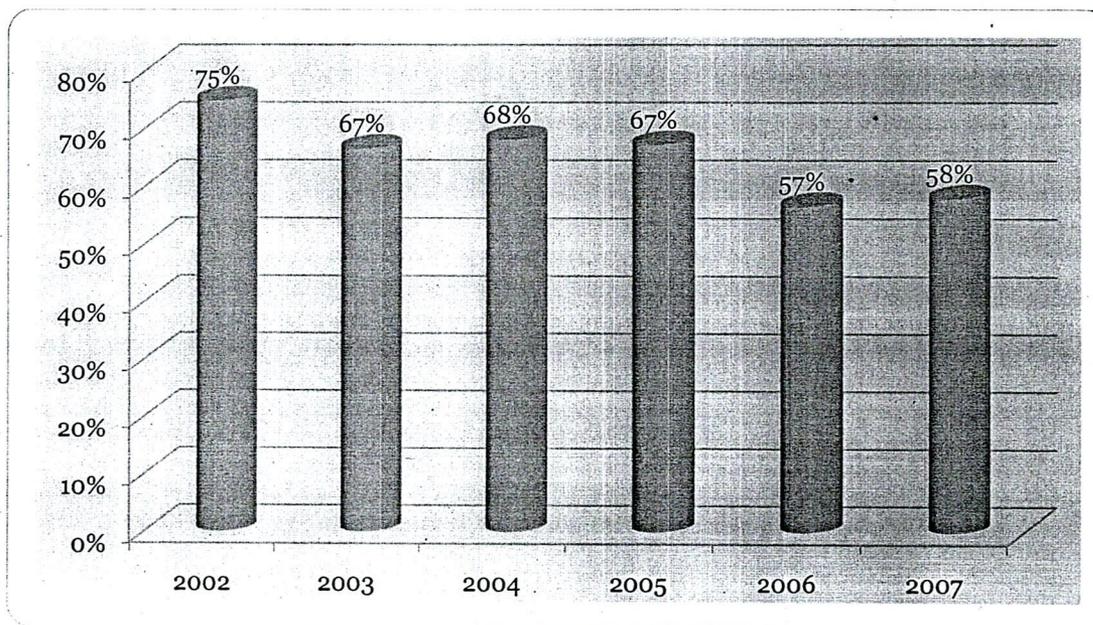
**Tableau 1 : données sur les émissions de primes et les créances sur agents et assurés et nos calculs**

ANNEE	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Emissions de primes nettes (en millions de FCFA)	75 439	76 654	77 014	79 174	82 251	88 715
créances sur agents et assurés (en millions de FCFA)	56 460	50 995	52 455	53 233	46 601	51 485
créances sur agents et assurés/Emissions de primes nettes	75%	67%	68%	67%	57%	58%

**Source :** rapport d'activité<sup>7</sup> 2006 du marché ivoirien des assurances et rapport sur l'ensemble des marchés d'assurances de la CIMA et nos calculs.

<sup>7</sup> Rapport élaboré par la Direction Nationale des Assurances de Côte d'Ivoire

**Graphique 3 : évolution du taux d'arriérés de primes du marché ivoirien des assurances**



Source : tableau n°1

#### Analyse et interprétation

Le marché ivoirien des assurances est en constante évolution malgré la crise sociopolitique que traverse le pays depuis 2002. Pour la branche dommages, le chiffre d'affaires était de 88,662 milliards en 2007 contre 82 milliards en 2006 soit une hausse de 8,12%. Cette hausse est accompagnée par l'accroissement du nombre de compagnies sur le marché ivoirien. En effet nous sommes passés de 31 compagnies dont 22 en IARD en 2006 à 32 compagnies en 2009. Les arriérés de primes représentent une part très importante du chiffre d'affaires des compagnies IARD. Cependant nous constatons une certaine tendance à la baisse car nous sommes passés d'un taux d'arriérés de primes sur les émissions nettes de 75% en 2002 à 58% en 2007.

Le marché ivoirien des assurances enregistre donc une baisse du niveau des arriérés de primes par rapport aux primes émises. Il y a donc une certaine prise de conscience des assureurs ivoiriens face à l'amplification du phénomène des arriérés de primes. Nous notons toutefois que le taux d'arriérés de primes sur le marché national est toujours supérieur à la moyenne sur l'ensemble du marché de la zone CIMA.

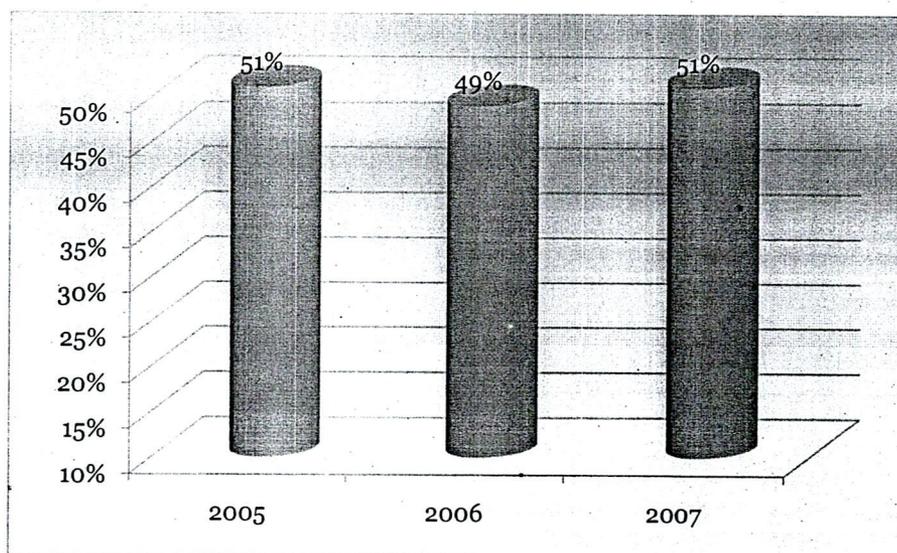
## II.2 Sur le marché de la zone CIMA

**Tableau 2 : données sur les émissions de primes nettes et les créances sur agents et assurés sur l'ensemble du marché de la zone CIMA et nos calculs**

ANNEE	2005	2006	2007
Emissions de primes nettes	343 799	362 058	399 011
créances sur agents et assurés	176 785	178 269	202 799
créances sur agents et assurés/Emissions de primes nettes	51%	49%	51%

Source : rapport d'activité sur l'ensemble du marché de la zone CIMA et nos calculs

**Graphique 4: évolutions du taux d'arriérés de primes sur le marché de la zone CIMA**



Source : nos calculs

### Analyse et interprétation

Il est important de noter que le secteur des assurances dans la zone CIMA a connu d'importants changements ces dernières années. En effet avec l'avènement de l'organisation intégrée d'assurances qu'est la CIMA, il y a une multiplication des compagnies d'assurances au sein de la zone. Cette situation a eu pour effet le développement de l'activité et donc l'accroissement du chiffre d'affaires de l'ensemble de la zone avec pour corollaire, la hausse du niveau des arriérés de primes. Le montant total du stock des impayés de la zone en 2005 était près de 177 milliards de francs CFA, soit un

taux de 51% du chiffre d'affaires. Ce taux a connu une baisse en 2006 (49%) avant de repasser en 2007 à 51%. La réalité est cependant toute contrastée entre les compagnies de la zone car ces taux varient de 23% à 87% selon les pays.

## ***Section 2 : Incidences des arriérés de primes et des créances irrécouvrables sur la compagnie***

Les arriérés de primes qui conduisent souvent à l'irrécouvrabilité de certaines créances sur les assurés, constituent dans la majorité des cas, la principale cause de faillite des institutions qui accordent des facilités de paiements à leurs clients. Même les compagnies qui réussissent sont sans cesse menacées par le spectre des impayés. Ces impayés peuvent avoir des conséquences aussi bien au niveau interne qu'externe à la GNA-CI.

### **I. Au niveau interne**

L'importance des arriérés de primes peut influencer considérablement l'équilibre financier d'une entreprise, et partant, affecter ses relations avec ses clients et le cadre réglementaire imposé par les textes contenus dans le code des assurances régissant ce secteur d'activité dans la zone CIMA.

#### **I.1 Sur sa trésorerie**

Les arriérés de primes réduisent considérablement les avoirs des compagnies, alors que celles-ci doivent faire face à leurs charges courantes telles que les frais de personnel, les factures des fournisseurs que les entreprises d'assurances paient au comptant. Les arriérés peuvent donc mettre en péril l'équilibre financier de la GNA-CI.

#### **I.2 Sur ses frais généraux**

Les impayés coûtent chers à une compagnie, ils peuvent menacer l'équilibre de l'institution étant entendu que l'un des défis majeurs auquel doivent faire face les assureurs est la maîtrise des frais généraux. Ainsi ses frais généraux ne doivent excéder 15% de la prime commerciale sous peine de voir sa marge bénéficiaire se réduire considérablement.

Ces frais généraux composés des frais liés à la gestion du risque à hauteur de 8% et des frais liés à l'acquisition du risque 7%. Les charges de la compagnie augmentent donc avec les frais de recouvrement. Les compagnies dépensent ainsi pour les charges des actions judiciaires pour le recouvrement, de même que des frais de suivi et d'analyse qui constituent autant de charges pour celles-ci.

### **I.3 Sur le respect de ses engagements vis-à-vis des assurés et du cadre réglementaire**

Le contrat d'assurances est un contrat synallagmatique mettant à la charge de chacune des parties, des obligations. L'une des obligations de l'assuré étant le paiement de la prime, et celle de la GNA-CI, la principale, reste donc le règlement des sinistres. La compagnie prend des engagements envers les assurés et les bénéficiaires de contrats d'assurances et ne rentre pas en possession des primes. Elle se trouve ainsi dans l'impossibilité de faire face à ses charges de sinistres.

De même les dispositions du code CIMA dans le dernier alinéa de son article 335-1 imposent aux compagnies de disposer d'une trésorerie suffisante. Ainsi donc les comptes ouverts dans un établissement financier situé dans l'Etat sur le territoire duquel les contrats ont été souscrits (établissements de crédit, comptables de trésor ou centres de chèques postaux) augmentés des intérêts sur ces comptes et les espèces en caisse ne doivent être en dessous du seuil minimal de 10% du montant des engagements réglementés et cette situation devant être régularisée dans le cas contraire.

### **I.4 Sur ses résultats**

Les masses de primes collectées par la GNA-CI lui permettent de faire des placements pour bénéficier des produits financiers qui compensent ses résultats techniques généralement déficitaires dus notamment à une certaine tendance à la sous tarification sous la pression de la concurrence. De même ces produits financiers permettent à la GNA-CI de ne pas réagir automatiquement face à des aggravations de risques par des augmentations de primes et donc de sauvegarder son portefeuille. Les produits financiers issus des placements des primes collectées ont donc un double impact pour la compagnie à savoir la compensation de ses résultats techniques et la sauvegarde de son portefeuille.

Il est facile de comprendre le besoin d'une bonne gestion du poste client lorsque l'on calcule l'incidence financière que peuvent avoir sur la rentabilité d'une entreprise, entre autres, le coût du montant des créances irrécouvrables et celui des intérêts financiers dus au retard de paiement.

#### Incidence sur la rentabilité des créances irrécouvrables

	Société A	%	Société B	%
Chiffre d'affaires	100	100%	100	100%
Prestations et frais payés	60	60%	60	60%
Marge	40	40%	40	40%
Montant des créances irrécouvrables	1	1%	6	6%
Charges d'exploitation	30	30%	30	30%
Frais financiers	3	3%	3	3%
<b>Résultat</b>	<b>6</b>	<b>6%</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>

Nous notons que le résultat est fortement impacté par les créances irrécouvrables, 5% d'impayés est équivalent à 5 % de perte de rentabilité. Il sera donc nécessaire pour la Société B de générer plus de chiffre d'affaires pour compenser cette perte et arriver au même résultat que la Société A.

#### 1.5 Sur l'efficacité du personnel

Un impact souvent négligé est le moral et la motivation du personnel de la compagnie qui est gangrenée par les arriérés de primes. En effet le personnel peut être démotivé par une accumulation des créances clients. Les agents sentiront donc leurs emplois menacés car la santé financière de la compagnie n'étant pas reluisante, les dirigeants se verront donc obligés de licencier une partie des agents pour motif économique.

L'on serait tenté de croire que les arriérés de primes ont seulement un impact au niveau interne à la compagnie mais ils peuvent bien aussi avoir des répercussions au niveau externe.

## **II. Au niveau externe**

De même que les arriérés peuvent impacter sur l'entreprise, ils déteignent aussi bien sur son image que sur son positionnement sur le marché.

### **II.1 Sur son image**

Face au déficit d'images dont souffrent déjà les assureurs, les arriérés de primes peuvent accentuer cette mauvaise réputation. En effet, l'importance des impayés entraînant un manque de liquidités peut contraindre la GNA-CI à ne pas faire face à ses engagements, ce qui entache énormément l'image de celui-ci qui se voit même traité de « voleur » alors que les assureurs sont des gens de valeurs. L'assureur, qui ne reçoit pas ses primes est inévitablement obligé souvent de tergiverser pour retarder voire réduire les règlements de sinistres dus aux assurés. Il importe donc à l'assureur de mettre en place une politique rigoureuse de recouvrement pour minimiser les écarts entre les primes émises et celles recouvrées. Si cela n'est pas fait, cette situation peut altérer les relations entre l'assureur et ses principaux partenaires que sont les intermédiaires d'assurances (courtiers et agents généraux et assureur dans des cas de coassurance) qui concéderaient moins d'affaires à l'assureur jugé défaillant de même qu'avec les réassureurs qui n'accepteront plus d'offrir leur couverture à celui-ci pour incapacité de paiement de la Prime Minimum Déposée (PMD) et autres engagements. Il en sera de même pour les fournisseurs qui refuseront d'accorder des facilités à la compagnie pour cause d'insolvabilité.

Cette situation détériore fortement la représentation de l'assureur que les assurés et ses partenaires ont de l'assureur. Il importe donc que GNA-CI soigne son image pour ne pas laisser libre champ à la concurrence d'utiliser cette faiblesse pour la ternir.

### **II.2 Sur son positionnement**

Le fait de ne pas régler ses sinistres jette un discrédit sur l'assureur qui perd des affaires du fait du mécontentement de certains clients qui constatent qu'ils ont été dupés par celui-ci. Certains clients insatisfaits résilient leur contrat, d'autres prennent la

résolution de ne plus s'assurer. L'assureur voit donc son portefeuille se réduire entraînant la perte d'une part de son chiffre d'affaires.

Cette baisse de son chiffre d'affaires induit donc une régression dans le classement des compagnies d'assurance conduisant ainsi donc à une perte de notoriété.

### **Conclusion partielle**

Après avoir retracé le cadre théorique et la conceptualisation des arriérés de primes et ensuite présenté ses origines et ses impacts, nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper que les intermédiaires et les produits d'appel des assureurs considérés comme des branches à forte sinistralité constituent les principales sources des arriérés de primes de la GNA-CI. Il nous faut maintenant exposer les procédures de la compagnie pour non seulement les prévenir mais aussi pour les recouvrer. Nous pourrons ensuite les évaluer pour des recommandations plus objectives.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **DISPOSITIONS DE LA GNA-CI POUR LE RECOUVREMENT DES ARRIERES ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION**

Nous avons pu présenter précédemment l'opération d'assurances dans toute sa dimension avec les acteurs pouvant y intervenir. Cette présentation nous a permis de comprendre les notions de primes et arriérés de primes. Cette première partie a été aussi le lieu pour nous de présenter les chiffres sur les arriérés de primes et leur impact sur la GNA-CI après avoir décrit les sources des arriérés de primes.

Au premier chapitre de la deuxième partie, il convient d'exposer les procédures de prévention et de recouvrement des arriérés de primes de la GNA-CI. A cet effet, nous avons pu évaluer ces méthodes qui permettent de recouvrer une partie des arriérés de primes.

Le deuxième chapitre est consacré aux recommandations. Il s'agira ici de proposer des mesures susceptibles d'améliorer la prévention, permettant de procéder aux recouvrements et un suivi des recouvrements efficaces des arriérés de primes.

## CHAPITRE III : ANALYSE ET EVALUATION DES PROCEDURES ACTUELLES DE RECOUVREMENT DES ARRIERES DE PRIMES A LA GNA-CI

Après avoir exposé la situation des impayés tant au niveau de la GNA-CI qu'au niveau de son environnement, il convient maintenant d'évoquer les procédures mises en œuvre par la compagnie afin de réduire ses impayés et mesurer la portée de celles-ci.

### *Section 1 : Les méthodes préventives et la procédure de recouvrement des impayés à GNA-CI*

« Mieux vaut prévenir que guérir » dit l'adage. Pour réduire les risques d'impayés, la compagnie impose à la souscription au bureau direct, le paiement d'au moins 35% de la prime due par l'assuré.

Elle prend également des précautions à la souscription d'un contrat automobile en adaptant la période de garantie aux disponibilités financières du client.

Ces dispositions qui ne sont pas appliquées de façon stricte permettent de limiter les arriérés mais n'empêchent la naissance de ces impayés.

La présente section sera exclusivement consacrée à la procédure de recouvrement des impayés.

Il convient de noter que cette compagnie ne dispose pas de service consacré exclusivement au recouvrement des impayés. Mais, il existe malgré tout une procédure de recouvrement qui a été élaborée et que nous allons exposer dans ce chapitre.

Une procédure de recouvrement spéciale est appliquée et ainsi que celle relative au recouvrement des créances simplifiées telle que prévue par l'Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution de l'OHADA<sup>8</sup>.

Avant d'engager toute action de recouvrement, à la GNA-CI, certaines dispositions sont prises.

<sup>8</sup> OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires.

## **I. Les préalables aux actions de recouvrement**

Avant tout contact avec le débiteur, il apparaît judicieux pour des raisons d'efficacité d'en définir les règles.

La dette doit être certaine. Le caractère certain de la dette signifie que celui qui réclame l'exécution d'une obligation doit la prouver. Réciproquement, celui qui se prétend libéré d'une dette doit justifier le paiement (recensement des preuves).

La créance doit être liquide c'est-à-dire que le montant de la créance peut être évalué. A ce niveau, le créancier doit tenir compte, pour chiffrer le montant de la créance, des éventuels versements déjà réalisés par le débiteur. Elle doit être aussi exigible ce qui signifie que la créance doit être échue, c'est-à-dire que la date limite de paiement, prévue au contrat a été dépassée (consolidation de la créance).

### **I.1 Recensement des preuves**

A cette étape du processus, le Service Commercial procède au recensement des preuves car il s'agit de vérifier avec exactitude si la situation de l'assuré dans ses comptes est débitrice et d'identifier la cause de l'impayé. En effet, cet arriéré de prime peut s'expliquer par différents cas de figure:

- Aucun début de règlement enregistré (cas plus récurrent)
- Une valeur (chèque, traite) revenue impayée avec motif de l'impayé
- Résiliation pour défaut de paiement
- Reconnaissance de dette ou moratoire non respecté.

### **I.2 Consolidation de la créance**

A la fin de chaque mois, le Service Commercial reçoit de la Direction du Système Informatique (DSI), les différents états d'arriérés. Le Service Commercial avec l'aide du Service Comptabilité reconstitue les comptes pour une meilleure évaluation de la créance. Le Service Commercial établit le compte du débiteur accompagné d'un historique des paiements effectués par l'assuré qui indique le mode de paiement et les affectations qui en résultent avec les dates de l'opération. Cela permet de procéder à un état de rapprochement avec l'assuré en cas de contestations.

Cette méthode est appelée rapprochement et consolidation des productions entre la compagnie et les assurés en direct et aussi avec les intermédiaires. La créance consolidée et validée par les deux parties représente la créance réelle de la compagnie sur l'intermédiaire.

Ce travail est exécuté car il apparaît primordial pour éviter toute contestation et réclamation de la part du débiteur.

## II. Procédure d'encaissements des arriérés de primes

Le recouvrement des arriérés relève du Service Commercial en ce qui concerne les affaires directes et celles des intermédiaires. Aussi, avant toute relance écrite, le Service Commercial établit-il dans les meilleurs délais, les pièces de production de sorte à accélérer le processus d'encaissement des primes. Les pièces de production envoyées aux débiteurs sont accompagnées des documents suivants :

- Lettre d'envoi
- Facture
- Relevé de compte de l'assuré possédant plusieurs polices dans le cadre des affaires directes
- Quittance uniquement pour les affaires des intermédiaires

Le Service Commercial procède à trois (3) relances écrites (maximum) suivies d'une mise en demeure dans les conditions ci-après :

- Une 1<sup>ère</sup> relance qui intervient trente (30) jours après l'envoi des pièces de production.
- Une 2<sup>ème</sup> relance intervenant trente (30) jours à la suite de la 1<sup>ère</sup> relance, c'est une convocation du débiteur au siège de la compagnie pour le règlement de sa prime.
- Une 3<sup>ème</sup> relance trente (30) jours après la 2<sup>ème</sup> relance avec la mention « dernière relance avant mise en demeure ». C'est la dernière étape de la procédure amiable avant transfert au recouvrement pour d'autres actions.
- La mise en demeure intervient immédiatement après la 3<sup>ème</sup> relance, soit quatre vingt dix (90) jours après l'envoi des pièces de production. Elle se fait avec un accusé de réception.

Pour une plus grande efficacité de ses actions, le Service Commercial peut utiliser des techniques et des procédures relance spéciales.

## **II.1 Techniques de relance**

Le Service Commercial a à sa disposition quelques règles d'organisation simples pour réduire les retards de paiement.

- L'établissement d'un planning de relance

Un planning est élaboré par rapport au montant à recouvrer, à la qualité de l'assuré et à l'antériorité de la dette.

- La réalisation d'une pré-relance

Le Service Commercial envoie cette lettre de pré-relance pour vérifier que toutes les pièces de production sont en possession de l'assuré lui rappelant à cet effet le règlement de sa prime.

- L'adaptation de l'action au profil du débiteur

Pour recouvrer sa prime et en même temps conserver son assuré, la GNA-CI a choisi d'adapter son action en fonction du débiteur. La compagnie fait face à deux catégories d'assurés débiteurs (certains sont de bonne foi alors que d'autres sont de mauvaise foi). Le Service Commercial tient donc compte de ces deux catégories de débiteurs pour mener ses actions de recouvrement.

## **II.2 Procédures de relance**

La 1<sup>ère</sup> relance permet au Service Commercial de s'assurer que le débiteur a effectivement reçu les pièces de production.

La suite de la procédure est résumée dans le tableau suivant :

	L'assuré se présente	L'assuré ne se présente pas
2 <sup>ème</sup> relance	- Demande lui est faite de régler sa prime à la caisse	- Mention est faite dans son dossier - Un autre courrier lui est adressé.
3 <sup>ème</sup> relance	- Demande lui est faite de régler sa prime	- Une lettre d'information avec la mention « dernière relance avant mise en demeure » lui est adressée avec copies des précédentes relances.
Mise en demeure	- S'entretenir avec lui pour accord sur son règlement	- Transfert à un service extérieur de recouvrement

### II.3 Le suivi du recouvrement

Pour un suivi plus efficace de ses activités, le Service Commercial a initié une fiche de suivi d'activité qui est un outil important de gestion. Cette fiche porte un certain nombre de mentions :

- Nombre de dossiers ; il s'agit de connaître à tout moment le nombre exact de dossiers litigieux. L'ouverture de ces dossiers consiste à en faire l'étude préalable afin d'en cerner le contour avant toute relance effective du débiteur. La fiche est ouverte avec les caractéristiques du dossier et les actions de recouvrement menées antérieurement.
- Nombre d'assurés relancés ; il s'agit de s'assurer que tous les assurés ont fait l'objet de relance préalable avant transfert au recouvrement.
- Recouvrement monétaire ; il s'agit de vérifier s'il y a eu des encaissements partiels ou des promesses de règlement notamment par la rédaction d'un moratoire.

### II.4 Le suivi du débiteur

La fiche de suivi du débiteur est tenue régulièrement et permet d'enregistrer au jour le jour les actions menées en vue du recouvrement de la créance. Toutes les actions doivent être enregistrées chronologiquement et peuvent être :

- Visite au ou du débiteur
- Signature de protocole d'accord

Il importe de retenir que si après toute la procédure pour le recouvrement des arriérés de primes, le résultat escompté n'est pas obtenu, le transfert à un service de recouvrement extérieur est initié par la compagnie.

### **III. Le recouvrement des valeurs impayées**

Une partie des arriérés de primes peut être due aux valeurs revenues impayées telles que les chèques, les traites. Leur traitement suit une procédure particulière à la GNA-CI.

#### **III.1 La réception et le traitement des valeurs revenues impayées au niveau du Service Comptabilité**

Le Service Comptabilité s'assure que les montants figurant sur les valeurs sont les mêmes que ceux figurant au crédit du compte de l'assuré, et établit ensuite un avis d'impayé pour enfin procéder à l'annulation du règlement initial en tenant compte du principal et des frais d'impayés.

Le Service Comptabilité dresse avant toute transmission des valeurs impayées au Service Commercial, un tableau récapitulatif des valeurs impayées par banque de dépôt.

#### **III.2 La réception et traitement des valeurs revenues impayées au niveau du Service Commercial**

Le Service Commercial, après réception des valeurs impayées confectionne un tableau des impayées. Ensuite un courrier informe l'émetteur de la valeur revenue impayée et lui notifie un délai de quinze (15) jours pour régulariser sa situation. Si l'assuré se présente pour régler le principal et les frais d'impayé, le Service Comptabilité est saisi pour régulariser le compte de l'assuré. Par contre si passé ce délai, l'assuré ne se présente pas, les valeurs revenues impayées sont remises à un cabinet extérieur ou à un huissier pour procéder au recouvrement.

## ***Section 2 : Diagnostic et évaluation des méthodes de recouvrement mises en œuvre par GNA-CI***

Après avoir présenté la procédure de recouvrement mise en œuvre par la GNA-CI, il convient de l'évaluer pour mieux connaître la portée de celle-ci. Cette évaluation passe par la présentation de l'état C9.

### **I. Diagnostic de la prévention et du mode de recouvrement des arriérés de primes**

Dans la procédure de prévention et de recouvrement des arriérés de primes de la GNA-CI, nous pouvons faire ces remarques :

- Délai pour engager la procédure de recouvrement long
- Une insuffisance de la culture de la prévention des risques clients.
- Pas de suivi des recouvrements par niveau de relances : il n'y a pas de suivi des récupérations de créance réalisées après chaque niveau de relance. Ce suivi pourrait permettre d'apprécier l'impact de chacune des actions de relance notamment la première, la deuxième et la mise en demeure.
- Pas de présentation de la population relancée : les rapports d'exécution des relances ne sont pas exploités. Ces rapports pourraient être utilisés pour établir des situations mensuelles qui aideront à apprécier l'effort de relance déployé durant le mois. En outre, il permettrait d'appréhender les caractéristiques des populations relancées à chaque niveau ce qui pourrait conduire à des analyses utiles pour la maîtrise des arriérés de primes.

### **II. L'état modèle C9**

#### **II.1 Présentation de l'état statistique C9**

Une évaluation plus objective de la procédure de recouvrement des arriérés de primes de la compagnie découle de l'élaboration de l'état C9. Cet état se conçoit par branche et peut être consolidé pour avoir une situation globale des impayés de la compagnie.

## **II.2 Utilité de l'état C9**

Cet état donne une ventilation par exercice de souscription et par branche des primes arriérées, encaissements et annulation.

Il permet de contrôler les encaissements par exercice d'émission des contrats. Il peut donc permettre de calculer les cadences d'encaissement et les cadences d'irrecouvrables.

## **II.3 Confection de l'état C9**

L'état C9 se présente sous la forme d'un tableau à double entrée et son modèle est prévu à la fin du livre IV du code CIMA :

C9 : Ventilation par exercice de souscription et par branche des primes arriérées, encaissements et annulations

**Tableau 3 : modèle de l'état C9**

EXERCICE D'INVENTAIRE	EXERCICE DE SOUSCRIPTION						TOTAL
(1) Emissions							
(2) Annulations							
(3) Encaissements							
Arriérées(1)-(2)-(3)							
(1) Arriérées: report à nouveau		0					
(2)Emissions							
(3) Annulations							
(4) Encaissements							
Arriérées(1)+(2)-(3)-(4)							
(1) Arriérées: report à nouveau			0				
(2)Emissions							
(3) Annulations							
(4) Encaissements							
Arriérées(1)+(2)-(3)-(4)							
(1) Arriérées: report à nouveau				0			
(2)Emissions							
(3) Annulations							
(4) Encaissements							
Arriérées(1)+(2)-(3)-(4)							

Comme l'indique son chapeau, l'état C9 doit être confectionné pour chacune des catégories définies à l'article 411 du code des assurances. En particulier, il doit être tenu aussi bien par les sociétés IARD que par les sociétés Vie.

L'état C9 est composé de grandes lignes (les exercices d'inventaire) et de colonnes (les exercices de souscription plus une colonne Total). Chaque grande ligne est constituée de lignes (Emissions, Annulations, Encaissements, Arriérées et Arriérées : report à nouveau,

sauf pour le plus ancien exercice d'inventaire) qui se répètent d'un exercice d'inventaire à l'autre. A ce propos, il convient de relever que dans sa présentation, l'état C9 a connu une évolution. En effet, la 3<sup>ème</sup> édition (2004) du code CIMA ne mentionnait pas de ligne « Arriérés : report à nouveau », cette ligne étant apparue pour la 1<sup>ère</sup> fois dans la 4<sup>ème</sup> édition suite aux insuffisances relevées par certains experts.

### III. Evaluation des procédés de recouvrements de GNA-CI

Les mesures mises en œuvre par la compagnie lui ont permis de recouvrer une partie de ses arriérés de primes comme nous pouvons le constater à travers son état C9 qui est établi par branche mais pour un souci de simplification sera consolidé.

#### III.1 État modèle C9

Après seulement deux exercices, l'état C9 de la GNA-CI qui comme signalé plus haut s'établit normalement branche par branche mais est consolidé ici pour une simplification de notre analyse et dont la présentation est la suivante :

**Tableau 4 : état C9 de la GNA-CI**

EXERCICE D'INVENTAIRE		EXERCICE DE SOUSCRIPTION		
		2008	2009	TOTAL
2008	(1) Emissions	3 324 000 000		3 324 000 000
	(2) Annulations	488 000 000		488 000 000
	(3) Encaissements	1 979 450 000		1 979 450 000
	Arriérés = (1)-(2)-(3)	856 550 000		856 550 000
2009	(1) Arriérés : report à nouveau	856 550 000	0	856 550 000
	(2) Emissions	169 560 000	6 214 870 000	6 384 430 000
	(3) Annulations	84 970 000	1 473 950 000	1 558 920 000
	(4) encaissements	276 210 000	2 364 320 000	2 640 530 000
	Arriérés = (1)+(2)-(3)-(4)	664 930 000	2 376 600 000	3 041 530 000

**Source :** Service Audit et Contrôle de Gestion de la GNA-CI

### III-2 Examen et interprétation

Cet état C9 nous donne l'évolution des arriérés de primes par année. Les arriérés de primes donnés dans cet état sont nets de provisions de dépréciations et nets d'encaissements. Pour mieux appréhender l'évolution des arriérés, il nous paraît plus intéressant de déterminer les taux d'arriérés pour chaque exercice.

Le taux d'arriérés est un ratio fréquemment utilisé dans l'industrie des assurances. Il se calcule en divisant les paiements en retard sur le total des primes émises nettes d'annulation.

$$\text{taux d'arriérés de primes} = \frac{PA}{PENA}$$

PA : Primes en Arriérés

PENA : Primes Emises Nettes d'Annulation

A l'analyse de l'état C9 de la GNA-CI, nous pouvons faire ressortir le tableau suivant présentant l'évolution du taux d'arriérés de primes par année et exercice d'inventaire.

**Tableau 5 : taux d'arriérés de primes de la GNA-CI**

Année d'inventaire	2008	2009
2008	30,20%	-
2009	22,77%	50,13%

**Source :** nos calculs<sup>9</sup>

Ce tableau nous montre bien l'effort de recouvrement de la compagnie car nous sommes passés d'un taux d'arriérés de 30,20% en 2008 à un taux d'arriérés de primes de 22,77%.

En 2009, le taux d'arriérés de primes est de 50,13%, ce qui signifie que la GNA-CI a recouvré moins de la moitié de ses émissions de primes. Ce qui confirme réellement une insuffisance de la politique de prévention à la GNA-CI.

<sup>9</sup> Résultats obtenus à partir de l'état C9 de la GNA-CI.

## **CHAPITRE IV: PROPOSITIONS DE METHODES POUR LA PREVENTION, LE RECOUVREMENT ET LE SUIVI DES ARRIERES DES PRIMES**

Demander à la GNA-CI de ne pas accorder de crédit serait suicidaire pour elle compte tenu de la concurrence qui brandit bien souvent l'argumentaire de facilité de paiement comme un avantage par rapport aux autres compagnies. Cependant la GNA-CI, pour ne pas rompre son équilibre aura intérêt à limiter les arriérés de primes par un traitement préventif ou encore un recouvrement passif. Dans le cas où elle aurait vendu à crédit ses garanties, il s'agira pour la GNA-CI de les recouvrer tout en utilisant des outils pour le suivi de toutes ces actions.

### ***Section I : la gestion du risque client ou le traitement préventif des arriérés de primes***

Avec une bonne politique de prévention, on peut éviter les arriérés de primes. Il faut en effet reconnaître que la plupart des impayés de la GNA-CI est causée non pas par de mauvais clients mais par la compagnie qui n'a pas mis en œuvre une méthodologie efficace de souscription. Il convient de rappeler qu'il est beaucoup plus facile et économique d'éviter une situation d'impayés, qu'il en est de la gérer et surtout d'en sortir. La présente section va nous permettre d'éliminer les sources de contentieux, afin d'éviter les arriérés de primes. Le risque d'arriérés de primes peut être limité, la GNA-CI n'est pas responsable de la façon dont ses assurés gèrent leurs ressources financières, mais leurs erreurs pourraient devenir celles de la compagnie si leur incapacité à payer leurs primes mettait en danger l'équilibre financier de celle-ci.

L'encours clients est aujourd'hui la donnée financière qui incontestablement pénalise le plus lourdement la GNA-CI en matière de trésorerie. Parallèlement les efforts consentis pour maîtriser ce risque ne sont pas clairement à la hauteur des enjeux induits.

Tout d'abord, il apparaît nécessaire de réaliser afin de dresser un constat, un « audit » de toute la chaîne administrative de la GNA-CI à savoir de la prise de contact jusqu'au recouvrement. Ensuite une révolution culturelle se doit d'être menée à l'intérieur de la compagnie et l'importance de la gestion du poste clients doit prendre sa place dans

toute l'organisation. Tout cela passe par l'application stricte des règles de souscription et de recouvrement des primes.

## **I. La création d'un « esprit poste clients »**

Dans tout projet humain, le facteur humain est primordial. Pour une meilleure prévention des arriérés de primes, il est important de sensibiliser tout le personnel de la compagnie. Ce qui n'est pas le cas actuellement à la GNA-CI, il faut donc créer une image et une philosophie qui ne considère pas une situation de retard de paiement comme étant acceptable. Il importe d'insuffler un nouvel esprit dans toute l'entreprise, conduisant à définir une stratégie préventive qui doit rester cohérente avec la stratégie globale et préciser la vision de ses dirigeants.

### **I.1 La constitution d'une équipe spécifique**

La compagnie d'assurances, au travers son activité réalise un bénéfice technique si sa sinistralité est inférieure à 65% et un bénéfice sur ses frais de gestion si son ratio frais de gestion sur primes émises est inférieur à 35%. Elle se doit donc de réduire ses frais de gestion pour accroître sa marge bénéficiaire.

Cependant pour réduire ses impayés, la GNA-CI a tout intérêt à constituer une équipe dédiée à la gestion du risque client ce qui n'est pas encore le cas au sein de celle-ci. Même s'il ne s'agit que d'une personne à mi-temps ou d'un prestataire externe, la gestion du risque client doit être affectée à un responsable identifié par tous. Il doit être distinct du service comptable et disposer suffisamment d'autorité. La relance doit être une activité permanente qui se caractérise par une lutte constante avec le temps. Une journée de retard supplémentaire pour une créance peut représenter un enjeu considérable. Un recouvrement efficace implique obligatoirement des agents spécialisés dont la seule préoccupation doit être le recouvrement des créances.

### **I.2 La révision des conditions particulières**

Tout contrat contient des droits et des obligations à la charge de chaque partie. Dans tout contrat, à partir du moment où la chose aura été définie à la fois la plus simple et la plus précise possible, celui-ci devient irréprochable. Les conditions particulières doivent

être indiscutables pour éliminer tout risque de litige avec les assurés. Ces précautions doivent être prises pour éviter que les assurés de mauvaise foi ne se faufilent entre les failles qu'auraient laissées les conditions particulières, pour ne pas s'acquitter de sa prime. Les conditions particulières doivent être au cœur des négociations commerciales.

Pour sauvegarder ses intérêts, la compagnie devra veiller :

- A en soigner la rédaction.
- A les rendre opposables en s'assurant qu'elles ont été portées à la connaissance de l'assuré.
- A les faire vivre en les adaptant à la réalité et à l'évolution de l'activité d'assurances.

Les conditions particulières pourront porter la mention suivante : « *par sa signature, l'assuré reconnaît avoir pris connaissance des conditions particulières du contrat et déclare y adhérer* » qui sera suivie par la mention écrite de la main de l'assuré « *lu et approuvé* » et de sa signature, du mode de règlement et de l'échéancier.

### **I.3 Une formation des commerciaux**

Les commerciaux, excités et pressés de signer le contrat, omettent bien souvent de discuter des délais et moyens de paiements des primes.

Les formations des agents au sein de la GNA-CI sont orientées dans la plupart des cas en direction des producteurs laissant en marge celles de ses commerciaux. Le besoin de formation ne doit pas être sous-estimé. Il faut donc former les commerciaux, vérifier qu'ils connaissent parfaitement les conditions particulières et leur fournir une matrice de négociation, les former à l'usage du téléphone pour les relances téléphoniques. La négociation commerciale et la relance téléphonique sont des atouts pour l'efficacité du recouvrement.

## **II. La mise en œuvre d'une politique de crédit et de paiement des primes**

### **II.1 L'identité et la solvabilité de l'assuré**

La politique de crédit est étroitement liée à la politique commerciale et marketing de la compagnie. Bien évidemment la meilleure solution pour éviter l'impayé serait de ne

pas vendre ses produits d'assurance. Contrairement aux autres produits vendus sur les marchés pour lesquels il est interdit de refuser la vente d'un produit ou la prestation d'un service, sauf motif légitime<sup>10</sup>, la GNA-CI, quant à elle, peut refuser de vendre ses produits sans se justifier. Le refus de vente peut parfois trouver toute sa justification dans le cas extrême où le client est en état d'insolvabilité, cet état devant pouvoir être facilement prouvé devant toute juridiction.

Il existe deux grandes classes de clients : les personnes physiques et les personnes morales. Il est indispensable de connaître l'identité de celui à qui on accorde crédit au sens large du terme. Pour les personnes morales, il serait important pour la GNA-CI de connaître sa raison sociale, son capital, l'adresse de son siège social et de ses établissements, son numéro de registre de commerce et son numéro de compte contribuable. Pour les personnes physiques, il faudrait renseigner son adresse, son numéro de téléphone.

Pour les nouveaux clients dont la prime excéderait un certain seuil, en plus de l'identité de l'assuré, il faudrait s'assurer de leur solvabilité, c'est-à-dire leur santé financière avant toute relation commerciale. L'analyse du risque-client constitue une responsabilité fondamentale en matière de prévention. Il s'agit non seulement d'aboutir à une connaissance suffisante du client mais également de suivre son évolution. Les commerciaux en permanence sur le terrain peuvent apporter souvent l'information nécessaire pour apprécier la solvabilité du prospect.

## II.2 La politique de paiement des primes

En situation de monopole, il est possible à la compagnie de ne prendre aucun risque d'impayés. Par contre en situation de concurrence, il faudrait que la GNA-CI connaisse son poids dans les négociations, et déterminer ce qui est acceptable elle.

Il convient donc d'établir très clairement et par écrit, la personne à laquelle la compagnie accorde des paiements par tempérament et sur quelle durée et comment la compagnie va rentrer en possession de ses primes. La compagnie doit aussi réduire voire ne plus accorder de facilités de paiement pour les branches à forte sinistralité qui sont en

---

<sup>10</sup> Sont considérés comme motifs légitimes une demande anormale de la part du client ou des stocks insuffisants.

même temps celles qui constituent la plus grande part des arriérés de primes de la compagnie.

Il serait tout aussi intéressant de demander un acompte à l'émission du contrat qui sera un pourcentage de la prime totale et fonction du type de client (personne physique ou morale).

**Exemple :** Pour les personnes physiques, on pourrait exiger au moins 60% de la prime à l'émission et pour les personnes morales, réclamer au moins 40% de la prime totale.

La pratique de réduction commerciale paraît une solution tout aussi intéressante pour la réduction du risque client à la souscription pour les paiements comptants et pour les paiements au delà d'un certain pourcentage de la prime.

**Exemple :** Paiement de 80% à 100% de la prime à la souscription : réduction de 10%

Paiement de 60 à 80% de la prime à la souscription : réduction de 5%.

La pratique de fractionnement de primes (par exemple des primes trimestrielles) même si elle ne permet pas à l'assureur de recouvrer toute sa prime pourrait bien le mettre à l'abri de tout sinistre pour lequel l'assuré n'a pas soldé la prime. En effet, en fractionnant la prime pour les assurés qui le souhaitent, l'assureur peut donc rapidement mettre en œuvre les mesures de recouvrement prévues par le code CIMA et au bout de la deuxième relance, suspendre sa garantie. Cette suspension de la garantie de l'assureur produit ses effets jusqu'au terme du contrat sans qu'il ne soit besoin de la renouveler. L'assureur peut alors se prévaloir de la suspension de garantie pour refuser la prise en charge d'un sinistre survenu pendant cette période de suspension. L'assuré qui n'est plus garanti est donc obligé de payer sa prime pour avoir la garantie de l'assureur.

Le fractionnement de primes peut avoir un double effet pour l'assureur à savoir sa non-garantie lorsqu'il a mis en œuvre toutes les procédures prévues et la possibilité de recouvrer sa prime.

### **III. Un suivi particulier des contrats à tacite reconduction**

Pour les contrats reconduits sans une volonté ferme de l'assuré, ils devront faire l'objet d'un traitement particulier. Il faudrait donc résilier tous les contrats venus à échéance et pour lesquels, le souscripteur ne s'est pas présenté pour le renouvellement

après avoir accompli toutes les procédures de relance et de mise en demeure. Ensuite, il faudrait procéder aux annulations dans les émissions de la compagnie, car si celles-ci demeurent dans le chiffre d'affaires, elles constitueront des arriérés de primes fictifs pour la GNA-CI.

#### **IV. La diversification de ses réseaux de distribution**

Comme mentionné plus haut, la GNA-CI ne dispose que d'une seule délégation régionale à travers tout le territoire national, elle a donc axé sa politique de distribution sur l'intermédiation qui représente environ 65% de son chiffre d'affaires. Ces intermédiaires que sont les courtiers et agents généraux contribuent à plus de 80% à la constitution des arriérés de primes de la GNA-CI. Elle pourrait alors procéder à une plus grande exploitation d'autres réseaux de distribution. En effet, elle pourrait opter pour la création de nouvelles délégations et réduire par conséquent le nombre de ses intermédiaires. En outre, il lui serait possible de convertir certains de ses agents généraux en délégation régionale. En supposant que ces délégations auront le même taux d'encaissement, les arriérés de primes de la compagnie pourraient être ainsi réduits.

D'autres réseaux de distribution tels que les banques à travers la bancassurance mais aussi les hypermarchés, les agences de voyages et les agences immobilières peuvent réduire la dépendance de la GNA-CI vis-à-vis des courtiers et agents généraux qui retiennent une grande partie des primes de la GNA-CI.

Concernant la branche automobile, réputée à forte sinistralité, la GNA-CI peut utiliser le canal des concessionnaires d'automobiles pour proposer les produits de la compagnie à leurs clients.

La diversification des réseaux de distribution aura pour avantage de réduire l'influence de certains intermédiaires sur la compagnie car trop dépendante de ceux-ci et en même temps diminuer les arriérés de primes.

## ***Section 2 : La formalisation des procédures de recouvrement***

### **I. Le recouvrement interne**

Le recouvrement au niveau de la compagnie doit faire l'objet de procédures distinctes entre les clients du bureau direct et les intermédiaires de celle-ci.

#### **I.1 Le recouvrement des clients directs de la compagnie**

Le recouvrement n'est pas évident. Il faut donc avoir une approche constructive et qualitative du recouvrement des créances ainsi qu'une méthodologie de la relance des débiteurs. Cela doit s'appliquer aussi bien au niveau de la pré-relance qu'au niveau de la relance.

##### **I.1.1 La pré-relance par téléphone ou par des visites aux débiteurs**

La compagnie peut déjà commencer à actionner le client avant l'échéance convenue soit par téléphone ou par des visites à l'assuré.

Cette première relance ne devra surtout pas traduire de suspicion à l'égard du client. Son but sera de s'assurer que le client paiera dans le temps tout en ayant aussi bien l'avantage de déceler au plus tôt une éventuelle contestation qui pourrait être soulevée. La pré-relance est incontestablement un moyen pour obtenir un engagement ferme de l'assuré de payer dans les délais convenus.

Par ce contact téléphonique précoce, le recouvrement mais aussi bien l'image de la compagnie ne peuvent qu'être améliorés.

Il apparaît tout aussi bien nécessaire pour la compagnie d'initier des visites aux clients importants pour leur rappeler leurs obligations avant la date de paiement convenue entre les parties. Il est donc conseillé de se manifester auprès du client et de demander courtoisement qu'il n'oublie pas la date prévue de son règlement.

### **I.1.2 La relance par courriers ou mailings**

Malgré la relance proactive par les appels téléphoniques ou les visites, l'assuré peut ne pas avoir payé dans les délais. La compagnie est donc fondée à le relancer dès que le délai prévu au contrat est écoulé.

Ces courriers pourront être entrecoupés toujours par des appels téléphoniques. Il faut donc mettre une pression sur les débiteurs pour qu'ils s'acquittent de leurs dettes. Une règle d'or est à garder en esprit à tout instant à savoir : « un client qui ne paie pas n'est pas un client... tant qu'il n'a pas réglé sa créance ».

### **I.2 Le recouvrement au niveau des intermédiaires**

Selon l'article 542 du code des assurances, les courtiers et agents généraux doivent reverser les primes encaissées aux sociétés d'assurances dans un délai maximum de 30 jours suivant leur encaissement. La GNA-CI attend que les intermédiaires viennent reverser les primes au siège. Elle devra donc à chaque fin de mois procéder à l'encaissement de ces intermédiaires qui font bien souvent de la rétention de primes chez eux.

Les traites émises par les intermédiaires qui excéderaient un certain délai (par exemple plus de 3 mois) devraient être refusées. Un échéancier avec des échéances réduites serait donc plus préférable.

## **II. Le recouvrement externe et la couverture du risque-client**

### **II.1 La délégation du recouvrement**

L'externalisation des opérations de recouvrement peut être une solution pour optimiser les résultats de la compagnie. Les professionnels du recouvrement peuvent réussir là où la compagnie a échoué que ce soit pour les petites ou grosses créances. En effet la compagnie, après avoir mis en œuvre toutes les procédures de recouvrement en interne peut ne pas avoir recouvré ses primes. Elle peut alors déléguer son recouvrement à un service de recouvrement externe.

### **II.1.1 Le choix du recouvrement externe**

Le choix de recourir au recouvrement externe peut s'avérer délicat pour la GNA-CI. En effet, en sous traitant son recouvrement, il y a un risque que les clients soient malmenés et que la compagnie les perdent définitivement. Cette vieille querelle existe depuis toujours entre service recouvrement soucieux de recouvrer les créances à tous prix et service commercial guidé par la sauvegarde du portefeuille clients. Paradoxalement, ces atermoiements ne feront qu'empirer les choses car ils retarderont le passage à l'acte et diminueront les chances de recouvrement de ces créances.

L'externalisation du recouvrement trouve tout son sens lorsque :

- Il n'existe ni ressources ni équipement en interne pour tenir efficacement cette fonction ;
- Le recrutement est gelé (pour réduire les frais généraux);
- L'on n'a pas envie de perdre du temps à courir après ses débiteurs ;
- L'on ne veut pas risquer d'envenimer une situation (dépassionner le débat).

Une formule souple, comme l'insourcing (mise à disposition de personnel) peut vous permettre de continuer l'action de relance et de recouvrement sur les débiteurs tout en gardant un œil sur ce qui se passe, aussi longtemps que l'impossibilité de recruter existera.

### **II.1.2 Critères pour le choix du prestataire**

La GNA-CI ne doit confier son recouvrement à n'importe quelle société de recouvrement. En effet plusieurs critères permettent de déterminer la qualité du prestataire.

Le premier critère important est l'adaptabilité : La compagnie doit avoir la possibilité de demander une prestation sur mesure (ni plus, ni moins) et ne pas se voir imposer des formules toutes faites ni des packages standardisés. Le prestataire doit être en mesure de fournir à son client ce qu'il demande et la faire évoluer en lui démontrant ce qu'il pourrait y gagner.

La deuxième qualité évidente reste l'efficacité : L'efficacité est déterminée par des tests du prestataire sur quelques opérations de recouvrement. Par test, il faut entendre le fait de confier une dizaine de dossiers à un recouvreur et faire le bilan au bout d'un mois : qu'est ce qui a pu être recouvré à l'amiable, quelles procédures ont été engagées, quels dossiers

sont « sans espoir ». Lors de ce test, la compagnie doit se réserver le droit de retirer les dossiers en cas d'insuccès et contester et exclure toute clause contraire.

Le troisième critère est la rémunération : Bien qu'il n'y ait qu'une obligation de moyens entre le prestataire et la compagnie, le système de rémunération au résultat garantit une motivation continue du prestataire. Le « success fee » (honoraires liés à la réussite d'une opération) pousse au résultat, ce qui est une bonne chose. Le mode opératoire devrait être celui où la compagnie encaisse les sommes récupérées avant de reverser dans un second temps au recouvreur les honoraires qui lui reviennent. Les systèmes où le recouvreur encaisse pour le compte de la compagnie, retient ses honoraires et reverse le solde à la compagnie contraint à des vérifications fréquentes pour ne pas perdre le contrôle de la situation.

Enfin, la compagnie devra s'informer sur le service de recouvrement: Qui en fait partie ? Quand a-t-il été créé ? Quels sont ses clients ? Comment a évolué son chiffre d'affaires ? Combien d'employés compte-t-il ?

Un prestataire satisfaisant à tous ces critères et qui passe sa « période d'essai » avec succès pourrait permettre de faire un grand pas en avant dans la résolution des arriérés de primes.

## **II.2 La couverture du risque-client**

Malgré toutes les précautions prises, un risque non négligeable existe toujours. Il convient donc de le réduire avec certaines garanties telles la caution, l'affacturage.

### **II.2.1 La caution**

C'est une convention par laquelle une personne physique (le client ou un tiers) ou morale (une filiale, une banque...) s'engage à payer à un créancier les dettes d'un débiteur en cas de défaillance de celui-ci.

Selon le type de cautionnement les responsabilités qui incombent la personne physique ou morale ne sont pas les mêmes :

Cautionnement solidaire : dans ce cas le tiers qui a cautionné est tenu de payer l'intégralité de toutes les dettes. Il n'a aucun recours juridique possible pour décliner ses obligations.

Cautionnement simple : dans ce type de caution, le tiers responsable peut invoquer le bénéfice de division c'est-à-dire exiger que le créancier divise sa créance entre toutes les cautions existantes à part égales ou alors invoquer le bénéfice de la discussion (il conteste la créance).

Lorsque le cautionnement est donné par une personne physique, il est préférable d'opter pour une caution solidaire (on se couvre réellement à 100%) ; alors que si elle est donnée par une personne morale, un cautionnement simple peut-être accepté. En revanche, il faut s'assurer que la caution ait été préalablement autorisée par le conseil d'administration pour être valable.

Dans une démarche de transfert du risque, il faut s'assurer de la fiabilité des garanties. Une entreprise insolvable peut très bien se porter caution d'autre entité. Un agent de recouvrement doit toujours vérifier la liquidité de la personne qui se porte caution.

Par exemple, une personne physique peut cautionner solidairement un autre tiers pour plusieurs centaines de milliers de francs CFA, mais si elle-même n'a pas assez de liquidité pour rembourser les échéances, le risque d'impayé est identique. Un recours auprès de la justice est toujours possible, mais l'impayé n'aura pas été évité.

### II.2.2 L'affacturage

La compagnie peut faire appel à une société qui lui rachète la créance, moyennant un rabais. Dans ce cas, c'est cette société de recouvrement qui gère le risque de défaut de paiement, et elle devient alors, définitivement, le créancier. Cette technique n'est pas très développée en Côte d'Ivoire. Elle est plus répandue dans les pays anglo-saxons et permet à la compagnie créancière de disposer très rapidement de liquidités. C'est une technique de financement au service de tout type d'entreprise, dans tous les secteurs d'activité quelque soit leur taille. La technique de l'affacturage a plusieurs avantages pour la compagnie :

- La possibilité de retrouver votre trésorerie immédiatement, dès la facturation, sans attendre l'échéance.
- La tranquillité pour la compagnie, puisqu'une fois sa créance cédée, elle n'a plus à effectuer les tâches administratives liées au paiement de sa créance. C'est l'organisme financier qui prend en charge le suivi du règlement.

- La faculté de dégager du temps que la compagnie pourrait consacrer à ses clients et à la bonne marche de la compagnie.
- Un gage de sérieux et de bonne gestion puisque le poste clients est sécurisé.

### ***Section 3 : La mise en œuvre d'outils adaptés pour le suivi***

Pour mettre en œuvre la politique de recouvrement et appliquer les procédures, il conviendrait pour la GNA-CI de se doter d'un certain nombre de moyens d'action. La compagnie se doit donc de disposer d'outils tels des indicateurs de pilotage et de logiciels dédiés.

#### **I. Les indicateurs de pilotage**

Nous pouvons utiliser des indicateurs de pilotage de recouvrement tels la balance âgée et le « DSO ».

##### **I.1 La balance âgée**

C'est une présentation des impayés par ancienneté de la créance. Ainsi, les impayés arrêtés à une date donnée sont déclinés par tranche d'âge : 0 à 30 jours, 30 à 60 jours, 60 à 90 jours, 90 à 180 jours, 180 à 360 jours, plus d'un an.

L'importance des impayés de tranches anciennes permettra d'apprécier l'effort de relance de la GNA-CI. La balance âgée a pour objet de cibler les actions de recouvrement.

La balance âgée permet aussi de déterminer les créances clients de plus de deux années. Ces créances, lorsqu'elles n'ont pas fait l'objet de procédures judiciaires de recouvrement sont atteintes par la prescription biennale. Elles doivent donc être annulées.

##### **I.2 Le DSO (Days Sales Outstanding)**

Le DSO ou NJC (Nombre de jours de crédit clients) ou encore appelé DMP (Délai Moyen de Paiement des clients) est le chiffre d'affaires facturé non encore encaissé ou l'encours client ou la rotation de la créance clients exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires. Le DSO indique le risque client et permet de préciser l'efficacité des mesures de

recouvrement internes de la compagnie, son évolution indique l'amélioration ou la dégradation de la performance du recouvrement.

Deux méthodes principales sont à retenir, la méthode comptable et la méthode « count back ».

- La méthode comptable

C'est le rapport entre les impayés et le chiffre d'affaires journalier permettant ainsi de traduire les impayés en jours.

Le DSO se calcule en utilisant l'encours total

$$DSO = \frac{\text{Impayés total fin de mois TTC} \times \text{Nombre de jours}}{\text{chiffre d'affaires total TTC de la période}}$$

Ou encore :

$$DSO = \frac{\text{Impayés total de fin de mois}}{\text{Chiffre d'Affaires par jour}}$$

Le DSO, en mettant en rapport le chiffre d'affaires journalier et les impayés permet d'apprécier le délai moyen de paiement que représentent les impayés.

Par conséquent trois éléments d'information sont requis pour le calcul :

- Le total des impayés de fin de mois TTC
- Le chiffre d'affaires TTC total de la période analysée
- Le nombre de jours de la période analysée (pour indication douze mois=365 jours, six mois = 182 jours et un trimestre = 91 jours)

Exemple :

Soit les données suivantes sur la société A en décembre 2002:

- Impayés du mois de décembre 2002 = 5 700 000
- Chiffre d'affaires total TTC de la période (octobre à décembre 2002) = 7 600 000
- Nombre de jours de la période = 91 jours (le trimestre)

$$D'où DSO = \frac{5\,700\,000 \times 91}{7\,600\,000} = 68 \text{ jours}$$

Le DSO est de 68 jours. Il représente le nombre de jours en moyenne nécessaires au recouvrement des créances clients. Moins le DSO est élevé et mieux c'est pour la

compagnie qui recouvre rapidement ses impayés. C'est donc un indicateur de la performance du recouvrement.

- La méthode «count back »

Cette méthode permet un suivi mensuel de l'évolution de l'entreprise.

Elle consiste à ôter successivement des créances clients jusqu'à épuisement, le chiffre d'affaires TTC de chaque mois et d'additionner le nombre de jours de chacun des mois correspondants.

Il est possible d'utiliser le nombre exact de jours dans chaque mois soit 31, 28, 31, etc. ou juste les jours ouvrables soit 21 jours chaque mois ou simplement choisir une moyenne de 30 jours comme ci-dessous.

Exemple :

Impayés TTC (janvier à mars 2002)= 1 000 000

MOIS	CA TTC	DSO	ROLL-BACK
IMPAYES	/	/	1 000 000
Janvier	600 000	30/30	400 000
Février	280 000	30/30	120 000
Mars	330 000	11/30	/
Totaux		DSO= 71 jours	

Le délai moyen de recouvrement est donc de 71 jours.

Le choix d'une méthode de calcul est le fruit de l'expérience de chaque entreprise. Il lui appartient de s'en tenir à la méthode choisie pour mesurer les évolutions.

Pour diminuer le DSO, l'amélioration des performances de recouvrement amiable et de gestion des litiges n'est pas suffisante, la compagnie doit surveiller entre autres, les dérogations de paiement.

## II. La mise en œuvre d'outils de pilotage du recouvrement

Pour un pilotage et un suivi efficaces du recouvrement, la compagnie devra se doter d'un outil logiciel dédié, permettant d'avoir une vision globale de chaque client, un agenda « intelligent » et des outils de communication. La GNA-CI dispose de la Gestion Electronique de Documents (GED), elle devra donc optimiser son utilisation pour accéder aux détails de chaque dossier et facture.

Cet outil devra permettre une gestion complète et automatisée du recouvrement, d'identifier les retards de paiements, alerter les commerciaux, automatiser les relances et mettre en place de véritables scénarios de recouvrement allant de la relance préventive au règlement définitif.

Les avantages de cet outil seraient donc la diminution des risques d'impayés, la réduction des délais de paiements et une sécurisation et amélioration rapide de la trésorerie.

## CONCLUSION GENERALE

La tendance économique pousse généralement toutes les entreprises et particulièrement les compagnies d'assurances à privilégier leur développement commercial (accroissement des parts de marché), parfois au détriment de leur stabilité financière. Une compagnie peut avoir une croissance forte mais déséquilibrée ; ce qui à terme ne leur sera pas profitable. Ainsi, elle doit s'assurer que son développement ne comporte pas de risque et notamment que le paiement des primes sera bien honoré en temps et en heure.

En effet, les impayés ont un coût important tant au niveau interne qu'au niveau externe et ils peuvent engendrer des tensions de trésorerie mettant la compagnie elle-même en difficulté. Ainsi notre étude nous aura permis de déterminer les sources potentielles des arriérés de primes de la compagnie.

Bien que les intermédiaires constituent la source la plus importante, la GNA-CI elle-même participe à l'accroissement du niveau des impayés. L'organisation interne et la nature de son choix de ses réseaux de distribution de ses produits d'assurances lui valent ce niveau exacerbant d'arriérés de primes. En effet, la GNA-CI, en optant pour son développement à travers l'intermédiation devient dépendante de ce type de réseau de vente qui fait beaucoup de la rétention de primes.

De même, sa politique de prévention des impayés pas toujours stricte permet d'expliquer aussi le niveau élevé d'impayés. D'où l'importance d'un audit de toute la chaîne administrative partant de la prise de contact avec le prospect jusqu'à la phase de recouvrement.

Aussi, certaines branches telles que la maladie et l'automobile réputées à forte sinistralité sont celles qui constituent les sources d'impayés les plus importantes.

Nos recommandations suivantes pourront permettre à la GNA-CI de réduire considérablement son niveau des arriérés de primes à savoir :

- Une politique de prévention des impayés plus stricte qui passe par une obligation de paiement d'un acompte à la souscription quelle que soit la qualité du client ;

- La mise en place d'une équipe spécifique distincte du Service Commercial au sein de la GNA-CI et qui sera dédiée au recouvrement des impayés ;
- La diversification des canaux de distribution de la compagnie pourrait réduire la dépendance de la compagnie vis-à-vis des courtiers et agents généraux et en même temps réduire le taux des impayés de la compagnie.
- La GNA-CI devra se doter de logiciel dédié permettant une gestion complète et automatisée qui pourra identifier les retards de paiement, alerter ce Service Recouvrement ;
- Enfin, au niveau des intermédiaires, la GNA-CI ne devra plus attendre que ceux-ci viennent reverser les primes mais, qu'elle-même procède à leur encaissement à des échéances bien définies dans les conventions de collaboration.

## BIBLIOGRAPHIE

### SUPPORTS DE FORMATION

- **ABOUC ASSO B.** (novembre 2009) " Comptabilité des Sociétés d'Assurances ", Institut International des Assurances, Yaoundé.
- **NGAY-MUNGA C.** " Gestion des impayés dans une IMF(COOPEC) ", RIFIDEC.
- **Maïga Issa Mahamadou** (février 2010) " Contrôle de Gestion ", Institut International des Assurances, Yaoundé.
- **COULIBALY T. N.** (mai - juin 2010) " la gestion de la clientèle et le recouvrement des créances ", Fiduciaire Afrique de l'Ouest.
- **DOSSOU-YOVO R. J.R.** (février-mars 2009) " Droit du contrat d'assurances ", Institut International des Assurances, Yaoundé.
- **MOURAD Z.** (février 2008) " Marketing et stratégies commerciales ", Institut International des Assurances, Yaoundé.
- **YGBEDEK Z.** (janvier 2010) " Gestion financière de sociétés d'assurances ", Institut International des Assurances, Yaoundé.

### ARTICLES

- **DE BOURNONVILLE J. M.** « Assurance et Développement », l'assurance, pierre de touche du développement Africain.
- **YEATMAN J.** « l'assurance en Afrique : une émergence difficile », l'assurance, pierre de touche du développement Africain.
- **KACOU DIAGOU J.** « Assureur africain, acteur et partenaire du développement », l'assurance, pierre de touche du développement Africain.
- **RANDON P.** « l'avenir de l'assurance en Afrique francophone », l'assurance, pierre de touche du développement Africain.
- **KONE S.** (août 2010). « Marché de l'assurance en Côte d'Ivoire : contexte difficile, perspectives prometteuses »
- **DORBES H.** (décembre 2004) « Comment maîtriser le risque-client ? »

### MEMOIRES

- **ADOU C. S.** (novembre 2006) « Impayés et recouvrement des arriérés de primes : quelles stratégies pour une compagnie IARD de la zone CIMA (Cas de la

Compagnie Nationale d'Assurances) » Institut International des Assurances, Yaoundé.

- **OUASS M.** (2005) " Mise en place du tableau de bord de gestion de la facturation recouvrement : MEDI TELECOM ", ISCAE
- **SAWADOGO P. M.** (novembre 2008) " Les états C9 et C10 : évaluation déterministe et stochastique des provisions pour sinistres à payer ", Institut International des Assurances, Yaoundé.

### OUVRAGES

- « Code des Assurances des Etats membres de la CIMA » (nouvelle édition 2009), FANAF.
- **Fédération Bancaire Française**, « L'affacturage et l'assurance-crédit » FBF (novembre 2008)

### WEB GRAPHIE

- [www.lesclesdelabanque.com](http://www.lesclesdelabanque.com)
- [www.ati-aca.org.org](http://www.ati-aca.org.org)
- [www.sage.fr/pme](http://www.sage.fr/pme)
- [www.fanaf.org](http://www.fanaf.org)

## ANNEXES

ANNEXE 1 .....	61
ANNEXE 2 .....	62

## ANNEXE 1

### MODELE D'ECHEANCIER

Le créancier (raison sociale, adresse).....autorise le débiteur (nom prénom ou raison sociale, adresse).....à se libérer de sa dette sur (nombre).....mois à raison de (nombre).....versements de .....F CFA du premier au dernier solde, avant le (date).....de chaque mois, le premier versement devant intervenir avant le (date).....du mois.

La créance due par le débiteur.....comprend les sommes suivantes :

- Le principal de .....F CFA
- Les intérêts de retard au taux de .....% l'année.

Les intérêts non payés à l'échéance et dus pour une année entière, produiront eux-mêmes de nouveaux intérêts, de plein droit, au taux ci-dessus fixé.

Le débiteur .....pourra se libérer par anticipation à tout moment, soit en totalité, soit par échéance au moins égale à une échéance du principal, à condition de prévenir le créancier au moins (nombre).....jours à l'avance par courrier ou télécopie.

Le créancier.....dit qu'en cas de non respect d'une seule échéance par le débiteur....., suite à un défaut de paiement ou un paiement incomplet à son échéance, tout ce qui restera du par le débiteur.....au titre du présent acte deviendra immédiatement exigible et de plein droit, huit jours après une simple mise en demeure du créancier....., notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception et restée sans effet.

Les parties confirment qu'elles ont la capacité de s'engager dans les termes ci-dessus, notamment le débiteur.....déclare ne pas être en état de redressement ou liquidation judiciaire ou procédures similaires ou en voie de l'être.

Lieu ....., date.....

Fait en (nombre).....exemplaires

Signature du créancier

signature du débiteur

## ANNEXE

## ASSURANCE MULTIRISQUE PROFESSIONNELLE

## CONDITIONS PARTICULIERES

YDE ASSURANCES (4444)		N° Avenant :	SOUSCRIPTEUR :
		00000	
Mouvement :	Date Effet :	Echéance :	Dénomination : CI-TECHNOLOGIES
Affaire nouvelle	05/10/2010	04/10/2011	N° Client : 40041010025 Téléphone : 20-20-20-20 Fax : 20-20-20-21 Cel : 00-01-02-03 Mail : citechno@yahoo.fr
Référence quittance :		N° Police :	Activités : TELECOM Adresse postale : 44 BP 3223 YDE 44
40041010310002		4444MRP55555	
Assuré : CI-TECHNOLOGIES		Adresse géographique : YAOUNDE	
Adresse : 44 BP 3223 YDE 44			
Condition de règlement : Comptant			

## DECOMPTE DE PRIME

Prime Nette Annuelle :	Période du	Prime Nette	Accessoires	Taxes	Prime Totale
331 880	05/10/2010 au 04/10/2011	331 880	15 000	53 120	400 000
<b>Résiliation du contrat à l'échéance : PREAVIS DE DEUX (2) MOIS</b>					

Le contrat est constitué des :

- Conditions Générales des polices Multirisque Professionnelle dont l'Assuré reconnaît avoir reçu un exemplaire
- Présentes conditions particulières, Clauses et Annexes qui prévalent, sur les Conditions Générales partout où elles sont contraires ou présentent, par rapport à ces dernières, une divergence ou une incompatibilité ou une restriction.

**I. DECLARATIONS DE L'ASSURE**

L'Assuré déclare que :

- Le risque objet du présent contrat est situé à YAOUNDE  
Sa qualité juridique est : Locataire occupant
- Le local assuré est construit et couvert en dur et est à usage de bureaux
- Antériorité du risque

L'Assuré déclare n'avoir été titulaire d'aucun contrat de même nature ayant fait l'objet de résiliation pour sinistre pendant les 12 mois ayant précédé la signature du présent contrat.

III. **OBJET DE LA GARANTIE**  
**A/ ASSURANCES DE BIENS**

La présente police a pour objet de garantir l'assuré contre les événements ci-après :

- Incendie et Risques Assimilés
- Toutes explosions, Chute de la Foudre

tels que définis et précisés aux conditions générales de la police Multirisque Professionnelle précitée et dans les annexes jointes.

**B/ ASSURANCE DE RESPONSABILITE CIVILE**

Elle a pour objet de garantir les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile que peut encourir l'Assuré aux termes des Articles 1382 à 1386 du Code Civil, en raison des dommages corporels, matériels et immatériels causés aux tiers par un accident résultant de l'exploitation de son activité.

Sont garantis les conséquences dommageables des seules prestations relevant de l'activité de l'Assuré, telle qu'indiquée ci-dessus.

III. **NATURE DES GARANTIES, MONTANT DES CAPITAUX ASSURES ET FRANCHISES** (voir le tableau en annexe)

IV. **EFFET - DUREE**

La présente police est souscrite pour une période de **un (01) an**. Elle prend effet le **05/10/2010 à 00 heure**. Son expiration est fixée au **04/10/2011 à minuit**.

A cette date, elle se renouvellera automatiquement d'année en année, **PAR TACITE RECONDUCTION**, sauf dénonciation par l'une ou l'autre des parties, par lettre recommandée adressée deux **(2) MOIS** au moins avant l'échéance annuelle du contrat fixée au **05 OCTOBRE** de chaque année.

V. **PRIME**

La prime nette annuelle est fixée à **331 880 F CFA**.

L'assuré paiera, contre quittance séparée, la somme de **400 000 FCFA** (Frais et taxes compris) selon décompte ci-dessus correspondant à la prime de la période du **05/10/2010 au 04/10/2011 à minuit**

**Sont nulles toutes adjonctions ou modifications matérielles non revêtues des visas de l'assureur et du souscripteur.**

Fait à YAOUNDE en 03 exemplaires, le 05 OCTOBRE 2010

**LE SOUSCRIPTEUR**

**POUR LA COMPAGNIE**

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES .....	ii
LISTE DES TABLEAUX .....	iii
LISTE DES FIGURES .....	iv
RESUME .....	v
ABSTRACT.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
AVANT-PROPOS .....	viii
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PREMIERE PARTIE: CONCEPT ET ORIGINES DES ARRIERES DE PRIMES DE GNA-CI .....	4
CHAPITRE I : APPROCHE CONCEPTUELLE ET ORIGINES DES ARRIERES DE PRIMES DE GNA -CI.....	6
Section 1: Notion d'arriérés de primes.....	6
I.        L'opération d'assurance .....	6
I.1    Concept et organisation de l'assurance.....	6
I.2    Les spécificités de l'opération d'assurance.....	8
II.      Concept d'arriérés de primes .....	9
II.1   Notion de prime.....	9
II.1.1  La prime .....	9
II.1.2  Modalités de paiement de la prime .....	10
II.2   Arriérés de primes .....	11
II.2.1  Définition de la notion d'arriérés de primes.....	11
II.2.2  Conséquences du défaut de paiement de la prime .....	12
Section 2 : Naissance des arriérés de primes de GNA-CI.....	12
I.        Causes externes .....	12
I.1    L'environnement économique général .....	12
I.2    L'environnement social et culturel .....	13
I.3    L'environnement organisationnel de ce secteur .....	14
II.      Causes internes à GNA-CI.....	14
II.1   Au niveau de l'organisation interne de la GNA-CI .....	14
II.2   Au niveau du choix de ses réseaux de distribution .....	16
CHAPITRE II : ANALYSE STATISTIQUE ET IMPACT DES ARRIERES DE PRIMES SUR GNA-CI.....	18
Section 1 : Une analyse statistique des arriérés de primes de GNA-CI.....	18
I.        Statistiques de la GNA-CI.....	18
I.1    Statistiques et évolution des arriérés de primes par réseau de distribution .....	19
I.2    Statistiques et évolution des arriérés de primes par branches .....	19
II.      Analyse de l'évolution des arriérés de primes dans son environnement ...	20
II.1   Sur le marché national .....	20
II.2   Sur le marché de la zone CIMA .....	22
Section 2 : Incidences des arriérés de primes et des créances irrécouvrables sur la compagnie	23
I.        Au niveau interne.....	23
I.1    Sur sa trésorerie .....	23

I.2	Sur ses frais généraux.....	23
I.3	Sur le respect de ses engagements vis-à-vis des assurés et du cadre réglementaire.....	24
I.4	Sur ses résultats.....	24
I.5	Sur l'efficacité du personnel.....	25
II.	Au niveau externe.....	26
II.1	Sur son image.....	26
II.2	Sur son positionnement.....	26
	<i>Conclusion partielle.....</i>	<i>27</i>

DEUXIEME PARTIE: DISPOSITIONS DE LA GNA-CI POUR LE RECOUVREMENT DES ARRIERES ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION.....28

CHAPITRE III : ANALYSE ET EVALUATION DES PROCEDURES ACTUELLES DE RECOUVREMENT DES ARRIERES DE PRIMES A LA GNA-CI.....30

	Section 1 : Les méthodes préventives et la procédure de recouvrement des impayés à GNA-CI	30
I.	Les préalables aux actions de recouvrement.....	31
I.1	Recensement des preuves.....	31
I.2	Consolidation de la créance.....	31
II.	Procédure d'encaissements des arriérés de primes selon le Code CIMA.....	32
II.1	Techniques de relance.....	33
II.2	Procédures de relance.....	33
II.3	Le suivi du recouvrement.....	34
II.4	Le suivi du débiteur.....	34
III.	Le recouvrement des valeurs impayées.....	35
III.1	La réception et le traitement des valeurs revenues impayées au niveau du Service Comptabilité.....	35
III.2	La réception et traitement des valeurs revenues impayées au niveau du service commercial	35
	Section 2 : Diagnostic et évaluation des méthodes de recouvrement mises en œuvre par GNA-CI	36
I.	Diagnostic de la prévention et du mode de recouvrement des arriérés de primes....	36
II.	L'état modèle C9.....	36
II.1	Présentation de l'état statistique C9.....	36
II.2	Utilité de l'état C9.....	37
II.3	Confection de l'état C9.....	37
III.	Evaluation des procédés de recouvrements de GNA-CI.....	39
III.1	Etat modèle C9.....	39
III.2	Examen et interprétation.....	40

CHAPITRE IV: PROPOSITIONS DE METHODES POUR LA PREVENTION, LE RECOUVREMENT ET LE SUIVI DES ARRIERES DES PRIMES .....41

	Section I : la gestion du risque client ou le traitement préventif des arriérés de primes.....	41
I.	La création d'un « esprit poste clients ».....	42
I.1	La constitution d'une équipe spécifique.....	42
I.2	La révision des conditions particulières.....	42
I.3	Une formation des commerciaux.....	43
II.	La mise en œuvre d'une politique de crédit et de paiement des primes.....	424
II.1	L'identité et la solvabilité de l'assuré.....	44
II.2	La politique de paiement des primes.....	44
III.	Un suivi particulier des contrats à tacite reconduction.....	45

IV.	La diversification des réseaux de distribution .....	45
	Section 2 : La formalisation des procédures de recouvrement.....	47
I.	Le recouvrement interne .....	47
I.1	Le recouvrement des clients directs de la compagnie.....	47
I.1.1	La pré-relance par téléphone ou par des visites aux débiteurs .....	47
I.1.2	La relance par courriers ou mailings .....	48
I.2	Le recouvrement au niveau des intermédiaires.....	48
II.	Le recouvrement externe et la couverture du risque-client .....	48
II.1	La délégation du recouvrement .....	48
II.1.1	Le choix du recouvrement externe .....	49
II.1.2	Critères pour le choix du prestataire.....	49
II.2	La couverture du risque-client.....	50
II.2.1	La caution.....	50
II.2.2	L'affacturage .....	51
	Section 3 : La mise en œuvre d'outils adaptés pour le suivi.....	52
I.	Les indicateurs de pilotage.....	52
I.1	La balance âgée .....	52
I.2	Le DSO (Days Sales Outstanding) .....	52
II.	La mise en œuvre d'outils de pilotage du recouvrement .....	55
	CONCLUSION GENERALE.....	56
	BIBLIOGRAPHIE.....	58
	ANNEXES.....	60
	TABLE DES MATIERES .....	626

