

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (I.I.A.)

YAOUNDE - CAMEROUN

B.P. 1575 Tél : 207152 FAX 207151

E. mail : iia @ syfed.cm.refer.org.

RAPPORT DE STAGE ET D'ETUDES

**EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME
DE MAITRISE EN SCIENCES ET TECHNIQUES D'ASSURANCES
(M.S.T-A)**

THEME :

**PROBLEMATIQUE DE LA RENTABILITE DES AGENCES GENERALES
DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES IARDT : CAS DE L'AGENCE
GARKUA AU NIGER**

Présenté et soutenu par :
M. IDI DAN ABDOU
Cycle II 4^{ème} Promotion
1998-2000

Sous la direction de :
M. ABDOU MANZO,
Auditeur -Contrôleur
Chef du Département
Comptable et Financier
SNAR- LEYMA

TOUS LES CHIFFRES SONT TIRES DES ETATS FINANCIERS ANNUELS
DE LA SNAR - LEYMA ET DE L'AGENCE GARKUA

DEDICACE

A mon frère ELHADJE MOUSSA IDI ;

A ma femme et mes enfants qui avaient enduré l'absence de mon affection en raison du séjour à l'Institut International des Assurances de Yaoundé ;

Je dédie ce modeste travail, pour en donner lecture à tous ceux qui s'en serviront comme document de référence.

REMERCIEMENTS

Dans la réalisation de ce travail, la contribution des personnes physiques et morales a été notable. Qu'elles trouvent ici nos remerciements les plus sincères ; il s'agit particulièrement de :

- l'Etat Nigérien à travers l'autorité en charge des assurances, au nom duquel nous étions à l'I.I.A..
- La Direction de l'I.I.A. et le corps professoral qui n'ont ménagé aucun effort pour assurer notre formation.
- Le Directeur Général de la SNAR LEYMA, M. SAMA OUMAROU pour avoir accepté et facilité le déroulement de notre stage.
- M. ABDOU MANZO, Chef de Département comptabilité et Financier qui malgré ses multiples préoccupations a bien voulu nous encadrer. Ses suggestions et conseils ont été d'une grande utilité.
- Tout le Personnel de la SNAR LEYMA et de l'Agence Garkua pour sa collaboration lors de notre passage dans les différents services.
- Mme ELBACK ZEINABOU, qui malgré ses charges familiales nous a aidé dans le cadre de la saisie du présent rapport.
- M. ABDOULAYE GOGÉ, Direction Départementale de l'Agriculture de Tahoua pour ses encouragements .
- M. ALASSANE BAKO, pour son soutien inlassable à l'endroit de ma famille.
- La famille MOUSSA HAROUNA à l'OAPI, YAOUNDE CAMEROUN pour le soutien moral et matériel qui nous a été apporté au cours de notre formation.
- Toute la communauté des Nigériens résidant à YAOUNDE et à DOUALA.
- Tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont aidé à faire ce travail.

ABREVIATIONS

- GFA** : Groupement Français d'Assurance
- UAP** : Union des Assurances de Paris
- MGF** : Mutuelle Générale de France
- CNUCED** : Conférence des Nations Unies sur le commerce et le Développement
- CICA** : Conférence Internationale des Contrôles d'Assurance
- CIMA** : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance
- FANAF** : Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africain
- OAA** : Organisation Africaine des Assurances
- OHADA** : Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
- FAP** : Franc d'Avaries Particulières
- LTA** : Lettre de Transport Aérien
- BDRN** : Banque du Développement de la République du Niger
- CRCA** : Commission régionale de Contrôle des Assurances
- R.C.** : Responsabilité Civile
- IARDT** : Incendie, Accidents, Risques Divers et Transport.

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION GENERALE	2-4
<u>PREMIERE PARTIE</u> : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES DE LA SNAR LEYMA	5-26
CHAPITRE I : HISTORIQUE	5-7
CHAPITRE II : LES ORGANES STATUTAIRES DE DIRECTION	8-9
CHAPITRE III : LES STRUCTURES DE FONCTIONNEMENT	9-22
CHAPITRE IV : LES AUTRES SERVICES TECHNIQUES	23-26
<u>DEUXIEME PARTIE</u> : PROBLEMATIQUE DE LA RENTABILITE DES AGENCES GENRALES DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES IARDT CAS DE L'AGENCE GARKUA	27-42
CHAPITRE I: ETUDE DE LA RENTABILITE FINANCIERE DE L'AGENCE GARKUA	27-35
CHAPITRE II : ESQUISSE DE SOLUTION	35-42
CONCLUSION GENERALE	43-44
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

Le secteur des assurances a connu de profondes mutations liées à l'évolution des structures sociales, des activités économiques et à la législation spécifique des entreprises d'assurance.

L'histoire de l'assurance a démontré que de l'antiquité au moyen âge, le besoin de sécurité est universel chez l'homme. En effet ce dernier a toujours eu besoin de protéger sa personne et ses biens contre les conséquences dommageables d'événements fortuits.

Juridiquement, selon la formulation proposée par le professeur 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 de la statistique. »

L'industrie de l'Assurance est de ce fait caractérisée par le principe de l'inversion du cycle de la production : l'assureur encaisse le prix de vente de son produit (prime) sans en connaître le prix de revient (prestation).

L'assureur est donc tenu de respecter les engagements ainsi pris et observer les règles prudentielles de gestion imposées par la réglementation en la matière pour équilibrer son portefeuille.

L'assurance moderne est intervenue au Niger et dans les autres pays africains à partir des années 1970 sous l'impulsion de la CNUCED¹ et de la CICA². L'organisation du secteur des assurances du moment était calquée sur le modèle occidental et régie par la loi française de 1930. Cette pratique était inadaptée aux réalités des marchés nationaux de surcroît contrôlés par les représentations des

¹ Résolutions adoptées en 1972 à Santiago de Chili sur les marchés d'Assurances

² Créée en 1973 pour la promotion des marchés africains d'assurances remplacée en 1992 par la CIMA

sociétés étrangères (GFA, UAP, MGF, Groupe Drouot) à travers les succursales et les comptoirs commerciaux.

Au lendemain des indépendances des pays Africains, les autorités avaient senti la nécessité de mettre fin à la mainmise des puissances occidentales sur l'économie des nouveaux Etats. La solution consistait pour certains dirigeants à la nationalisation (Benin, Congo, Madagascar), d'autres avaient procédé à la création de sociétés de droit national (Cameroun, Burkina Faso, Niger) pour promouvoir les marchés locaux.

Le 21^e siècle annonce un Contexte mondial d'économie de marché, celui de grands ensembles, des regroupements, en un mot de la mondialisation qui est le credo des sociétés de droit commun tout comme le secteur des assurances. Ce secteur comprend de grands ensembles tels que la CIMA, la FANAF et l'OAA. L'objectif de ceux-ci demeure l'instauration et le contrôle d'une gestion moderne des entreprises d'assurances, dans l'intérêt des assurés et bénéficiaires des contrats.

Le Niger compte parmi les quatorze (14) Etats Africains³ ayant signé et ratifié le traité de la CIMA créée le 10 Juillet 1992 à Yaoundé au Cameroun. Son marché est contrôlé par quatre (4) compagnies toutes de droit national et mixte qui opèrent en IARDT (Incendie, Accidents, risques Divers et Transport) et capitalisation. Il s'agit de :

- la Société Nigérienne d'Assurances et de Réassurances (SNAR LEYMA⁴)
- La compagnie d'Assurances et de Réassurances du Niger (CAREN)
- L'Union Générale des Assurances du Niger (U.G.A.N)
- La Nigérienne Internationale d'Assurances (NIA) qui est la dernière née des compagnies.

La SNAR LEYMA, cadre de notre stage a été créée en 1977 par les Autorités de l'époque avec la participation de l'Etat et de ses démembrements (Sociétés

³ Bénin, Burkina, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, Sénégal, Tchad et Togo.

⁴ Leyma signifie parapluie dans certaines langues du Niger

d'économie mixte). Dès lors, elle avait la mission de jouer pleinement le rôle économique et social reconnu aux entreprises d'assurances.

Avec son slogan fétiche « le parapluie de votre sécurité », la LEYMA avait obtenu au cours des premiers exercices de son existence, des résultats performants, ce qui lui avait valu la place de leader sur le marché nigérien.

La SNAR LEYMA avait également obtenu en 1987 le trophée africain AWARD de la meilleure gestion décerné par TRADE LEADER'S CLUB et en 1995 celui du meilleur non commercial. Cependant, la LEYMA traverse actuellement des moments difficiles, situation liée à la conjoncture économique généralisée, à l'influence des vicissitudes politico-administratives et à un public peu porté par le besoin de s'assurer car la majorité de la population travaille dans le secteur agricole.

C'est dire donc que des actions doivent être entreprises pour pérenniser les activités de la LEYMA dont entre autres, la gestion des ressources internes et surtout la maximisation de la vente des contrats d'assurances (pour faire jouer la loi des grands nombres) par l'entremise du réseau de distribution.

Le présent rapport fruit de notre stage qui s'était déroulé du 08 Mai au 6 Octobre 2000 se propose de traiter les aspects suivants :

1ère partie : Organisation et fonctionnement des structures de la SNAR LEYMA

2ème partie : La problématique de la rentabilité des Agences générales dans une compagnie d'assurances IARDT : cas de l'Agence Garkua.

PREMIERE PARTIE

*ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT
DES STRUCTURES DE LA SNAR LEYMA*

L'entreprise d'assurance est une entité organisée, dotée des structures nécessaires à son fonctionnement normal, gage de sa viabilité et de sa pérennité. La SNAR LEYMA s'apparente à ce schéma et justifie d'une longue expérience marquée ces dernières années par une évolution en dents de scies.

Malgré ces péripéties la société présente encore l'image d'une entreprise d'assurance moderne qui croit à ses chances de réussir un nouveau décollage. Ainsi, il nous paraît tout indiqué de brosser le tableau historique pour comprendre l'organisation et fonctionnement actuel de ladite société .

CHAPITRE I . HISTORIQUE

La SNAR LEYMA, 1ère compagnie d'assurance de droit national nigérien totalise Vingt deux (22) ans d'existence à notre passage, ce qui augure d'un passé riche en événements.

section I. : statut juridique et activités

La Société Nigérienne d'Assurances et de Réassurances « SNAR LEYMA » a été créée en 1977 (la première prime a été encaissée le 1er Janvier 1978) sous la forme d'une société anonyme de droit national au capital de 150 Millions et agréée par l'arrêté ministériel N° 430/MF/SG/SGA du 24 décembre 1977. Elle a pour objet toute opération d'assurances et de réassurances contre l'incendie, les accidents, le vol, les risques divers, les transports terrestres et tous autres risques propres à engager la responsabilité civile dans le territoire de la République du Niger et en tous autres pays. Le champ de ses activités fut étendu par l'arrêté N° 292/MF/SG/SGA du 11 Novembre 1981 aux opérations de la branche vie et capitalisation.

Le siège social est fixé à Niamey, République du Niger. Il pourra être transféré dans tout autre endroit de la République du Niger par simple décision du Conseil d'Administration Extraordinaire. La SNAR LEYMA dispose d'un réseau de distribution (Agences Directes, Agents Généraux, Courtiers) et une couverture du territoire national pour mieux approcher les assurés. Sa part de marché est de 36,59%⁵ en 1998 sur les primes émises IARDT et elle s'intéresse accessoirement à la prise de participation dans certaines sociétés de la place et étrangères.

Section II. : EVOLUTION DU CAPITAL ET ACTIONNARIAT

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 Juin 1986 a porté le capital de 150 millions F CFA à 345 Millions CFA par incorporation des réserves libres et la valeur nominale de l'action de cinq (5 000) mille F CFA à 11 000 F . Le capital se repartit comme suit :

Composition d capital	Nbr. d'actions	%
Etat du Niger	2 000	6,66
Entreprises Publiques et sociétés d'économies Mixte.	9 595	31,99
Privés nigériens et étrangers	18 405	61,35
Total	30 000	100

Une autre augmentation de capital a été décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28/09/2000 portant ainsi le capital de la société à 1 495 000 000 F CFA

Section III. DEVELOPPEMENT RECENT

La société a connu à ses débuts une forte expansion de ses activités en réalisant régulièrement des bénéfices jusqu'en 1989.

Sur injonction des autorités de l'époque, la LEYMA avait placé ses fonds dans une banque de développement (BDRN) qui était en difficulté ; mais cette banque a été finalement liquidée en 1990.

Cette liquidation a fait perdre à la SNAR LEYMA environ deux milliards de francs FCFA, du coup les fonds propres de la société sont négatifs.

⁵ Rapport sur les marchés des assurances, Exercice 1998 Direction des Assurances SCCS (Niger)

Un plan de redressement élaboré par la Direction Générale de la société a été adopté le 22 Juillet 1997 par le Conseil d'Administration tenu à cet effet.

C'est dans cette atmosphère que la société a été contrôlée par la CRCA du 25 au 29 Mai 1998.

Le rapport , à l'issue, de ce contrôle demandait à la société de produire avant le 31 Juillet 1999 un plan de financement à court terme afin de combler le déficit de la couverture des engagements réglementés et de la marge de solvabilité constaté.

Ce déficit estimé à 2 368 000 000 F CFA au 31/12/1997 a été largement résorbé grâce aux actions menées, notamment en direction de l'Etat qui avait consenti un gel et un abandon d'impôts toutes catégories confondues durant la période du plan.

Signalons également d'autres actions sur le plan interne dont le gel des avances, la réduction des salaires des agents et la réévaluation de l'immeuble abritant le siège social qui a généré une plus- value latente fort appréciable.

Après toutes ces actions, le déficit des fonds propres se réduit à environ huit cent millions de francs CFA suivant l'arrêté des comptes de la société au 31/12/1999 en attendant l'incorporation des résultats de l'exercice. D'autres actions en perspective (campagne de recouvrement des impayés et arriérés de primes, offensive commerciale, etc.) constituent l'ultime espoir de résorption définitive du déficit.

La nomination d'un Directeur Général dans les rangs du personnel le 23 Juillet 1999 avait eu une incidence positive sur la trésorerie de la société que nous proposons de découvrir davantage à travers ses organes statutaires.

CHAPITRE II : LES ORGANES STATUTAIRES DE DIRECTION

Les activités de la LEYMA sont régies par ses statuts qui constituent le texte légal de base.

Selon ces statuts harmonisés avec les dispositions contenues dans l'acte uniforme de l'OHADA, les organes de contrôle et de direction de la société sont :

Les Assemblées Générales, le Conseil d'Administration et la Direction Générale.

Section 1 : Les Assemblées Générales

Les Assemblées Générales au terme de l'article 25 des statuts, prennent des décisions collectives des actionnaires. Elles sont qualifiées d'ordinaires, d'extraordinaires ou de spéciales selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

Section 2 : Le Conseil d'Administration (article 14, 15 et 17 des statuts)

La société est administrée par un conseil composé de trois membres au moins et de douze au plus, choisis parmi les actionnaires. Le Conseil nomme parmi ses membres personnes physiques, un Président.

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour gérer et administrer tous les biens et affaires de la société.

Section 3 : La Direction Générale (Article 20; Statuts)

La société est placée sous l'autorité d'un Directeur Général. Il assure la direction technique, administrative et financière de la société qu'il représente dans tous les actes de la vie civile.

Il veille au bon fonctionnement de la société et est chargé de l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration à qui il rend compte de sa gestion.

Le Directeur Général est donc le véritable patron de la société. Il est entouré de collaborateurs qui l'aident à gérer les structures de fonctionnement de l'Entreprise.

CHAPITRE III : LES STRUCTURES DE FONCTIONNEMENT

Dans le cadre d'une réorganisation interne, la Direction Générale a élaboré un nouvel organigramme (Annexe 1), mis en application en Novembre 1999.

Cet organigramme est de type hiérarchique c'est à dire qu'il facilite la délégation de pouvoir sans conflit de compétence entre les services.

Il consacre la répartition des services techniques et généraux de l'entreprise en quatre (4) départements, placés sous l'autorité des cadres ayant les compétences requises :

- département Production ;
- département Sinistres et Contentieux ;
- département Comptabilité ;
- département Administratif et du Personnel.

Section I : Département Production

L'activité d'une société se mesure d'abord à son chiffre d'affaires, c'est à dire dans le cas d'une société d'Assurances au montant des primes émises. Ce rôle est dévolu au département production dont le chef est incontestablement le grand acteur de la politique de souscription des contrats.

Le département production compte en son sein un service production et des sections.

1.1. Service Production

Le service production est normalement dirigé par un Chef de Service, ayant pour mission de « bien vendre » l'image de la société à travers le contact avec la clientèle et la rédaction des contrats.

A notre passage, le Chef de service production n'est pas encore nommé ; néanmoins, un jeune cadre qui semble jouer ce rôle avait guidé nos pas pendant le temps qui nous était imparti dans les sections.

1.1.1.. La section production automobile

La démarche consiste à établir la proposition sur la base des caractéristiques du véhicule et celles du conducteur au moyen d'un menu informatique.

Ainsi, il est systématiquement réclamé au client :

- * la carte grise du (des) véhicules à assurer ;
- * la carte de visite technique dont la validité est vérifiée.

Dès lors qu'il y a 3 véhicules à assurer appartenant à un même propriétaire, personne physique ou morale, le contrat à établir relève de la Flotte automobile.

La tarification appliquée est établie par l'autorité de contrôle. Un barème tenant compte de l'usage et de la puissance fiscale du véhicule permet aux agents une lecture directe du prix de la prime. Pour mettre en confiance les clients, ces derniers paient directement leur prime à la caisse avant de signer le contrat.

La phase finale de la souscription en assurance automobile consiste en la remise des éléments suivants:

- attestation d'assurance valant présomption de garantie ;
- un exemplaire des conditions générales et particulières ;
- le double de la quittance de paiement.

Les garanties proposées aux clients sont généralement :

- la Responsabilité Civile, plus la défense et Recours relevant de l'assurance obligatoire instituée par la loi 65-015 du 15/05/65 et l'article 200, livre II du code CIMA.

Selon l'option du souscripteur, il y a également des garanties facultatives pour couvrir les dommages aux véhicules assurés telles que :

- Incendie du véhicule ;
- vol du véhicule ;
- Tierce complète ;
- Tierce collision .

S'agissant des garanties tierce collision et tierce complète il y a une franchise qui n'est pas supportée en bris de glace. Elle a le double but de moraliser le risque et de diminuer la prime.

La branche automobile occupe 67,11 % de l'ensemble des risques assurés en 1999, soit 1 769 976 827 F CFA pour un chiffre d'affaires global de 2 637 253 583 F CFA. Elle dépasse de loin les autres branches IARDT.

1.1.2. Section IARD et Coassurance

1.1.2.1. La sous-section IARD

Le responsable de cette sous-section joue le rôle de producteur. La procédure de souscription consiste en la remise des conditions générales au client. Après

discussion et acceptation de ce dernier, le responsable rédige les propositions de contrat (Annexe 2), les notes de couverture et les contrats définitifs dans le cas d'une affaire nouvelle.

De façon générale les entreprises s'assurent en R.C. pour garantir les conséquences pécuniaires des dommages causés à des tiers consécutifs à leurs activités. Les garanties proposées aux clients sont :

- l'incendie ;
- les Risques divers ;
- les risques techniques.

Le responsable est assisté par un agent qui reçoit et enregistre les contrats des agents généraux, et des bureaux directs. Il procède ensuite à la saisie sur micro ordinateur de toutes les polices du siège et des agences.

En raison de l'importance des capitaux assurés, les gros risques sont souvent gérés en Co-assurance.

1.1.2.2. La sous section Co-assurance

La co-assurance est un moyen de division primaire du risque assuré. A ce niveau, le problème majeur réside dans le fait qu'il est difficile de réaliser une entente avec les autres co-assureurs de la place. En conséquence, les primes sont payées en quittances séparées (chaque co-assureur reçoit directement sa quote-part) pour atténuer le problème des impayés en co-assurance. Qu'il s'agisse de la compagnie apéritrice de réclamer ses commissions auprès des autres co-assureurs, ce qui n'est pas évident, d'où la nécessité de procéder à des compensations en fin d'année.

Les co-assureurs ont intérêt à être plus coopératifs et respecter les règles du jeu car la co-assurance est un moyen de rétention des primes sur le marché.

1.1.3. Section Transport

A l'instar des autres sections, le responsable de la section Transport exécute les tâches relatives à la production et au sinistre à l'aide d'un micro ordinateur.

1.1.3.1. La Production

Les souscriptions portent sur les assurances des facultés à l'exportation et à l'importation en application de la loi N° 85-15 du 23 Mai 1995 instituant l'obligation d'assurance sur facultés.

Le Niger est un pays continental et enclavé, ce qui explique la diversité de transport des facultés par voies terrestre, aérienne et maritime. Cette branche représente 8,95 % du portefeuille en 1999.

Les principaux clients sont les sociétés de la place dont l'activité est étroitement liée au transport. Ils souscrivent pour l'essentiel la police d'abonnement et la police au voyage.

Les garanties proposées sont la FAP sauf, la Tous risques et les accidents caractérisés.

1.1.3.2. Le sinistre

En cas de sinistre (avaries), le responsable de la section ouvre le dossier sur la base d'une réclamation du client. Il lui est ensuite demandé un certain nombre de pièces nécessaires à l'instruction du dossier à savoir :

- l'ordre d'assurance et l'originale de la police.
- le titre de transport (connaissance ou succédanés : lettre de voiture, LTA, feuille de tonnage).
- le constat d'avarie et/ou rapport d'expertise
- le bon de livraison
- le certificat d'abandon en douane : délaissement
- les frais engagés
- le certificat de destruction ou d'insalubrité

Une fois la garantie acquise, l'on procède au règlement, puis au décaissement de l'indemnité au niveau de la comptabilité. S'il y a lieu, un recours est exercé contre le tiers responsable.

1.1.4. section saisie Agence

Comme son nom l'indique, il s'agit du traitement informatique de la production des agences. L'objectif visé est l'attribution des numéros de police grâce au code de chaque agence.

1.1.5. Les Archives

L'archiviste est chargé du classement et de la codification des dossiers production. L'importance de ce travail n'est pas à démontrer dans le fonctionnement régulier des services.

Dans le cadre de sa politique de distribution, nous disons tantôt⁶ que la société utilise un réseau d'intermédiaires pour vendre le maximum de contrats au public. Qui sont donc ces intermédiaires ?

1.2. Bref aperçu sur le réseau de distribution .

En sus du bureau de souscription du siège, La SNAR LEYMA dispose de :

- Onze bureaux de souscription dont sept opérant à l'intérieur du pays, au niveau des principales régions : Agadez, Diffa, Dosso, Maradi, Tahoua, Tillabéry et Zinder.

- Un agent Général (Jacques Bataille)
- La LEYMA bénéficie aussi du service des apporteurs d'affaires et des courtiers au niveau national et international.

Si au regard de ce qui précède on pourrait se targuer d'une couverture du territoire national par des points de vente, la gestion de ceux-ci est souvent problématique. Il y a lieu de mettre des garde-fous.

⁶ Cf. supra chap I Historique, Section I

Les contrats établis au niveau de la production moyennant perception de la prime constituent un des aspects de la pratique de l'assurance. La gestion de ces contrats précisément en cas de réalisation du risque est aussi une fonction importante qui nécessite une structure appropriée qu'est le département sinistre et contentieux.

Section 2 : Le Département Sinistre et Contentieux.

Il est dirigé par un Chef de Département ayant pour principale tâche la supervision de la gestion technique des sinistres (excepté le sinistre transport). Ce département compte en son sein un service et des sections.

2.1. Le Service Sinistre

Le chef de service sinistre a une responsabilité étendue sur le personnel du département sinistre et contentieux. Notons qu'à l'instar du département production, le Chef de Service Sinistre n'a pas encore été nommé officiellement. Pour suppléer ce besoin, des agents ont été responsabilisés dans les différentes sections.

2.1.1. La section sinistre automobile

2.1.1.1. La Déclaration d'accident

Elle doit être faite dans les délais (Article 12 Code CIMA) auprès d'un agent de guichet. Ce dernier prend tous les renseignements (consultation du contrat) permettant d'identifier le sinistre et de procéder à l'ouverture du dossier. Ce faisant il est habilité à:

- recevoir le client ou la victime ;
- prendre la déclaration sur le document prévu à cet effet ;
- enregistrer la déclaration (introduire les données à l'informatique), et attribuer un numéro au dossier en attendant la phase d'instruction et d'évaluation.

2.1.1.2. Le traitement du dossier sinistre

Après la déclaration, les dossiers sont transmis à la section instruction et évaluation.

A ce stade, l'agent détermine les garanties et les responsabilités. Il statue sur les coûts du sinistre et détermine les quantum de responsabilité des parties impliquées (clients, tiers). L'agent doit également préciser la nature du sinistre : corporel ou matériel ou les deux à la fois.

2.1.1.3. Sinistre matériel :

Dans le cas où le client est incriminé, il est demandé au tiers ayant subi un dommage de son patrimoine, de produire un devis de réparation, susceptible de révision ou d'expertise par respect au principe indemnitaire (Art 31 du code CIMA). Lorsque le règlement de l'indemnité incombe à l'assureur adverse, une lettre de mise en cause lui est adressée pour sauvegarder les intérêts de notre client.

2.1.1.4. Sinistre corporel

L'instruction des sinistres corporels est un peu plus longue ; elle nécessite des pourparlers complémentaires avec l'autorité de police ou de gendarmerie et les tribunaux (production des procès-verbaux). Le but de cette démarche est l'indemnisation de la victime ou de ses ayants-droits dans l'esprit du Code CIMA notamment en ses articles 257 à 266.

Le règlement à l'amiable (transaction) ou par voie judiciaire constitue un tournant décisif de l'instruction. Enfin, intervient le paiement étape de remise de chèque au bénéficiaire qui libère la société vis à vis de l'assuré ou au bénéficiaire qui doit en donner quittance. L'assureur ayant payé l'indemnité de sinistre est subrogé dans les droits et actions de l'assuré, il est fondé à exercer un recours contre le tiers responsable (Art. 42 Code des Assurances).

2.1.2. Les autres Branches (risques divers)

La section autres branches instruit les sinistres IARD. Hormis les dommages de responsabilité civile, les événements sont indemnisés dès leur survenance sous déduction de la franchise dans le cas où elle a été prévue au contrat. Le dossier est ouvert sur la base d'une réclamation du client tenant lieu de déclaration ; mais toujours est-il que les conditions de garanties (acquise ou non acquise) doivent être établies.

L'examen de la réclamation du client se fait par voie de révision ou d'expertise. Lorsque ce dernier estime que l'expert a minimisé les dégâts subis par le risque assuré, la voix de droit lui est ouverte pour demander une contre expertise.

2.1.3. La section sinistres agences

Les agences directes n'ont pas l'autonomie de gestion des sinistres. Les dossiers sinistres sont donc instruits au siège social dans la section sinistre agences.

Le Chef de la Section suit l'évolution des dossiers jusqu'au règlement définitif et le paiement de l'indemnité correspondante.

Lorsque le règlement incombe à un assureur adverse, ce dernier effectue le versement au siège social (encaissement recours). Un chèque correspondant à l'indemnité versée est ensuite établi et renvoyé à l'agence ou au bureau direct pour désintéresser le bénéficiaire du règlement.

2.1.4. Les Archives

Cette section est tenue par un agent chargé de classer les dossiers dans les clapiers après le règlement définitif.

Les dossiers corporels dont l'instruction est un peu plus longue sont classés séparément en attendant la décision judiciaire.

De manière générale, les dossiers sont codifiés, saisis sur un micro ordinateur, avec attribution d'un numéro permettant de les identifier à tout moment. La nécessité de ce travail s'impose de par le nombre de dossiers à gérer par exemple 6 826 pour l'exercice 1999.

L'activité de l'assurance relève de la catégorie d'entreprises de production de services qui, de ce fait, draine de grosses sommes d'argent par le jeu d'encaissement de primes (production) et le règlement de l'indemnité de sinistre. La gestion de ce flux de trésorerie relève de la compétence du Département Comptabilité et Finances.

Section 3. LE DEPARTEMENT COMPTABILITE ET FINANCES

Centre névralgique de la société, le Département comptabilité et finances a pour mission de dégager à temps un résultat global (positif ou négatif) des activités pour un exercice comptable donné, à partir des opérations Recettes/Dépenses.

Le Département compte en son sein deux services : le service financier et le service comptabilité générale.

3.1. Le Service Financier

On a coutume de surnommer le Chef du service Financier « l'argentier de la maison » car il détient le secret des comptes bancaires et la caisse de la société. Il a la mission d'établir et de suivre le budget de fonctionnement, d'exécuter les opérations de placement et de dépôts bancaires (en début d'année). Il s'occupe en outre de certaines tâches quotidiennes dont entre autres la gestion des chèquiers, le traitement de chèques et ordre de virements reçus des clients en règlement des primes d'assurances.

Par la ventilation des recettes et dépenses ci-dessus énumérées, le Chef de Service Financier établit la situation de trésorerie journalière qu'il soumet à l'appréciation du Chef de Département Comptabilité et Finances et du Directeur Général. La caisse du siège est placée sous le contrôle du Chef de Service Financier.

3.2. Le service comptabilité générale

Le service comptabilité générale, second centre d'intérêt après le service financier a la mission de recueillir les pièces des différents services et d'opérer des regroupements sur les comptes de trésorerie (caisse - banque).

Les tâches dévolues au Chef du Service et ses collaborateurs sont purement comptables : enregistrement et traitement comptable, tenue des livres et documents comptables (journaux auxiliaires, grand livre, balance, etc.)

Chaque opération comptable est enregistrée sur le journal auxiliaire qui la concerne, ensuite intervient le traitement automatique grâce au logiciel informatique.

Un autre aspect de ce processus est relatif aux écritures d'inventaires concernant :

- les commissions à payer ;
- les charges à payer et les produits à recevoir ;
- la dotation aux amortissements et aux provisions ;
- le calcul et la comptabilisation des provisions techniques et d'autres opérations connexes : chiffres d'affaires par branche, les primes acquises et les charges de sinistres, etc.

Le clou des travaux auxquels nous avons modestement pris part est l'établissement des Etats Financiers (Bilan, compte d'Exploitation Générale, Compte des Pertes et Profits) et les Etats Statistiques de la CIMA.

Nous avons remarqué l'absence de la section chargée de tenir la comptabilité Agence dans une entreprise de si grande taille, alors qu'elle est indispensable pour un bon suivi des agents généraux et bureaux directs.

Nous avons également constaté que les agents du Département comptabilité et Finances sont débordés par le travail, ce qui dénote un besoin en personnel à combler. Cet état de chose nous amène à examiner in globo la gestion des ressources humaines de la société.

Section 4. Le Département Administratif et du Personnel

Le Chef du Département Administratif et du Personnel a pour mission de coordonner la gestion des ressources humaines et du matériel. Il est assisté dans ses tâches par le Chef du Personnel et le Chef du Service Matériel.

4.1. Le Service du Personnel

La LEYMA emploie 117 agents dont onze (11) personnel de direction et cadres, vingt cinq (25) agents de maîtrise et quatre vingt un (81) agents d'exécution.

Le chef du personnel a pour tâches principales :

- l'administration et la gestion du personnel ;
- l'organisation technique et sociale du travail.

4.1.1 L'administration et la gestion du personnel

4.1.1.1. L'administration du personnel

L'administration du personnel est perçue sous l'angle juridique et réglementaire à travers l'application des règles internes (statuts du personnel, règlement intérieur, notes de service à caractère normatif) et des règles externes (code du travail, convention collective). Elle porte aussi sur la liquidation des droits des agents (salaires, indemnités diverses, congé, etc.)

4.1.1.2 La gestion du Personnel

La gestion du Personnel est un ensemble d'actes touchant les aspects psycho -sociaux de l'organisation : la notation et appréciation du personnel, la mobilité géographique et fonctionnelle du personnel, la formation professionnelle, etc).

4.1.2. L'organisation technique et sociale du travail

L'organisation technique du travail respecte la notion d'adéquation profil /emploi dans un souci de meilleur rendement au niveau des paliers de la hiérarchie.

Le personnel jouit d'une protection sociale, des mesures de sécurité et de l'hygiène sur le lieu du travail. Le Chef du personnel gère les relations avec les syndicats et représentants du personnel. Il est de ce fait le garant d'un bon climat social.

4.2. Le Service Matériel

Le service matériel fait l'objet d'une attention particulière du chef de Département eu égard à son impact sur les frais généraux de la société.

Les activités du chef de service matériel portent sur la gestion :

- des fournitures de bureau, des imprimés et divers produits d'entretien ;
- des immobilisations, du mobilier et autres matériels.

Tout le personnel est en relation permanente avec le service matériel pour exprimer des besoins divers par le biais d'une fiche de requête dûment signée par le responsable du service demandeur.

Le service matériel satisfait aux commandes selon le niveau des stocks.

Le Chef du service matériel est secondé dans ses tâches par un agent qui s'occupe du règlement des fournisseurs.

Le nouvel organigramme prévoit en sus des départements, un certain nombre de services dépendant hiérarchiquement de la Direction Générale en raison de leur spécificité. Quels sont ces services et comment fonctionnent ils ?

CHAPITRE IV. LES AUTRES SERVICES TECHNIQUES

Il s'agit de certains démembrements des structures fonctionnelles de la société qui servent d'appui à la stratégie commerciale, au choix du portefeuille et à la politique de souscription : Service Informatique, service Réassurance, Service commercial, Service recouvrement et le Service Inspection et Contrôle de gestion.

Section 1 : Le service Informatique

Le service informatique est tenu par un chef de service assisté par un agent qui partagent leur technicité avec les autres services tant par l'équipement en matériel informatique que dans le traitement de l'information.

Le Chef du Service a pour tâches de:

- mettre en oeuvre et maintenir des logiciels ;
- veiller au bon fonctionnement du système;
- gérer les consommables et assurer la formation des utilisateurs sur les logiciels.

L'objectif de ce service est de maximiser l'automatisation des informations, trait caractéristique d'une gestion moderne n'eut été le problème d'interface non encore résolu et celui d'un onduleur vétuste, constituant à tout moment un risque de perte d'informations en cas de coupure d'électricité,. Il y a lieu de le remplacer.

Section 2. Le service Réassurance

La Société pratique la réassurance considérée comme l'assurance au second plan, permettant à l'assureur de compenser les risques catastrophiques et d'alléger sa trésorerie grâce à l'intervention du Réassureur dans le paiement des sinistres.

Le plan de réassurance de la société porte sur les cessions, les acceptations et la rétrocession.

2.1. Les cessions

Le plan de réassurance de la SNAR LEYMA se négocie chaque année à partir du 1er Janvier entre les Réassureurs leader : STAR (TUNIS), SCOR (France) et elle-même.

Les accord issus de ces négociations sont scellés dans un ensemble de contrats appelés « traités » dans le sens juridique du terme. On distingue :

- les traités proportionnels ;
- et les traités non proportionnels.

2.1.1. Les traités proportionnels

Ils comprennent :

- la quote-part ou la participation (l'Assureur retient une part uniforme sur chaque police et cède le reste au réassureur). C'est le cas de la branche Transport et des Risques Spéciaux.
- l'excédent de plein ou EDP : l'assureur LEYMA cède uniquement la partie des polices excédent son plein de rétention : c'est le cas de la branche Incendie, tous Risques Chantiers, Tous Risques Montage.

Exemple en Incendie : un traité excédent de plein est d'une capacité de 6 Milliards F CFA au dessus de Six Cent Millions de F CFA. Le premier excédent a une capacité de 6 Milliards de F CFA, toute police dont le capital est inférieur à 6 00 Millions F CFA reste dans la conservation.

Lorsque le capital est supérieur à 6 Milliards 600 Millions, les 600 Millions restent dans la conservation, les 6 Milliards dans le 1er excédent et le reste en facultative car il n'y a pas de 2ème excédent dans les traités LEYMA.

En cas de sinistre, les montants sont répartis sur les mêmes bases.

2.1.2. Les traités non proportionnels

Ces traités concernent les excédents de sinistre (excess of loss) et les pertes annuelles (stop of loss). Ils couvrent les polices d'assurance automobile, les responsabilités civiles diverses et l'individuelle accident.

Le traité excédent de plein Incendie de la LEYMA est protégé par un autre traité excédent de sinistre (XL) sur conservation de 550 Millions au dessus de 50 Millions permettant ainsi de mieux supporter ses charges de sinistres.

2.2. Les acceptations

La LEYMA a un programme d'acceptation qui lui permet de jouer le rôle de Réassureur. Les principaux partenaires sont les compagnies de la sous région : SONAR (Burkina Faso), STAR (Tchad).

2.3. La Rétrocession

La LEYMA en tant que Cessionnaire cède dans certains cas une part du risque accepté d'un autre Assureur : c'est la rétrocession

Section 3. Le Service Commercial

Le Service Commercial tient une place de choix dans le circuit de distribution. Par le passé, il était érigé en Direction Commerciale.

Ce service est animé par un cadre supérieur épaulé par un agent. Ils ont donc la mission de conduire en rapport avec les services techniques, la politique commerciale de la société, conformément à ses objectifs financiers (chiffre d'affaires) et aux besoins de la clientèle.

Cependant, le service ne dispose pas de moyens humains et matériels suffisants pour mener à bien les tâches qui sont siennes dans un marché assez

concurrentiel. Pour l'essentiel, les activités se limitent à la publicité audiovisuelle, l'élaboration et la distribution de calendriers et quelques gadgets aux clients en fin d'année.

Section 4. Le service Recouvrement

Le Service Recouvrement a été créé en 1990. Il a pour vocation le recouvrement des primes impayées sous la conduite du chef de service assisté par un agent.

Le programme de leurs activités comporte deux volets :

- Il s'agit d'abord de la gestion des impayés c'est à dire le suivi et leur estimation chiffrée sur la base des informations fournies par la production.
- Ensuite l'équipe de recouvrement effectue des visites chez les clients pour confronter les comptes respectifs et s'entendre sur les modalités de règlement.

Section 5 . Le Service Inspection et Contrôle de Gestion

Ce service a été créé suite à la réorganisation de la société.

La mission principale confiée au chef du service est de concevoir et de mettre en place un outil de décision à la disposition de la Direction Générale.

A travers cette analyse de la gestion interne et du fonctionnement des structures, remarquons d'abord que la LEYMA est exclusivement IARDT. En effet la branche Vie (article 300 et 326 du Code CIMA) a été séparée et sa commercialisation abandonnée en attendant la création d'une Société-Vie.

Notons ensuite que la situation financière de la LEYMA reste encore préoccupante à plus d'un titre. Cela a pour cause le gel de ses avoirs dans la banque liquidée (BDRN).

Par ailleurs le nouvel organigramme conçu pour alléger les charges de fonctionnement est loin de répondre aux besoins réels de la société de par ses insuffisances : absence du poste du Directeur Technique, de la cellule chargée

du suivi des agences et d'un service marketing pour mieux orienter la politique commerciale.

En définitive le dysfonctionnement des structures existantes, notamment la mauvaise utilisation des ressources humaines et les déséquilibres financiers (situation nette négative, annexe 3) demeurent une réalité. Ce qui constitue une entrave réelle à l'aboutissement des mesures de redressement entreprises depuis 1997 par les organes dirigeants pour juguler la persistance de la crise financière.

Autant d'interrogations se posent sur l'avenir de cette société qui au delà des mesures de recapitalisation et de recouvrement actif, doit augmenter le volume de ses ventes à travers son réseau de distribution où les agents jouent un rôle de premier plan. Cela explique le choix de traiter dans la deuxième partie de notre étude de la problématique de la rentabilité des agences générales dans une compagnie d'assurance IARDT : cas de l'Agence GARKUA⁷

⁷ Garkua signifie protection dans certaines langues du Niger

DEUXIEME PARTIE

*PROBLEMATIQUE DE LA RENTABILITE
DES AGENCES GENERALES DANS UNE COMPAGNIE
D'ASSURANCES IARDT : CAS DE L'AGENCE GARKUA
AU NIGER*

Les compagnies d'assurances utilisent les services des intermédiaires pour atteindre leur clientèle.

Dans certains pays européens, une catégorie de ces intermédiaires, les agents généraux, tend à se substituer aux compagnies dans la distribution des produits d'assurance.

Par définition, l'agent général est une personne physique, mandataire d'une ou de plusieurs compagnies d'assurance habilitée par son statut à présenter les opérations d'assurance et à gérer les contrats d'assurance souscrits dans les limites et conditions fixées par son traité de nomination.

Monsieur Jacques Bataille, propriétaire du portefeuille de l'Agence Garkua exerce ses activités au service de la LEYMA, dans l'esprit du traité signé le 01/01/ 1930.

L'état des relations entre l'agence générale Garkua et la Leyma, ainsi que la situation financière de ladite agence constituent un sujet d'intérêt pour les organes dirigeants de la société. C'est donc à ce niveau que se situe précisément le débat sur la rentabilité de l'agence générale dans une compagnie IARDT.

Pour notre part, la discussion s'articulera autour de l'étude de la rentabilité financière et la mise en exergue des problèmes liés dans un premier temps, et ensuite la proposition d'esquisse de solution.

CHAPITRE I. ETUDE DE LA RENTABILITE FINANCIERE DE L'AGENCE GARKUA

La rentabilité financière de l'Agence Garkua doit s'apprécier à partir de l'analyse financière et de certains ratios de gestion.

Section 1 Analyse de la situation financière

L'analyse de la situation financière se fera sur la base des aspects essentiels suivants : les primes (émission, encaissement, impayés), les commissions, les sinistres, et les autres charges.

1.1. Les primes

1.1.1. Les émissions

**Tableau 1: Comparaison chiffre d'affaires Garkua
et chiffre d'affaires LEYMA et Agences. (en Milliers de Francs CFA)**

	1995		1996		1997		1998		1999	
		%		%		%		%		%
GARKUA	496278	19,71	450029	18,74	418465	17,47	418781	18,39	465757	17,66
SIEGE	1478259	58,71	1396675	58,16	1414206	59,04	1295513	56,89	1323424	50,18
AUTRES AGENCES	543362	21,58	554731	23,10	562665	23,49	562929	24,72	848172	32,16
TOTAUX	2517899	100	2401435	100	2395336	100	2277223	100	2637353	100

Taux moyen des émissions Garkua : 18,39

Taux moyen des émissions Autres Agences : 25,01

Taux moyens des émissions Siège : 56,41

L'analyse de ce tableau montre que l'agence Garkua réalise 18,39 % du chiffre d'affaires global (le pourcentage varie de 17,47 à 19,71 % selon l'année). Elle est donc le deuxième point de vente après le siège qui fait en moyenne 56,41 %. Elle a pu réaliser dans certains cas (Exercice 1995) presque l'équivalent du chiffre d'affaires de toutes les agences sans le siège, mais la tendance est à la baisse depuis les cinq derniers exercices.

1.1.2. Les encaissements

Les chiffres fournis par l'Agent Général Jacques Bataille sur les encaissements des cinq dernières années 1995, 1996, 1997, 1998 et 1999 sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 2 (en milliers de francs CFA)

	1995	1996	1997	1998	1999
Encaissements	478.642	469.321	406.211	400.842	508.677
Emission	562.545	505.302	458.767	461.401	538.130
%	85,08	92,88	88,54	86,88	94,53

Taux moyen : $85,08 + 92,88 + 88,54 + 86,88 + 94,53 = 89,58$

A partir de ces chiffres, on remarque que Garkua encaisse en moyenne 89,58 % sur les émissions, ce qui est acceptable .

1.1.3. Les impayés

Puisque les encaissements sont pratiquement maîtrisés, les impayés subissent naturellement le même sort.

A partir de la situation donnée par l'Agence Garkua sur les encaissements et les émissions des 4 derniers exercices 1996, 1997, 1998, 1999, nous avons déterminé les impayés de ces exercices par déduction.

Tableau 3 (en milliers de francs CFA)

	1996	1997	1998	1999	TOTAUX
Emissions	505.302	458.767	461.401	538.130	1.963.600
Encaissement sur émissions	469.321	406.211	400.842	508.677	1.785.051
Impayés de l'exercice	35.981	52.556	60.559	29.453	178.549

A l'aide de ce tableau, nous remarquons que Garkua a cumulé un montant de 178 549 000 F CFA d'impayés sur quatre ans (de 1996 à 1999) soit 9,09 % des émissions correspondantes. Ce taux d'impayés est déjà intéressant car il se situe en dessous de la moyenne admise par le Code CIMA (10 %).

1.2. Les Commissions

Selon les termes de l'article 3 du traité, l'agent percevra sur les affaires qu'il a faites, des commissions calculées sur les primes nettes d'annulation en rémunération des charges qui lui incombent.

En violation de ces dispositions, la maison mère c'est à dire la SNAR LEYMA a toujours versé les commissions non pas sur les encaissements, mais sur les émissions.

Tableau 4 (en milliers de francs CFA)

Emissions nettes de l'exercice				Commissions nettes sur Emissions		
	Auto	Autre Bran	Total	Auto	Autre Bran	Total
1995	422.264	74.062	496.326	74.264	8.047	82.311
1996	416.079	38.901	454.980	69.914	7.085	76.999
1997	370.472	47.977	418.449	68.698	7.957	76.655
1998	336.467	82.209	418.676	56.720	20.786	77.506
1999	416.069	49.709	465.778	71.707	8.113	79.820

Commentaire : on remarque que Garkua a réalisé de 1995 à 1999 en moyenne ses commissions sur des émissions de branche Automobile, ce qui montre une fois de plus l'importance de cette branche.

1.3. Les Sinistres

1.3.1. Les sinistres payés.

Tableau 5 : Part de Garkua dans les sinistres payés de la LEYMA (en milliers de Francs CFA)

	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%	1999	%
GARKUA	348.234	28,4	258.769	24,50	216.076	22,31	237.650	24,50	237.826	22,71
LEYMA	877.942	71,6	797.431	75,50	752.439	77,69	732.350	75,50	809.406	77,29
TOTAL	1.226.176	100	1.056.200	100	968.515	100	970.001	100	1.047.232	100

Cette part représente 24,50 % des sinistres payés. En d'autres termes, la LEYMA paye le quart de l'ensemble de ses sinistres uniquement pour le compte de Garkua, le siège et les autres agences intervenant pour les trois quarts.

1.3.2. Les sinistres à payer (SAP)

Ils connaissent une régression sensible. De 863 062 274 F CFA en 1997, ils passent à 853 845 702 F CFA en 1998 pour descendre à 846 714 773 en 1999.

La charge de sinistre quant à elle accuse une hausse car elle passe de 176 419 429 en 1997 à 228 452 558 F CFA en 1998 et une légère régression en 1999 soit 227 144 343 F CFA; (voir tableau ci-après)

Tableau 6 : la charge de sinistre (en milliers de francs CFA.)

Années Rubriques	1997	1998	1999
Sinistres payés	216.063	237.669	234.275
SAP au 31/12/n	863.062	853.845	846.714
SAP au 31/12/n-1	902.706	863.062	853.845
Charges Sinistre exercice n	176.419	228.452	227.144

1.4. Les autres charges de l'Agent.

Il s'agit des dépenses liées au fonctionnement de l'Agence Générale (loyer, eau, électricité, téléphone, fournitures de bureau, salaire du Personnel, etc.). Les frais généraux de l'Agent sont supportés par les commissions reçues de la compagnie. C'est la raison pour laquelle on compare généralement les commissions aux frais généraux et déterminer l'écart entre les deux.

tableau 7 : Comparaison commissions et frais généraux (en milliers)

	Commissions	Frais généraux	Ecart
1995	89.369	97.974	- 8605
1996	79.758	109.099	- 29341
1997	76.656	88.585	- 11929
1998	77.506	96.841	- 19335
1999	79.821	100.246	- 20425

L'examen de ce tableau permet de dire que l'Agence Générale dépense plus qu'elle ne gagne. De 1995 à 1999, ses frais généraux dépassent les commissions sur émission qui lui ont été versées.

Deux hypothèses peuvent être avancées :

- soit les commissions sont faibles à cause des taux appliqués (Annexe 4) ;
- soit les frais généraux sont trop élevés puisque non maîtrisés.

L'hypothèse des commissions faibles ne peut tenir puisque non seulement les taux des commissions sont dans les normes, mais aussi ces commissions sont calculées sur émission et non sur encaissement, situation qui aurait largement profité à l'Agent.

profité à l'Agent. De ce fait on retiendra la seconde hypothèse qui semble être la plus plausible. Nous y reviendrons dans l'étude des ratios de gestion.

Section 2 : Les ratios de gestion de l'Agence Garkua.

La gestion en assurance, aussi bien dans les sociétés qu'en agences se traduit par le respect de certaines normes, certains ratios dits de gestion.

Rappelons que « le ratio⁸ est un rapport exprimé en pourcentage entre deux grandeurs économiques ou financières ».

Lorsque ces ratios significatifs de gestion ne sont pas respectés (en moins ou en plus), un déséquilibre se crée, pouvant compromettre les résultats escomptés. C'est pour cette raison que le respect des normes de gestion fixées et connues est fondamental. Ce qui nous amène à examiner les principaux ratios de gestion de l'Agence Garkua en les rapprochant de ceux des agences.

2.1. Les charges/commissions

Le total des charges des agences doit varier entre 45 et 58 % des commissions. En 1999, le ratio est de 125,58 % ; sur les cinq derniers exercices, il a dépassé le cap des 100%. On constate que les charges englobent largement les commissions.

2.2. Commissions/Emissions

Ce ratio permet d'apprécier le montant des commissions versées à l'agent sur les émissions réalisées par lui.

Il gravite autour de 16,70 % en 1997 et 1998 pour tomber à 14,83 % en 1999.

Ce ratio est acceptable puisqu'il se situe dans la fourchette des 25 à 30 %.

2.3. Commissions/Encaissement

Le ratio commissions sur encaissement est plus indiqué encore car selon les traités, les commissions de l'Agent sont calculées sur les encaissements nets.

⁸ Petit Larousse édition 1995

Il devrait être de 16,24 % en 1997 : 19,33 % en 1998 et 15,69 % en 1999 . Ce qui serait acceptable par rapport aux normes admises et aux traités dans leur ensemble.

2.4. Les impayés/Emissions

C'est un ratio qui permet de mesurer le taux de recouvrement de l'Agence. En d'autres termes, il permet de savoir si l'Agence encaisse ou non les primes émises, ce qui peut expliquer l'importance des flux financiers orientés vers la compagnie. Il est de 7,12 % en 1996, 11,45 % en 1997 ; 13,12 % en 1998 et 5,47 % en 1999. Malgré cette fluctuation, il se confirme que Garkua maîtrise les encaissements de ses primes émises avec une performance en 1999.

2.5. les sinistres payés/Emissions

Par ce ratio, on pourra apprécier la sinistralité de l'Agence. Il est de 47,09 % en 1997 ; 51,13 % en 1998 et 43,53 % en 1999 ; ce qui suppose une bonne trésorerie à l'Agence si toutefois les sinistres à payer sont bien évalués.

Section 3 : Mise en exergue des problèmes relatifs à la rentabilité de l'Agence Garkua

Il s'agit d'analyser la rentabilité à deux niveaux :

- du point de vue de la gestion interne de l'Agent ;
- et du point de vue de la compagnie.

3.1. La rentabilité du point de vue de la gestion interne de l'Agent.

La question posée ici est celle de savoir si l'Agence est rentable pour l'Agent lui même. Autrement dit, les commissions versées à l'Agent couvrent-elles ses charges ?

La réponse est bien sûr négative. Nous l'avons vu (tableau 7). Les charges de l'Agence englobent entièrement les commissions reçues). Cet état de chose a amené l'Agent à recourir à des subterfuges pour essayer d'équilibrer ses recettes et ses dépenses. Ainsi pour remédier à cette situation, la Direction Générale

avait à un moment consenti des avances mensuelles sur commissions à l'Agent dans les limites de six Millions par mois, soit 72 Millions l'année.

La non rentabilité pour l'Agent relève d'une insuffisance de collaboration entre lui et le Siège dans la détermination de son chiffre d'affaires. Cette situation pourrait expliquer la discordance existant entre les émissions de Garkua telles que fournies par le siège et les émissions de Garkua selon l'Agent Général

Tableau 8 : discordance sur les émissions.(en milliers de francs CFA)

	Selon le Siège	Selon Garkua	Différence
1995	496.326	562.545	66.218
1996	457.980	505.302	50.322
1997	418.449	458.767	40.318
1998	418.676	461.401	42.724
1999	465.778	538.130	72.352

A la lecture de ce tableau, on s'aperçoit bien que l'absence de collaboration est notoire: les émissions selon l'agent surclassent celles du Siège, d'où une différence nette sur les cinq derniers exercices (de 1995 à 1999).

3.2. La rentabilité vue du côté de la Compagnie

Pour la compagnie, du point de vue financier, le but recherché est de dégager un bénéfice en exploitant Garkua. Il s'agit à partir des charges inhérentes à son exploitation (paiement de sinistres, versement des commissions, acquittement des taxes), d'avoir un résultat bénéficiaire dégagé des recettes réalisées (primes d'assurance). Ce qui, selon la pratique dans les compagnies, se traduit par la formule suivante :

Résultat Agence Générale : Chiffre d'affaires - [Commissions (chiffre d'affaires X 17 %) + sinistres + taxes]

Tableau 9 : Quelques indicateurs sur la rentabilité de l'Agence Garkua (en milliers de Francs CFA)

Rubrique Années	Chiffre d'affaires	Commis- sions	Sinistre payés	Taxes d'Assuranc	Dépenses totales	Ecart
1995	562.545	89.369	348.568	57.000	494.937	67.608
1996	505.302	79.758	289.799	57.000	426.557	78.745
1997	458.767	76.656	216.063	57.000	349.719	109.048
1998	461.401	77.506	237.669	57.000	372.175	892.265
1999	538.130	79.821	234.275	57.000	371.096	167.034

A la lecture de ce tableau, on constate que l'Agence Garkua dégage un écart positif sur les cinq derniers exercices. Toutefois ces écarts doivent être indicatifs car ils ne tiennent pas compte des encaissements nets réels de l'Agent.

D'autre part, la non maîtrise des charges de l'Agence (Tableau 7) a une influence négative sur ce résultat. Que faire donc pour surmonter ces difficultés ?

CHAPITRE II: ESQUISSE DE SOLUTIONS

Les difficultés dont souffrent les relations entre l'Agence Grkua et la LEYMA est la résultante d'un mutisme né de l'absence d'une franche collaboration entre les deux parties.

A notre sens, la situation peut être sauvée et pour ce faire, il est impérieux que la Direction Générale intervienne activement pour fixer des objectifs à l'Agence. Comme dirait M. Ambroise Abega Fouda, *l'objectif de production est déterminé en chiffre d'affaires.*

Section 1 : Les objectifs à fixer comme solution.

Cette mesure est de nature à accroître les recettes et à maîtriser les dépenses.

Tableau 10

Libellés	Obj. annuel	Obj. Mensuel	Observations
1. Accroissement des recettes			
- Emissions	500 à 550 Millions	42 à 45 Millions	Intervalle
- Enc/Emission	492 Millions	41 Millions	Minimum
- Recouvrement	90 Millions	7,5 Millions	Minimum
Encaissement Total	582 Millions	48,5 Millions	Minimum
2. Maîtrise des dépenses			
- Paiement Sin.	300 Millions	25 Millions	Maximum
- Commission/Enc	90 Millions	7,5 Millions	Moyenne
- Paiement Taxes	60 Millions	5 Millions	Moyenne
- Aut dépenses d'ajustement	24 Millions	2 Millions	Minimum
Dépenses Totales			
Ecart	474 Millions	39,5 Millions	Maximum
	108 Millions	9 Millions	

Commentaire :

Nous avons déjà vu (tableau 1) que le chiffre d'affaires de l'Agence Garkua accuse une baisse depuis les cinq derniers exercices ; il y a lieu de relever cette pente.

En tenant compte des données antérieures de l'Agence, il a été prévu des émissions dans un intervalle de 500 à 550 Millions, avec un encaissement sur émission de 492 Millions compte tenu de la performance de l'Agence dans ce sens. Ajouté le recouvrement des impayés de l'ordre de 90 Millions, on obtient un encaissement annuel de 582 Millions.

Dans la seconde partie du tableau sont consignées les prévisions de dépenses pour un total annuel de 474 Millions.

Pour palier aux difficultés entre prévision et réalisation, les recettes ont été fixées au minimum et les dépenses au maximum.

Au niveau des dépenses tout comme au niveau des recettes, l'on a déterminé des moyennes mensuelles pour mesurer le degré du suivi des objectifs.

Section 2 : Interprétation

En appliquant la formule de la rentabilité⁹, il se dégage un excédent de 108 Millions par exercice, soit 9 Millions par mois en moyenne et c'est le but recherché dans cette démarche.

D'autre part, les commissions à encaisser (90 Millions) couvriront les charges de l'Agent estimées à 72 millions¹⁰.

Cependant si l'Agence Garkua peut maintenir les activités à cette hauteur (Tableau 10), la gestion qui en est faite souffre aussi d'un manque de suivi comptable d'où la nécessité d'adjoindre aux objectifs ainsi fixés, la tenue d'une « comptabilité Agence » conformément aux règles comptables applicables aux organismes d'assurance (livre IV du Code CIMA)

Section 3 : La tenue de la comptabilité Agence

La comptabilité Agence obéit à un principe double : « la comptabilité agence » tenue par le Siège et celle tenue par l'Agent Général dans l'optique d'aboutir à un même résultat (solde).

3.1. La comptabilité tenue par le siège

Les agents généraux étant rémunérés aux commissions proportionnelles aux primes encaissées, la compagnie tient une comptabilité agence. Ce qui lui permet de suivre et faire un enregistrement comptable des différentes opérations relatives à l'émission des primes et une série d'opérations connexes.

3.1.1. Comptabilité des émissions de primes

Le mécanisme de comptabilisation des émissions de primes consiste à débiter le compte de l'Agent (410) des primes toutes taxes et à créditer les comptes prime nette (7022) coût de police (7023) et taxe (435). Ce qui donne lieu à l'enregistrement comptable suivant dans le journal tenu par la compagnie :

⁹ Cf. Supra Chap 1, section 3 ;3.2

¹⁰ Cf. Supra Chap 1, section 3 ;3.1

410		Agent	x	
	7022	Prime nette		x
	7023	Coût de police		x
	435	Taxe		x
		Emission de prime		

Les commissions calculées sur les primes nettes s'enregistrent de la manière suivante :

651		Commissions des agents généraux	x	
	410	Agent Généraux		X
		Commissions Agents		

3.1.2. Quittances en retard.

En fin de mois, l'Agent adresse un état des quittances que les assurés ne lui ont pas encore payées et fait parvenir cet état « d'impayés » à la société pour que celle-ci le défalque de son compte courant.

Les quittances retard ou retour donnent lieu aux écritures comptables suivantes :

49x		Quittances retour	x	
	410	Agent		x
		Bordereau retour		
410		Agent	x	
	651	Commissions		X
		Reprises commissions		

Pour ce genre d'opération on utilise le compte d'attente 49 x quittances retournées (compte fictif attribué à l'agent). Il sert à enregistrer l'annulation momentanée de ces quittances. Ce compte doit être soldé dès le mois suivant par l'écriture inverse ci-après:

410		Agent	x	
	49x	Quittance retour		x

651		Commissions	x	
	410	Agent		x

3.1.3. Annulation des primes

L'agent adresse à la comptabilité, les quittances à annuler en même temps que le bordereau retour. Les quittances effectivement annulées donnent lieu à l'écriture comptable suivante :

7022		Primes annulées	x	
7023		Coût de Police	x	
435		Etat, taxes d'assurance	x	
	49x	Quittances retournées		x
	410x	ou Agent quittances en retour		
	651	Commission		x
		Annulation quittances		

3.1.4. Comptabilisation des règlements

L'agent en tant que mandataire de la société, peut être amené à payer des sinistres ou à encaisser des recours. De même la compagnie peut effectuer des règlements pour le compte de l'agent (cotisation retraite par exemple), ou parfois lui accorder des forfaits pour frais de publicité, etc.

Toutes ces opérations font l'objet des écritures comptables suivantes :

* le règlement des sinistres

602		Prestation	x	
61 à 67		Frais engagés par l'Agent	x	
	410	Agent Généraux	x	
		Dépenses des Agences		

* Le recours encaissé

410		Agent (recours) encaissé	x	
	6029	Recours		X
		Recette des Agences		

Les écritures comptables de fournitures de bureau respecte le même schéma: débit (410) Agent, et crédit (650) TFSE. L'allocation forfaitaire pour frais de publicité est comptabilisé selon débit (66) FDG et crédit 410 Agents généraux.

3.1.5 Mouvement de fonds

L'agent envoie régulièrement à la compagnie les fonds qu'il a encaissés. Par ailleurs la société peut occasionnellement lui faire parvenir des fonds afin qu'il puisse régler lui-même un sinistre important. Ces mouvements donnent lieu aux écritures suivantes :

57-56	410	Caisse ou Banque	x	
		Agent		x
		Fonds reçus de l'Agent		

410		Agents Généraux	x	
	57 ou 56	Caisse ou Banque		X
		Fonds adressés à l'Agent		

L'Agent est crédité des montants adressés à la compagnie mais, il est débité du montant des fonds qu'il a reçus de la compagnie.

Toutes les opérations que nous venons de décrire sont portées dans le compte courant de l'agent afin d'en faire la compensation.

3.1.6. Présentation du compte courant d'Agent

Le compte courant agent est un tableau des mouvements comptables regroupés par rubrique. Selon les sociétés, ces rubriques peuvent être légèrement différentes et ne pas être présentées dans le même ordre.

Tableau synoptique du compte courant Agent Général

LIBELLES	DEBIT	CREDIT
- solde « espèce » à nouveau	dû à la compagnie	dû par la Cie
- Bord de retard de primes période n-1	Primes totales	Commissions
- Bord de primes comptant période	Primes totales	Commissions
- Bord de prime terme de la période	Primes totales	Commissions
- Bord de quit. retournées de la période	Commissions	Primes Totales
- Bord. des rgl't de la période	Encaissement (recours)	Paielement (sin.)
- Mouvement de fonds	Fonds adres. par la Cie	Fonds adres à la Cie
- Frais Généraux et autres dépenses	Payés par la Cie	Payés p.c Cie
- Bord de retards de primes de la période	Commissions	Primes Totales
- Solde espèce débit ou crédit à déterm	dû à l'Agent	dû par l'Agent
Totaux		

Note : Cie = compagnie ; pc = pour compte

Le compte courant dressé par la compagnie est une synthèse des opérations mensuelles effectuées avec chacun des agents. Pour éviter les écarts des soldes, l'Agent doit tenir sa propre comptabilité.

3.2. La comptabilité tenue par l'Agent

Lors de la signature du traité de nomination de l'agent, il lui est fait obligation de tenir une comptabilité minimale. Cette comptabilité est présentée sous forme d'un livre de caisse de type « Journal Grand Livre »

Le livre de caisse se présente donc sous forme d'un « Journal Grand Livre » où sont enregistrées chronologiquement les opérations de l'agence, ventilées dans

les différents comptes concernés, selon la nature des opérations.

Les opérations couramment enregistrées sont les suivantes :

- encaissement de primes en espèces ou par chèques,
- commissions sur encaissement ;
- règlement des sinistres ;
- Mouvement de fonds ;
- Prélèvement d'un agent, etc..

Présentation du « Journal Grand Livre »

Date	Libellé	Caisse ou Banque		Compag		commis.		Frais		C/C Agence		Compte régulari	
		D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C
	Solde à l'ouverture	X									X		
	Encaissement	x			x								
	Commissions			x			x						
	Virement de fonds		x	x									
	Sinistre		x	x									
Totaux arrêté													

Notes : D = débit ; C = crédit ; C/C = compte courant

En fin de période le compte caisse doit être rapproché avec l'avoir en caisse, le compte banque avec le relevé de la banque et le compte compagnie avec le compte courant adressé par la compagnie.

Remarque : l'Agent ne tient pas la comptabilité à l'émission, mais plutôt à l'encaissement.

CONCLUSION GENERALE

La rentabilité de l'Agence Générale s'apprécie à travers l'excédent d'exploitation pour la compagnie d'une part, et la couverture des charges de l'Agence par les commissions calculées sur les encaissements d'autre part.

Pour le cas de l'Agence Garkua, le résultat positif (108 Millions) généré par la fixation des objectifs confirme cette affirmation.

Ne disions-nous pas que la non rentabilité de l'Agence Garkua est inhérente à la non maîtrise de ses charges ?

Au delà d'une limitation des frais généraux imposée tantôt par la société mère, l'Exploitant de l'Agence Générale Garkua, M. Jacques Bataille était aussi interpellé pour améliorer sa production. Dans le cadre de la gestion du contrat d'agence, J.C. L. Jaworski affirme que « le contrat habituel peut donner droit à l'utilisation du personnel (tel que sous-agents, indicateur, courtiers pouvant procurer des affaires), mais la compagnie n'aura aucun lien avec ce personnel et n'aura donc pas à le rétribuer ¹¹ ». On retrouve ces dispositions dans l'article 2 AL3 du traité de nomination de M. Jacques Bataille (Annexe 5).

La gestion du contrat d'agence n'est pas la seule affaire de la compagnie et de ses agents. A ce titre, l'autorité de contrôle doit être impliquée notamment en cas de litige.

L'autorité du contrôle est également intéressée par la tenue d'une comptabilité agence fiable, la garantie financière accordée par la société mère et la liquidation des impôts et taxes.

C'est pour cette raison que nous interpellons l'autorité de contrôle pour une grande vigilance et une meilleure implication dans le contrôle et le suivi des

¹¹ Le Management dans l'Assurance, édition Argus, page 158 (341 Emploi du Personnel)

agents généraux tels que l'Agence Garkua. En fait, le traité de nomination est une chose, mais son respect rigoureux par les deux parties en est une autre.

Il y va de la solidité financière des compagnies en l'occurrence la SNAR LEYMA résolument engagée à améliorer ses fonds propres sous la houlette des organes dirigeants, durant la période du plan de redressement (1997-2001). En attestent les décisions salutaires du conseil d'administration tenu le 28 Septembre 2000 visant à accélérer le processus de recapitalisation de la LEYMA et du coup permettre de résorber le déficit de la couverture des engagements réglementés et de la marge de solvabilité.

Loin de nous substituer à la Direction Générale, nous suggérons dans un esprit managerial et avec toute l'humilité requise :

- la modernisation de la gestion par la mise en place d'un manuel de procédure et d'un logiciel comptable pour répondre à l'exigence du moment ;
- une offensive sur le marché pour conquérir la clientèle et de facto enrayer les hostilités de la concurrence déloyale.
- la révision du traité de nomination de M. Jacques Bataille compte tenu de son ancienneté et de l'évolution qu'a connu le secteur des assurances avec l'avènement de la CIMA.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

- J.C (Harrari) - le Management dans l'Assurance, édition Argus
- JERONE (Yeatman) - Manuel International de l'assurance, édition 1998
- Jacques (Deschamps) - l'Agent Général d'Assurances, édition 1975
- Code CIMA, édition Argus 1976
- Projet Manuel de Procédure, SNAR LEYMA, année 1999.

Mémoires et travaux de recherches

- NAFIOU (Rabiou) Profil d'une jeune société d'assurances au Niger « LEYMA », Promotion 1978-1980, I.I.A. Cycle III
- ABDOU (Souley) - Les impayés et arriérés de primes , quelles stratégies et quelles solutions pour les sociétés d'assurances, Promotion 1974-1996, I.I.A. Cycle II
- Direction Nationale d'assurances, rapport annuel sur le marché nigérien d'assurances 1998
- MM CHAIBOU (Magagi)
KARAMI (Bilkassoum)
YAHAYA (Mahaman Nasser)
Réflexion sur la situation actuelle de l'agence Garkua, Juin 1997
- Rapports d'activités de la SNAR LEYMA, Exercices 1995, 1996, 1997, 1998, 1999,
- MAMADOU (Talata) Cours d'organisation des Entreprises d'Assurances, MSTA 4^è Promotion
- Mme MEBADA , cours de gestion commerciale d'une entreprise d'assurances, MSTA 4^è Promotion

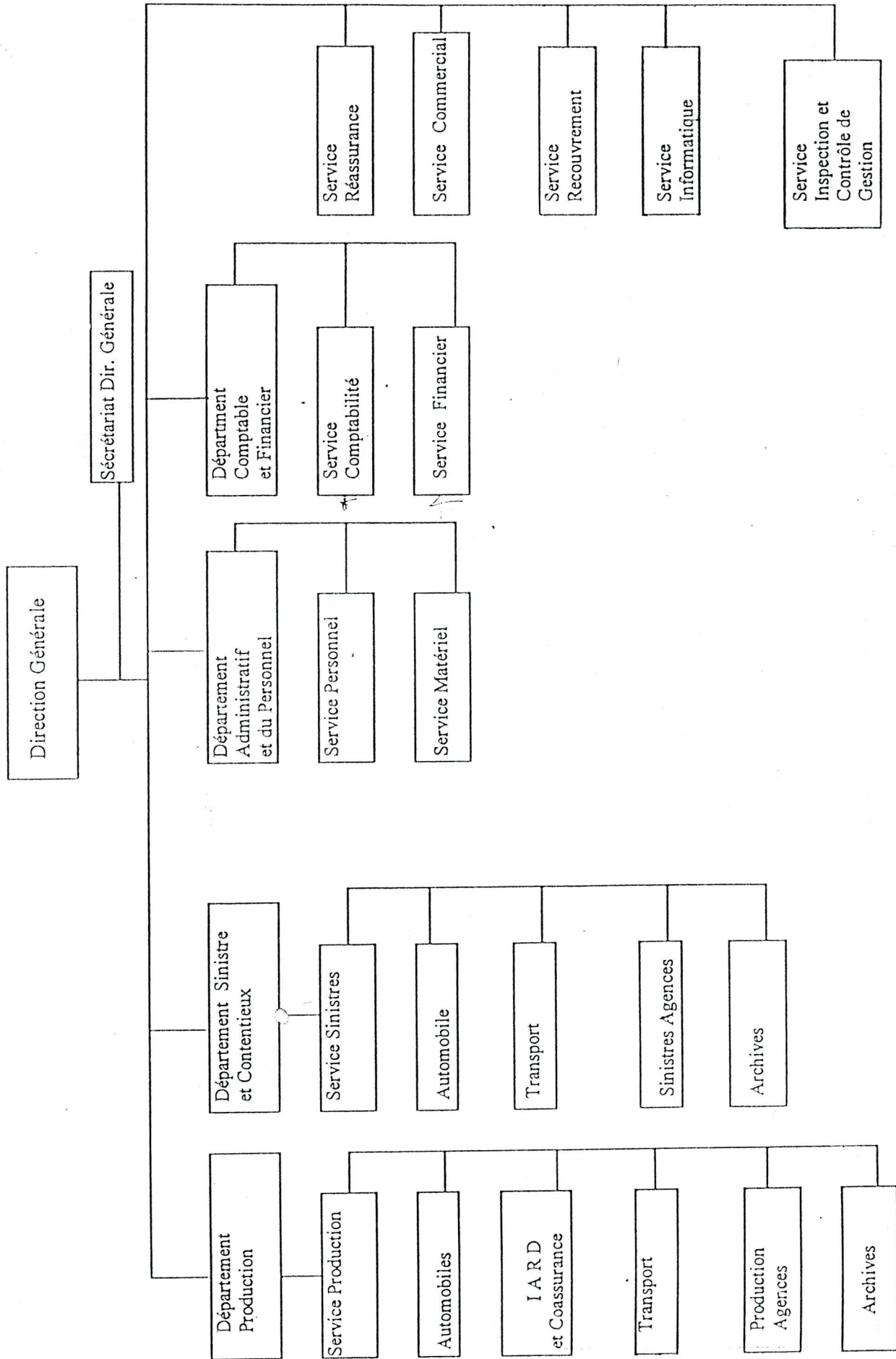
- AMBROISE (Abega Fouda) - Cours de Marketing en Assurance vie MSTA 4è Promotion
- JEAN (Ossibi), - cours de Comptabilité des sociétés d'assurances MSTA 4è Promotion
- MBONGUE (Paul) cours de comptabilité des Agences MSTA 4è Promotion

ANNEXES

ANNEXE 1

(15 Novembre 1999)

ORGANIGRAMME SNAR-LEYMA





SOCIETE **N**IGERIEENNE D' **A**SSURANCES ET DE **R**EASSURANCES

Société d'Economie Mixte au Capital de 345.000 000 F CFA

Siège Social : Avenue de la Mairie Niamey, B.P. 426

R.C. Niamey N° 1854

E-Mail Leyma @ Intnet.Ne - TEL. : (227) 73 55 26 - 73 55 41

ANNEXE 2

Jeudi 05 Octobre 2000

.....
B.P. 11562
NIAMEY

OBJET : Proposition d'assurance

Messieurs,

Suite à votre lettre N° MM/050/2000/SOCAN du 04 Octobre 2000, nous avons le plaisir de vous faire parvenir sous ce pli notre proposition d'assurance incendie et responsabilité civile de la Station service.

L'ASSURANCE INCENDIE

1. Objet de l'assurance

L'assurance a pour objet, la garantie des dommages matériels d'incendie causés par l'action du feu aux bâtiments ainsi qu'aux biens qui y sont contenus, à l'exclusion formelle des dommages causés aux personnes.

2. Montant et risques garantis :

Bâtiments	)	
Cuves	)	: 58 000 000 F CFA
Boutique	)	
Pompes-Hangar-canalisation	)	
Produits hydrocarbures		: 35 000 000 F CFA
Recours des voisins et des tiers		: 80 000 000 F CFA

3. Montant de la prime annuelle

La prime annuelle s'élève à la somme de 329 528 F CFA (TTC)

POUR LA SOCIETE

ANNEXE 3**EVOLUTION DU BILAN**
(en millions de Francs)

Années Libellés	1997	1998	1999
ACTIF			
Immobilisations corporelles	1 339	1 330	1 729
Immobilisations financières	490	783	805
Provisions techniques réassureurs	607	493	482
Actifs circulants	3 206	2 495	2 505
TOTAL	5 642	5 050	5 521
PASSIF			
Capital	345	345	345
réserve	478	496	515
Report à nouveau	- 2 276	- 2 172	- 1 741
Dépôts Espèces Réassureurs	579	443	549
Provisions Techniques	4 523	3 675	3 853
Dettes à court terme	1 889	1 832	1 551
RESULTAT	104	431	449
TOTAL	5 642	5 050	5 521

Source : comptabilité siège

ANNEXE 4

TAUX DE COMMISSIONS AGENCE :

	TAUX APPLIQUES PAR BRANCHE	COUT DE POLICE
AUTO ET FLOTTE	15 à 17 %	50 %
ARD	16 à 21 %	50 %
RISQUES SPECIAUX	21 %	50 %
INCENDIE	21 à 22 %	50 %
TRANSPORT ET AVIATION	11 à 17 %	50 %

Source : comptabilité siège

ANNEXE 5



SOCIÉTÉ NIGÉRIENNE D'ASSURANCES ET DE REASSURANCES

Société d'Economie Mixte au Capital de 150.000.000 F CFA
Siège Social : Av. Général De Gaulle - Niamey - B.P. 426

R.C. Niamey n° 1854

Tél : 72.35.41 - 72.35.26

Vos Réf.

Niamey le,

Nos Réf.

Service :

T R A I T E

Entre les soussignés :

La SOCIÉTÉ NIGÉRIENNE D'ASSURANCES ET DE REASSURANCES "LEYMA", contre l'Incendie, les Accidents et les Risques de toute nature, dont le Siège Social est à NIAMEY, Avenue du Général De Gaulle, représentée par Monsieur IDDI ANGO Ibrahim, son Directeur Général,

D'UNE PART,

et Jacques BATAILLE, domicilié à NIAMEY (Niger),
ci-après désigné sous l'appellation "l'Agent",

D'AUTRE PART,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Article 1er

Monsieur Jacques BATAILLE est nommé Agent de la SOCIÉTÉ NIGÉRIENNE D'ASSURANCES ET DE REASSURANCES "LEYMA", étant expressément stipulé que la SNAR-LEYMA se réserve le droit d'installer d'autres représentants, et ceci à n'importe quelle époque et à n'importe quel lieu du Territoire Nigérien.

Il est précisé que les opérations d'assurances visées par le présent traité sont uniquement celles rentrant dans le cadre de la branche INCENDIE, à l'exclusion de toutes autres telles que Vie, Transports, Accidents, etc....

Article 2

L'Agent, qui déclare connaître les opérations et le fonctionnement général de la SNAR-LEYMA, accepte le mandat défini à l'article 1er.

Il s'oblige, en conséquence, à donner tous ses soins aux intérêts de la SNAR-LEYMA, et à remplir avec zèle et exactitude sa mission, tant pour la marche de l'Agence que pour l'exécution des prescriptions légales et réglementaires propres au Niger.

à rechercher et réaliser des assurances, à installer et à mettre en campagne éventuellement, au fur et à mesure des besoins et à ses frais, tous employés, sous-agents, courtiers et collaborateurs, de tous ordres, étant formellement entendu que ces

ANNEXE 5 (suite)

- 2 -

divers collaborateurs ne pourront signer aucune police au nom de la SNAR-LEYMA, ni à quelque titre que ce soit, engager celle-ci dans aucun cas ou d'une manière quelconque, à moins que ces dits collaborateurs ne soient autorisés à le faire par une procuration régulière de l'Agent et qu'ils n'engagent ainsi entièrement sa responsabilité ;

à suivre exactement les règlements et tarifs adoptés par la SNAR-LEYMA selon la nature des risques à assurer (que la SNAR-LEYMA) se réserve cependant toujours le droit d'accepter ou de refuser) ;

à poursuivre activement la rentrée des primes aux époques fixées pour leur exigibilité ;

à vérifier et à régler les sinistres qui devront être signalés immédiatement à la SNAR-LEYMA par les pièces régulières, à faire toutes enquêtes et contrôles ;

à se présenter devant toute juridiction selon les instructions que lui donnera la SNAR-LEYMA pour chaque affaire (même pour les litiges ne concernant pas son portefeuille), ainsi qu'à exercer les recours contre les tiers auteurs ou responsables de sinistres ;

à adresser à ces fins diverses, et sans retard, à la SNAR-LEYMA, toutes les pièces et actes la concernant ;

à se conformer en tous points au présent traité, au pouvoir qui lui sera délivré, aux circulaires, instructions et règlements qu'il aura reçus ou recevra de la SNAR-LEYMA.

L'Agent s'engage à respecter scrupuleusement et minutieusement les termes de son traité, ainsi que ceux du pouvoir qui lui sera délivré et des instructions et prescriptions écrites de la SNAR-LEYMA. L'Agent reconnaît donc formellement assumer l'entière responsabilité de toutes transgressions dont les conséquences pourraient être préjudiciables aux intérêts de la SNAR-LEYMA.

Article 3

En rémunération des charges qui lui incombent comme Agent de la SNAR-LEYMA dans les limites des attributions qui lui sont confiées ainsi qu'il est précisé aux articles précédents, l'Agent percevra sur les affaires faites par lui, au fur et à mesure des encaissements, et pendant la durée de ses fonctions, les rétributions ci-après :

1°) - Trente pour cent (30 %) sur le montant net des primes encaissées en risques simples ;

- Vingt cinq pour cent (25 %) sur le montant net des primes encaissées sur les risques industriels et commerciaux.

2°) Dix pour cent (10 %) sur les bénéfices réalisés par l'Agence, le compte de Profits et Pertes de l'Agence étant établi de la façon suivante :

ANNEXE 5 (suite)

- 3 -

D E P E N S E S

- 1°) Primes nettes annulées dans l'année.
- 2°) Primes nettes arriérées à la fin de l'exercice.
- 3°) Sinistres payés dans l'exercice.
- 4°) Réserve pour sinistres en cours.
- 5°) Réserve pour risques en cours.
- 6°) Commissions payées dans l'année.
- 7°) Taxes irrécupérables.
- 8°) Frais Généraux du S.SI. fixés forfaitairement à 15 % des primes nettes.
- 9°) Pertes de 3 exercices précédents

R E C E T T E S

- 1°) Primes nettes arriérées au 31 Décembre de l'année précédente.
- 2°) Primes nettes encaissées dans l'année.
- 3°) Sinistres en suspens de l'année précédente.
- 4°) Réserve pour risques en cours de l'exercice précédent.

La différence entre ces deux colonnes donne soit la perte, soit le bénéfice. C'est sur la somme bénéficiaire qu'il y a lieu de calculer les 10 %.

3°) Cinquante pour cent (50 %) des coûts des contrats et avenants.

Article 4

Indépendamment des rétributions énoncées à l'article précédent, les frais à la charge de la SNAR-LEYMA sont et demeurent limités, de convention expresse entre les parties, aux objets suivants :

a) La fourniture des registres nécessaires qu'elle met à la disposition de l'Agent ;

b) Les frais judiciaires, honoraires d'Avocat et Frais d'expertise par spécialistes, intéressant les opérations de la SNAR-LEYMA, étant entendu qu'aucune action judiciaire ne pourra être introduite qu'avec l'autorisation préalable écrite de la SNAR-LEYMA.

Aucune autre dépense, de quelque nature qu'elle soit, ne pourra être admise dans les comptes de l'Agence, si elle n'a été préalablement autorisée par une lettre de la SNAR-LEYMA.

Article 5

L'Agent est autorisé, du fait de son mandat et pour la durée de celui-ci à :

1°) Etablir, signer et délivrer les contrats d'assurances, à la condition qu'ils soient établis en conformité rigoureuse des clauses, conditions et tarifs de la SNAR-LEYMA, et selon les instructions données ou à donner par écrit par cette dernière et que, notamment, l'autorisation écrite préalable ait été obtenue concernant les affaires sur lesquelles cette autorisation préalable est ou sera requise.

2°) Etablir, signer et encaisser toutes quittances de primes, taxes légales et accessoires résultant des contrats visés dans le paragraphe 1er précédent immédiatement celui-ci.

3°) Etablir les règlements des sinistres et les payer selon les instructions écrites spéciales qui seront adressées en complément au présent traité.

.../...

ANNEXE 5 (suite)

- 4 -

Article 6

L'Agent s'engage à envoyer à la SNAR-LEYMA, un exemplaire de chaque police ou avenant régularisé et deux exemplaires du bordereau de souscription, au plus tard dans les quinze jours suivant la fin de chaque mois et, dans ce même délai, l'état de la situation de l'Agence, établi selon les instructions de la SNAR-LEYMA avec, à l'appui, les pièces comptables et le relevé des quittances impayées (avec, pour chacune d'elles, l'indication du motif du non-paiement ou renouvellement) pour le solde de ce compte être immédiatement réglé en espèces, soit par la SNAR-LEYMA, soit par l'Agent, par l'entremise de la banque indiquée à ce dernier.

L'Agent est autorisé à conserver en caisse, en tout état de cause, la somme qui lui est nécessaire pour l'exécution des obligations de la SNAR-LEYMA.

Celle-ci aura, de tout temps, le droit de faire vérifier les opérations et la caisse de l'Agence par toute personne de son choix, munie d'une autorisation écrite de la SNAR-LEYMA. En conséquence, tous les livres, papiers, polices, correspondances, quittances, pièces comptables, etc... ainsi que la caisse elle-même, devront être immédiatement soumis au contrôle et à l'examen de ces vérificateurs qui pourront également exiger si l'autorisation écrite sus-visée le permet expressément, la remise immédiate entre leurs mains des fonds encaissés pour le compte de la SNAR-LEYMA et dont les Agents ne sont, en tout temps, que les dépositaires.

Tous extraits de toutes pièces quelconques de l'Agence devront toujours être fournis à la demande de la SNAR-LEYMA.

Article 7

L'Agent ne pourra, sans le consentement préalable écrit de la SNAR-LEYMA, représenter directement ou indirectement de quelque façon que ce soit, des Sociétés d'Assurances ayant pour objet de couvrir les mêmes risques que ceux assurés par la SNAR-LEYMA.

Article 8

Le présent traité expirera le Trente et Un Décembre Mil Neuf Cent Quatre Vingt et Un. Il sera repris tacitement par périodes successives de deux années, si aucune des parties n'a déclaré, par lettre recommandée avec accusé de réception trois mois avant l'expiration de la période, son intention d'y mettre fin. Cependant, la SNAR-LEYMA conserve en tout temps le droit de le résilier dans le cas d'un manquement grave de l'Agent.

a) Si la dénonciation du traité émane de la SNAR-LEYMA, les rétributions consenties par elle étant reconnues être fixées de façon à rémunérer complètement tous les concours, ainsi que pour tenir compte de toutes dépenses y relatives, il est expressément convenu qu'il ne sera pas dû à l'Agent, pour ses collaborateurs comme pour lui-même, l'indemnité ou compensation d'aucune sorte du fait du retrait éventuel de son mandat, ni pour un motif quelconque.

.../...

ANNEXE 5 (suite)

- 5 -

b) Si, au contraire, la dénonciation du traité émane de l'Agent, celui-ci s'engage formellement à ne toucher directement ou indirectement à aucune des affaires du portefeuille de l'Agence tel qu'il existe au jour de la dénonciation, même à l'occasion de modifications à apporter aux contrats et pendant tout le temps que ces contrats auraient à suivre leur cours normal à la SNAR-LEYMA.

Dans l'un ou l'autre cas, l'Agent n'aura, après la cessation de ses fonctions, de droit quelconque sur les primes échues non recouvrées ou sur celles à échoir. Il sera tenu, s'il en est requis, de continuer son concours à la SNAR-LEYMA pendant trois mois au plus, à compter du terme du contrat et de remettre à la personne déléguée par la SNAR-LEYMA à cet effet, ses pouvoirs, ses comptes de fin de gestion, les fonds dont il serait dépositaire, les registres, les polices, les quittances, correspondances, imprimés et, généralement tout le matériel appartenant à la SNAR-LEYMA.

Pour l'exécution des présentes, les parties dont attribution de juridiction à NIAMEY.

Fait en quatre Exemplaires à NIAMEY, le 1er Janvier mil neuf cent quatre vingts.

L'AGENT



POUR LA SNAR-LEYMA



IDDI ANGO

TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
<u>INTRODUCTION GENERALE</u> -----	2
 <u>PREMIERE PARTIE : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES DE LA SNAR LEYMA</u>	5-26
 CHAPITRE I : HISTORIQUE -----	5
Section 1 : statut juridique et activité-----	5
Section 2 : Evolution du capital et actionariat -----	6
Section 3 : Développement récent -----	7
 CHAPITRE II : LES ORGANES STATUTAIRES DE DIRECTION -----	8
Section 1 : Les Assemblées Générales -----	8
Section 2 : le Conseil d'Administration -----	8
Section 3 : la direction Générale -----	8
 CHAPITRE III : LES STRUCTURES DE FONCTIONNEMENT -----	9
Section 1 : Le département Production -----	9
1.1 : La Service Production -----	10
1.1.1: La Section Production automobile -----	10
1.1.2.: La Section IARDT et Co-assurance -----	11
1.1.2.1: La Sous-section IARD -----	11
1.1.2.2.: La Sous-Section Co-assurance -----	12
1.1.3: La Section Transport -----	12
1.1.3.1.: La production -----	13
1.1.3.2.: Le Sinistre -----	13
1.1.4: La Section Saisie Agences -----	14
1.1.5: Les Archives -----	14
1.2.: Bref aperçu sur le réseau de distribution -----	14
 Section 2 : Le Département Sinistre et Contentieux -----	15
2.1 : Le service Sinistre -----	15
2.1.1.: La section sinistre Automobile -----	15
2.1.1.1: La déclaration d'accident-----	15
2.1.1.2.: Le traitement du dossier sinistre -----	16
2.1.1.3: Le sinistre matériel -----	16
2.1.1.4: Le sinistre corporel -----	16
2.1.2: Les autres branches (Risques divers) -----	17
2.1.3: La section sinistre Agences -----	17
2.1.4: Les Archives -----	17
 section 3 : le Département comptabilité et Finances -----	18
3.1 : Le Service Financier -----	19

3.2. : Le service comptabilité générale -----	20
Section 4 : Le Département des Affaires Administratives et du Personnel -----	20
4.1. : Le service du Personnel -----	20
4.1.1. L'administration et la gestion du Personnel -----	20
4.1.1.1. L'administration du personnel -----	21
4.1.1.2 La gestion du Personnel -----	21
4.1.2. L'organisation technique et sociale du travail -----	21
4.2. : Le Service matériel -----	21
CHAPITRE IV : LES AUTRES SERVICES TECHNIQUES -----	22
Section 1: Le service Informatique -----	22
Section 2 : le service Réassurance-----	22
2.1. : Les cessions-----	23
2.1.1. : Les traités proportionnels-----	23
2.1.2. : Les traités non proportionnels-----	24
2.2. : Les acceptations-----	24
2.3. La rétrocession-----	24
Section 3 : le service Commercial -----	24
Section 4 : le service Recouvrement -----	25
Section 5 : le service Inspection et Contrôle de gestion -----	25
<u>DEUXIEME PARTIE</u> : PROBLEMATIQUE DE LA RENTABILITE -	27-42
DES AGENCES GENERALES DANS UNE	
COMPAGNIE D'ASSURANCES IARDT	
CAS DE L'AGENCE GARKUA	
CHAPITRE I: ETUDE DE LA RENTABILITE FINANCIERE -----	27
DE L'AGENCE GARKUA	
Section 1: Analyse de la situation financière -----	27
1.1. : Les primes -----	28
1.1.1. : les émissions -----	28
1.1.2. Les encaissements -----	28
1.1.3 : Les impayés -----	29
1.2. : Les commissions -----	29
1.3. : Les sinistres -----	30
1.3.1. : Les sinistres payés-----	30
1.3.2. : Les sinistres à payer -----	30
1.4. : Les autres charges de l'Agent -----	31

Section 2 : les ratios significatifs de gestion et leur interprétation -----	32
2.1. : Les charges/ commissions-----	32
2.2. : Les Commissions/Emissions -----	32
2.3. : Les commissions/Encaissement -----	32
2.4. : Les impayés /Emissions -----	33
2.5. : Les sinistres payés/Emissions -----	33
Section 3 : Mise en exergue des problème liés à la rentabilité -----	33
de l'Agence Garkua	
3.1. : La rentabilité du point de vue de gestion interne de l'Agent -	33
3.2. : La rentabilité vue du côté de la compagnie-----	34
 CHAPITRE II : ESQUISSE DE SOLUTION-----	 35
Section 1 : Les objectifs fixés comme solution -----	35
Section 2 : Interprétation -----	37
Section 3 : La tenue de la comptabilité Agence -----	37
3.1. : la comptabilité tenue par le siège-----	37
3.1.1. : La comptabilité des émissions de primes-----	37
3.1.2. : Les quittances en retard-----	38
3.1.3. Les annulations de primes-----	39
3.1.4. : La comptabilisation des règlements-----	39
3.1.5. : Les mouvements de fonds-----	40
3.1.6. : La présentation du compte courant de l'Agent -----	41
3.2. : La comptabilité tenue par l'Agent -----	41
 CONCLUSION GENERALE -----	 43
 BIBLIOGRAPHIE	
 ANNEXES	

