

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (I.I.A)

B P. 1575 Tel : 20.71.52 Fax : 20.71.51

Email : iia @ syfed.cm.refer.org

YAOUNDE (CAMEROUN)

14^{ème} PROMOTION DU CYCLE III

**Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances
(DESS-A)**

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

THEME :

« LE REDRESSEMENT INTERNE D'UNE ENTREPRISE D'ASSURANCES »

Cas de la SMAC-TCHAD

Présenté par :

ABAKAR BOUTOU

Sous la Direction de :

Mr NAMIA MBAITOLNA

Directeur Technique
de la SMAC- TCHAD

390
ABA
0010

A la Famille BOUTOU ABALI

A mon ami MAMAT AHMAT ABOUSSALE

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier pour leur collaboration à la mise au point de cet ouvrage :

- ☆ Monsieur **NAMIA MBAITOLNA** qui a contribué de façon importante aux recherches de documentation et qui a assuré la lecture et les corrections ;
- ☆ Tout le personnel d'encadrement de la **SMAC** pour leur aimable apport ;
- ☆ Madame **YEMADJI TOGNAYE Monique** qui a mis au net le manuscrit ;
- ☆ Tous ceux qui nous ont aidé durant notre formation.

Section 2 : Les facteurs de blocage en assurance	16
Paragraphe 1 : Les facteurs économiques	17
a) L'étroitesse du marché	17
b) La concurrence	17
Paragraphe 2 : Les facteurs humains	18
a) La solidarité	18
b) Le poids culturel et religieux	19
CHAPITRE III : SANCTIONS LIEES AUX DIFFICULTES DE L'ENTREPRISE	21
Section 1 : Justification du contrôle des sociétés d'assurances	21
Section 2 : Sanctions à l' encontre des sociétés	23
Section 3 : Sanctions à l' encontre des dirigeants	24
DEUXIEME PARTIE	
LES STRATEGIES DE REDRESSEMENT	26
CHAPITRE I : Les mesures internes de redressement	27
Section 1 : La gestion de la crise	27
Paragraphe 1 : Assurer la cohésion de l'entreprise	27
Paragraphe 2 : Maintenir les relations commerciales	28
Section 2 : Les mesures d'assainissement	30
Paragraphe 1 : Cas de la SMAC-TCHAD	30
Paragraphe 2 : Rigueur dans la conduite des activités	31
CHAPITRE II : UNE NOUVELLE POLITIQUE DE L'ENTREPRISE	33
Section 1 : La politique des ressources humaines	33
Paragraphe 1 : La conduite des hommes	33
Paragraphe 2 : Encadrement et rôles des responsables	34
a) Encadrement Personnalisé	35
b) Fonctions ou rôles des responsables	36

Section 2 : Politique de revitalisation	37
Paragraphe 1 : Processus de revitalisation d'entreprise en difficulté	37
Paragraphe 2 : La politique Marketing	38
a) La politique du produit	39
b) La politique du prix	39
c) La politique de distribution	40
CHAPITRE III : EXEMPLE SYNTHETIQUE DU REDRESSEMENT INTERNE	42
Schéma de cet exemple	42
Section 1 : Le diagnostic de l'entreprise	43
Paragraphe 1 : Au plan technique et commercial	43
Paragraphe 2 : Au plan administratif et financier	44
Paragraphe 3 : Au niveau des frais généraux	44
Section 2 : Les mesures à prendre	45
Paragraphe 1 : Au niveau technique et commercial	45
Paragraphe 2 : Au niveau administratif et financier	45
Paragraphe 3 : Au niveau des frais généraux	46
CONCLUSION	47

INTRODUCTION GENERALE

L'on ne peut en effet parler d'un redressement d'entreprise que lorsque celle-ci présente des défaillances en son sein ; d'où la notion d'entreprise en difficultés, une appellation qui a pris le relais de celle traditionnelle de « faillite ».

Cette notion d'entreprise en difficultés suppose que l'entreprise a cessé de fonctionner de manière harmonieuse, c'est à dire qu' une rupture dans la continuité de son exploitation s'est produite, va ou risque de se produire.

L'entreprise n'est donc pas encore en état de cessation de paiement caractérisé par l'impossibilité de faire face au passif exigible grâce à l'actif disponible.

Au - delà, la notion d'entreprise en difficultés ne renvoie pas seulement à l'idée de difficultés financières. Elle prend également en compte toutes les difficultés rencontrées, sans attendre leur traduction financière.

Cette notion traduit aussi une approche différente des incidents de fonctionnement que peuvent rencontrer les entreprises ; elle intègre plutôt une idée essentielle dans notre travail de recherches, celle de « prévention ».

Ainsi dans notre thème de « redressement interne d'une entreprise d'assurance », la protection de l'entreprise devient la règle principale et le règlement collectif des créances (qui émane du redressement judiciaire) devient par voie de conséquence secondaire. Cette forme de redressement interne permettra d'éviter à distance un dépôt de bilan.

Notre intérêt dans cette manière d'aborder le sujet est celui de la difficulté rencontrée par une entreprise et son redressement de l'intérieur. C'est un travail qui s'inspire essentiellement du cas de la Société Mutuelle d'Assurances des Cadres (SMAC).

La SMAC qui est la deuxième compagnie d'Assurances au Tchad fut créée en 1995 et avait démarré ses activités sur les chapeaux de roues. Sa part de marché sur l'échiquier national est d'environ 20% du chiffre d'affaires global estimé à 3.000.000.000 FCFA (Trois Milliards de francs cfa).

Malheureusement ce chiffre d'affaires a commencé par s'effriter dès l'exercice 1998 .

La baisse se situe à hauteur de 30% par rapport à l'exercice 1999.

A cette baisse importante du chiffre d'affaires s'ajoutent des difficultés notamment techniques, c'est le cas par exemple d'une sous évaluation des provisions techniques (provisions pour sinistres à payer) de l'ordre de 45.000.000 f cfa qui a été relevée par la Commission régionale des Contrôles des Assurances (CRCA) lors de son contrôle sur place de juin 1998 à N'Djaména.

En outre l'on note aussi des problèmes de trésorerie de l'entreprise qui ont engendré en 1999 une dette des fournisseurs et créanciers divers d'un total de 187.895.894 FCFA¹ au 31/12/99.

Enfin la société est minée par des querelles internes entre les administrateurs. Ce qui a porté un coup dur à sa croissance.

C'est cette situation de multiples et/ou diverses difficultés qui a milité en faveur du choix de notre thème de « redressement interne d'entreprise ».

Par redressement interne d'entreprise, nous entendons un ensemble des moyens à mettre en œuvre par l'entreprise afin d'aider les responsables dans leur gestion pour atteindre les objectifs recherchés.

Il s'agit donc clairement, de comprendre et d'agir en fonction de l'environnement (économique, social ou juridique) dans lequel l'entreprise évolue.

¹ Source : Bilan provisoire de la SMAC de l'exercice 1999

Le redressement interne d'entreprise se conçoit surtout comme étant la mise en place d'un système servant à maîtriser la gestion d'une entreprise c'est à dire à prévenir, mesurer et contrôler les performances analysées dans un environnement soumis à l'incertitude.

Notre objectif dans ce travail est double, il s'agit :

- En premier lieu, de fournir aux dirigeants confrontés à une situation de crise un ensemble de références leur permettant de comprendre ce qui leur arrive et de saisir le plus tôt possible les rênes du redressement. Cette tâche est importante car elle doit conduire à une réelle compréhension des causes des défaillances de l'entreprise et leurs risques potentiels.
- En second lieu, la pratique du redressement interne d'entreprise enseigne les moyens d'une bonne utilisation de leviers multiples permettant à l'entreprise de présenter un plan de redressement viable pour assurer en suite son développement.

Pour atteindre ces objectifs, cet ouvrage retient une articulation essentiellement chronologique. Ainsi, la première partie qui sera consacrée à la situation des difficultés d'une entreprise d'assurance, s'attellera à l'exposé de ces difficultés, à leurs causes et puis à des sanctions prévues à cet effet

Mais étant entendu que notre notion de redressement interne est par essence même préventive, notre mémoire traitera, en deuxième partie dans les stratégies de redressement, des mesures de redressement interne à l'entreprise et de la nouvelle politique à adopter par l'entreprise.

Ceci nous éviterait la voie du redressement et de la liquidation judiciaires grâce à un plan synthétique de redressement interne qui sera donné à titre d'exemple à la fin de cette deuxième partie de l'ouvrage.

Nous voudrions préciser enfin que le thème choisi a nécessité un investissement personnel et des efforts énormes compte tenu de la délicatesse des problèmes que l'on rencontre dans les entreprises. Nous estimons toutefois que ce travail modeste soit-il va combler une lacune dans nombre de nos entreprises d'assurances en Afrique. Du moins nous croyons quand même qu'il correspondra à un besoin réel exprimé par la Société Mutuelle d'Assurances des Cadres (SMAC-TCHAD) en particulier.

PREMIERE PARTIE

DIFFICULTES D'UNE ENTREPRISE D'ASSURANCES

Un adage populaire avertit que « CELA N'ARRIVE PAS QU'AUX AUTRES... »

De manière générale, les difficultés d'une entreprise commencent par des crises qui persistent, ce qui peut être source d'inquiétude pour l'avenir de la société. Ainsi loin de prétendre donner aux entreprises les clés pour éviter ce type de situation, cette première partie sera plutôt consacrée à l'analyse des signes précurseurs des difficultés dans une entreprise d'assurances à l'exemple de la Société Mutuelle d'Assurances des Cadres.

Pour mieux appréhender la question, nous l'étudierons successivement dans trois chapitres :

- l'exposé des difficultés d'une entreprise d'assurances (chapitre I)
- les causes des difficultés d'une entreprise d'assurances (chapitre II)
- Les sanctions en cas de persistance de ces difficultés (chapitre III).

CHAPITRE I

EXPOSE DES DIFFICULTES.

Nous examinerons d'abord les difficultés d'ordre économique et financière (section 1) avant de nous intéresser à celles d'ordre technique et commercial (section 2).

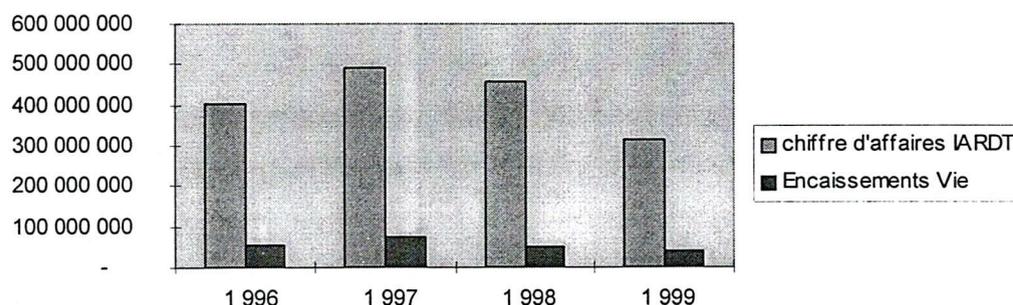
Section 1 : Difficultés Economiques et Financières

Nous exposerons successivement la baisse du chiffre d'affaires et les problèmes de trésorerie.

Paragraphe 1 - La baisse du chiffre d'affaires

L'on dirait que le chiffre d'affaires de l'entreprise est le premier élément à être touché en cas de crise. L'on en veut pour exemple les chiffres d'affaires de la SMAC IARDT comme l'indique le graphique ci-dessous.

Evolution du Chiffre d'affaires IARDT et des Encaissements Vie de la SMAC



A partir de ce tableau de bord, l'on peut conclure avec certitude à une situation d'une entreprise en difficultés (confère définition de cette notion à l'introduction).

La décroissance de ces chiffres d'affaires s'explique par un climat de méfiance et de soupçon dans lequel est plongée la société. En effet, les clients en portefeuille se retournent vers d'autres assureurs et même les assurables (c'est à dire les clients potentiels) vont à leur tour à la recherche d'une « terre plus clémente ».

Le corollaire de la baisse du chiffre d'affaires est évidemment les problèmes de trésorerie auxquels sera confrontée l'entreprise.

Paragraphe 2 : Les problèmes de trésorerie

A titre d'illustration, nous nous intéresserons aux encaissements de la SMAC dans sa branche vie qui nous permettent une meilleure analyse des difficultés de trésorerie de cette entreprise.

De 1996 à 1999 ces encaissements sont respectivement de : 53 155 755 ; 75 624 032 ; 47 913 855 et 37 653 257 FCFA.¹ (voir graphique ci-dessus et annexe 1).

¹ Source : Etat des réalisations de la branche Vie de la SMAC de 1996 à 1999 (voir annexe).

Cette baisse des encaissements est liée à la spécificité même des contrats vie du fait de leur caractère non obligatoire.

De ce fait, dans une compagnie vie, c'est des suspensions de paiements des cotisations et des rachats de contrats qui constituent des signes précurseurs de la situation des difficultés de l'entreprise. Cela vérifie bien l'adage selon lequel « l'argent n'aime pas le bruit. ».

Concomitamment aux difficultés économiques et financières émergent aussi les difficultés techniques et commerciale.

Section 2 : Difficultés techniques et commerciales

Nous rappellerons d'abord quelques lois fondamentales en assurance avant d'aborder les écarts techniques et commerciaux qui sont des véritables signes précurseurs d'une situation de difficultés d'une entreprise d'assurances.

Paragraphe 1 - Rappel des lois fondamentales de l'assurance

La fonction technique et commerciale d'une entreprise d'assurances est le maillon sensible et/ou vulnérable dans une situation de crise à cause de la spécificité des produits d'assurances. Aucun problème ne se poserait si la société remplit les conditions nécessaires à la mutualité ou si elle obéissait normalement aux lois fondamentales de l'assurance qui sont :

- a) **La dispersion des risques** : La mutualité doit être composée des risques dispersés ; il est nécessaire de regrouper une multitude de risques dont une minorité seulement se réalisera. Il faut éviter que tous les risques assurés ne se réalisent en même temps, sinon la compensation ne pourrait avoir lieu.

Un exemple simple de dispersion : Une implantation des agences sur l'ensemble du territoire.

- b) **L'homogénéité des risques** : Les risques dispersés doivent avoir une commune mesure. L'homogénéité doit être réalisée sur divers plans : sur la nature des risques pris en compte, sur l'objet des risques recensés, sur la valeur des risques et leur

durée. Ceci afin de réunir le plus grand nombre possible de risques semblables dont la probabilité de réalisation est voisine.

- c) **La sélection des risques** : le service de production doit s'efforcer de réunir le maximum d'assurés et de réaliser en permanence des affaires nouvelles, mais il doit également examiner chaque risque avec l'aide éventuelle d'un expert et surtout, il doit refuser d'assurer les risques dont la probabilité de survenance est quasi-certaine. Ainsi la loi d'homogénéité des risques se traduit-elle par la sélection des risques.

Une bonne application de ces lois nous éviterait des écarts au plan technico-commercial de l'entreprise.

Paragraphe 2 - Ecart techniques et commerciaux

Les causes possibles de ces écarts sont essentiellement au nombre de trois : l'insuffisance des taux de primes, l'insuffisance du nombre de risques en portefeuille et la sous-évaluation du coût moyen des sinistres.

a) Insuffisance des taux de prime

Il y a insuffisance des taux de primes dans les cas suivants :

- 1°- Lorsque le taux appliqué est inférieur à celui qui ressort de la statistique.
- 2°- Lorsque l'on se réfère à des statistiques anciennes qui ne sont plus valables à cause de la hausse des prix ou d'une aggravation du risque.
- 3°- Lorsque l'on commet une erreur dans l'appréciation d'un nouveau risque.

Il est à noter aussi que la forme de la sous-tarification dépend de la manière par laquelle la société applique le tarif en vigueur. C'est le cas par exemple d'une sous-tarification décelée par la CRCA (Commission Régionale de Contrôle des Assurances) à la SMAC. Elle s'était traduite sous forme d'une réduction accordée aux mutualistes ou de bonifications diverses qui fait perdre à la Société environ 20% de son chiffre d'affaires automobile qui est la principale branche d'activités de la SMAC.

En tout état de cause, une sous-tarification, quelle qu'en soit sa forme constitue une erreur de gestion car elle remet en cause l'équilibre de la mutualité des risques. Les primes encaissées doivent être suffisantes pour payer les sinistres survenus au cours d'un exercice, sinon la société s'inscrira indiscutablement sur la liste des entreprises en difficultés.

b) Insuffisance du nombre de risques en portefeuille

Pour que la loi des grands nombres puisse se réaliser, il faut que le nombre de risques en portefeuille soit important afin de réduire autant que possible les probabilités d'erreurs. Ainsi, plus le nombre d'assurés est grand, plus la compensation au sein de la mutualité sera aisée, il faut par conséquent une forte production.

De plus, la nécessité de produire en assurance est vitale parce que les contrats déjà réalisés ne restent pas éternellement en portefeuille. Ils font l'objet des résiliations ; il y a des décès des assurés, ou des disparitions de risques. C'est tout cela qui explique l'amointrissement du portefeuille de l'entreprise.

En clair, pendant la période des difficultés, le portefeuille de l'entreprise subit des « hémorragies » qui sont très dangereuses pour l'avenir de la société.

Il faut donc compenser les sorties de contrats et par ailleurs une attention particulière doit être accordée au problème de la sous-évaluation du coût moyen des sinistres.

c) La sous-évaluation du coût moyen des sinistres

La sous-évaluation du coût moyen des sinistres entraîne une sous-tarification du risque.

Exemple d'une situation de sous-tarification liée à une sous-évaluation du coût moyen des sinistres.

$P = \text{Fréquence} \times \text{coût moyen des sinistres}$

P est appelée prime pure. C'est le prix de revient intrinsèque du risque pris en charge par l'assureur.

Pour évaluer P , il faut donc a priori fixer la fréquence et le coût moyen des sinistres . Il suffit dans ce cas d'une erreur dans la détermination du coût moyen des sinistres pour que l'on soit dans une situation de sous-tarification et tous ses méfaits.

De par cette étude de difficultés, l'on est porté à admettre que l'expression de « difficultés d'entreprise » peut prendre les connotations fort diverses selon l'état d'esprit de celui qui subit ces difficultés. Ainsi nous pourrions enfin retenir que l'une des conceptions de cette expression explique le fait que toute situation de crise ou de difficultés est à la fois synonyme de danger et d'opportunité. Dans tous les cas, ce sont les causes de ces difficultés de l'entreprise qui nous détermineront.

CHAPITRE II

LES CAUSES DES DIFFICULTES

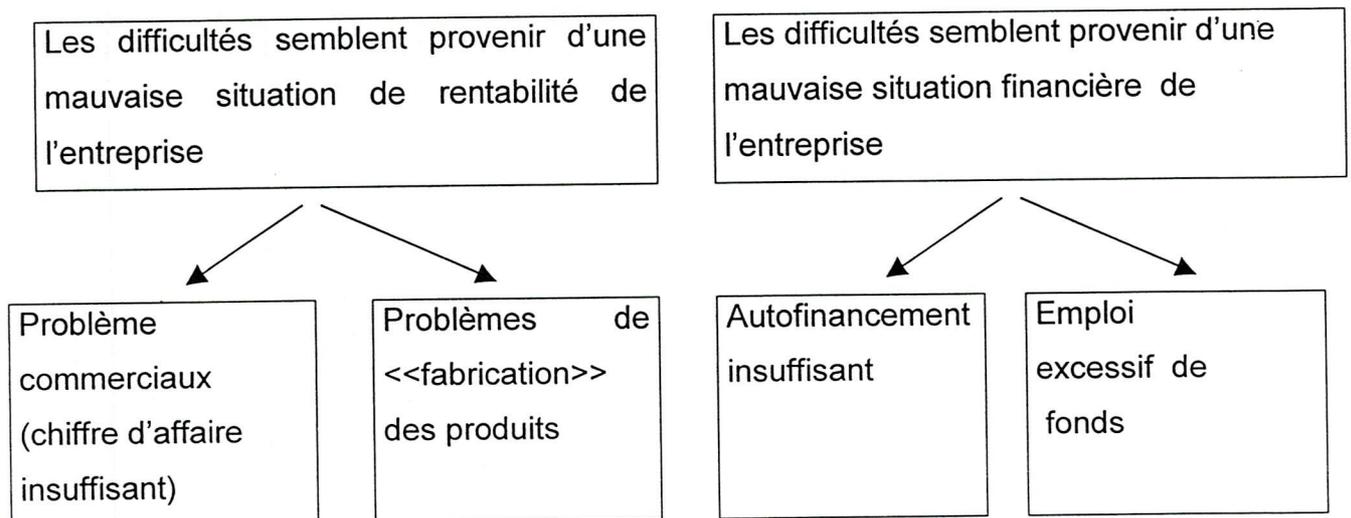
Schématiquement, les difficultés ont d'une part une origine financière (insuffisance des ressources face aux besoins) ou sont liées à la rentabilité de l'entreprise (impossibilité de couvrir les charges avec les produits) et d'autre part elles (les difficultés) proviennent de divers facteurs de blocage en assurance.

Nous retiendrons donc comme causes des difficultés :

- la mauvaise situation financière ou de rentabilité de l'entreprise (section 1).
- Les facteurs de blocage en assurances (section 2)

Section 1 - Mauvaise situation financière et de rentabilité d'une entreprise d'assurances

Il est intéressant de schématiser cette situation pour mieux faire apparaître les origines des difficultés de l'entreprise.



« Mieux vaut un gros dessin qu'un long discours » disait un penseur.

Paragraphe 1 - Mauvaise situation de rentabilité de l'entreprise

Pour une bonne appréciation de la rentabilité d'une entreprise, il convient de jeter un coup d'œil rapide dans ses comptes d'exploitation. A titre d'illustration nous présentons ci-après un extrait de la situation d'exploitation des trois dernières exercices (de 1996 à 1998) de la SMAC

Année	Résultat net de l'exercice (insuffisance)
1996	-30 808 299
1997	-71 749 412
1998	-36 681 123

NB : Tableau dressé à partir du document de la transformation de la SMAC (la mutuelle) en deux (2) sociétés anonymes.

Il est à remarquer que les résultats nets des exercices présentés ci-dessus ne sont pas satisfaisants, d'où la mauvaise situation de rentabilité qui peut s'expliquer par des problèmes d'ordre commercial ou de conception des produits d'assurances.

a) La rentabilité de l'entreprise et sa politique commerciale

En assurance, c'est le fond du portefeuille (c'est-à-dire les vieux contrats) qui donne les meilleurs résultats techniques. De même il est aussi de notoriété en assurances que c'est la stabilité du portefeuille qui est la clé de la rentabilité d'une entreprise.

Cette situation de stabilité de portefeuille est particulièrement remarquable en automobile où c'est les bons clients qui ont tendance à quitter (par de résiliations) parce qu'ils s'estiment insatisfaits alors que ceux qui entrent en portefeuille sont généralement les mauvais clients qui, du fait des majorations (malus) quittent leurs assureurs.

Pour une bonne rentabilité de l'entreprise tout doit être mis en œuvre pour éviter des résiliations par les clients. Ceux-ci constituent d'ailleurs ce qu'il convient d'appeler le fonds de commerce de l'entreprise. Dans beaucoup de situations d'entreprise, c'est la perte de la considération du client qui conduit aux difficultés par réduction involontaire du chiffre d'affaires.

Par ailleurs, le recouvrement des créances s'avère parfois difficile en période de difficultés : certains clients « indécents » pouvant avoir la tentation de ne pas régler leur dette. Ils espèrent qu'une « fermeture » de l'entreprise leur permettrait de profiter du flou comptable ou commercial qui pourrait en résulter.

La sécurité liée au maintien de la clientèle d'une part et celle liée au recouvrement des primes d'autre part constituent un problème majeur qui engendre un manque cruel de liquidité. Il est alors nécessaire d'intensifier la pression commerciale tout en assurant une information sur la pérennité de l'entreprise. Mais cette politique commerciale n'est-elle pas tributaire des types de produits mis sur le marché d'assurances.

b) La rentabilité de l'entreprise et la conception des produits

Dans notre marché africain, l'on peut classer les produits d'assurances offerts au public en trois catégories : une première classe des assurances rendues obligatoires par l'Etat mais qui marche assez difficilement. C'est le cas par exemple des Assurances Automobile, Transport, RC décennale... Une deuxième catégorie qui peut bien prospérer mais mal comprise des populations, c'est le cas des Assurances de personnes. Et enfin des assurances industrielles qui marchent bien parce que les industriels sont en majorité des étrangers et connaissent bien la nécessité de l'assurance.

En toute état de cause, les entreprises d'assurances, pour qu'elles soient bien rentables sont appelées à mettre sur le marché des produits répondant aux besoins des populations.

La population africaine est composée en majorité de paysans. Ils manquent de culture d'assurance et les produits vendus ne prennent pas en compte leurs préoccupations. Il faut donc concevoir des produits adaptés aux besoins des populations des zones rurales.

En ce sens, beaucoup de voix s'élèvent sur le continent pour demander aux assureurs de pénétrer le domaine de l'agriculture par exemple.

L'économiste maghrébin s'est fait récemment l'écho de cette préoccupation : « les deux marchés marocain et tunisien, ont en commun la faible part de l'assurance agricole dans l'ensemble des émissions des primes. Et ceci est d'autant plus préoccupant qu'il s'agit de pays à vocation agricole et qui ont accordé la priorité au développement de l'agriculture »¹.

Un discours analogue est tenu aussi dans la zone CIMA comme le confirme bien un ministre des finances sénégalais : « En Afrique, le monde rural a très peu ou pas du tout intéressé les sociétés d'assurances. Les produits sont quasi inconnus dans les campagnes qui occupent pourtant la majeure partie de la population active »².

Sur tout un autre plan, les difficultés de l'entreprise d'assurances semblent provenir d'une mauvaise situation financière de l'entreprise elle-même.

Paragraphe 2 - Mauvaise situation financière de l'entreprise

Elle peut être liée à l'insuffisance du financement et à un emploi excessif des fonds de l'entreprise

¹ Source : Jeune Afrique Economique n° 270 de septembre 1998

² Même source.

a) Autofinancement insuffisant

Cette situation naît généralement d'une insuffisance des ressources de financement (capitales par exemple) ou provient d'une impossibilité de l'entreprise de faire des emprunts auprès des organismes bancaires.

A titre d'exemple le fonds d'établissement de 150 000 000¹ de F CFA de la SMAC s'est avéré insuffisant et la société s'était retrouvée dans des difficultés financières certaines à cause de son statut de mutuelle.

En effet, l'article 330 du Code CIMA précité précise que « les sociétés d'assurances mutuelles ont un objet non commercial. Elles sont constituées pour assurer les risques apportés par leurs sociétaires. Moyennant le paiement d'une cotisation fixe ou variable, elles garantissent à ces derniers le règlement intégral des engagements qu'elles contractent... ».

Ainsi, à cause de son statut, la mutuelle est prédisposée à une insuffisance des sources de financement du fait des problèmes auxquels elle fait face en cas de sollicitation d'emprunts extérieurs ; Les banques ayant naturellement une prédilection marquée pour les sociétés commerciales à but lucratif.

En outre les banquiers sont, comme nous le constatons, de moins à moins des preneurs des risques et ils n'hésitent pas d'ailleurs à supprimer leurs concours aux entreprises en difficultés.

L'on conclut à la SMAC « qu'avec son statut de mutuelle, il était impossible pour la société d'emprunter de l'argent pour faire face à ses difficultés. De plus, il était difficile pour elle de faire appel à des cotisations supplémentaires aux mutualistes à cause du climat de méfiance qui s'est instauré (entre les mutualistes et leur société)

¹ Le fonds d'établissement des sociétés mutuelles a été porté à 300 000 000 FCFA depuis le 22 avril 1999 à Dakar par le REGLEMENT N° 001/PCMA/CE/SG/CIMA/99

b) Emploi excessif des fonds

En assurance, l'utilisation des fonds (c'est-à-dire les primes émises) devrait suivre une répartition théorique bien établie pour la bonne gestion des entreprises. A titre de rappel, pour 100f de prime perçue, nous avons :

- commissions	=	20 frs
- frais d'acquisition des contrats	=	8 frs
- frais de gestion des contrats	=	7 frs
- prime de risque (sinistre/Primes)	=	65 frs

Total		= 100 frs

Ainsi tout emploi excessif de ces valeurs a des répercussions négatives sur la bonne marche de l'entreprise. Celle-ci aura une mauvaise situation financière si par exemple son ratio de chargement dépasse la portion normale de 35%.

Le ratio de chargement étant déterminé de la manière suivante :

$$\frac{\text{commissions + frais généraux}}{\text{primes émises}}$$

A côté des problèmes de rentabilité et du financement des entreprises, il y a des facteurs de blocage qui constituent aussi une véritable cause des difficultés des entreprises d'assurances.

Section 2 - Les facteurs de blocage en assurance

Il y a d'une part des facteurs économiques et d'autre part des facteurs humains.

Paragraphe 1 - Les facteurs économiques

Deux (2) éléments peuvent être retenus dans cette étude : l'étroitesse du marché et la concurrence en assurance.

a) l'étroitesse du marché d'assurances

L'étroitesse de notre marché est liée surtout aux très faibles revenus de nos populations. Ceci a conduit à une importante sous-assurance dans nos différents pays. Ainsi le marché africain de l'assurance ne se retrouve qu'avec 1% seulement du chiffre d'affaires mondial estimé à 12 000 Milliards de FF¹.

Le magazine Jeune Afrique Economique, dans son N° 270 de septembre 1998 avait bien expliqué cette étroitesse du marché en ces termes : « Parmi les multiples raisons qui expliquent le faible développement de l'assurance en Afrique, on cite souvent l'insolvabilité de pans entiers de la population africaine, aggravée par la crise économique qui a rendu les marchés étroits. Les compagnies d'assurances ont du mal à placer leurs polices et se plaignent du faible taux de recouvrement ».

b) La concurrence

Mis à part ses avantages du point de vue qualité des produits à l'égard des clients, la concurrence constitue par ailleurs une entrave au bon développement des compagnies d'assurances. Celles-ci se livrent en effet à une « guerre des tarifs » qui conduit logiquement à une importante sous-tarifcation et toutes ses conséquences sur les finances des entreprises.

Sur un marché donné, les sociétés se livrent à des manœuvres nuisibles au développement de l'assurance. A ce sujet l'exemple du Tchad est palpant : le marché renferme seulement deux (2) compagnies d'assurances en son sein ; la première née

¹ Source : Cours d'Economie et Assurances de G. CHARTON, IIA 14^e Promotion ; données de 1997.

étant habituée à une situation de monopole ne manque pas de déclencher des actions de déstabilisation à l'endroit de sa jeune concurrente. Ainsi par exemple des influences quelque fois politiques sont exercées sur les dirigeants des sociétés commerciales et d'autres opérateurs économiques pour refuser toute proposition d'assurance faite par la nouvelle société (SMAC).

Le caractère libre et de saine concurrence a plutôt cédé la place à un « sabotage » de la bonne marche de l'industrie d'assurances fortement influencée aussi par les facteurs humains.

Paragraphe 2 - Les facteurs humains

De manière générale, les principaux éléments qui déterminent la demande d'assurance sont : le besoin de sécurité, le besoin d'un revenu, la capacité d'épargne et la prévoyance

Toutefois, quels qu'en soient les besoins, les individus recourent à l'assurance en fonction de leurs revenus. Ainsi plus le niveau de revenu est élevée, plus l'individu est à même d'assouvir ses besoins de sécurité.

Néanmoins, au niveau du Tchad, en dehors des problèmes économiques, l'assurance est en perpétuelle confrontation avec des facteurs endogènes qui constituent des éléments de blocage évidents. Ce sont par exemple la solidarité et le poids culturel et religieux.

a) La solidarité

Les liens familiaux ou claniques enferment l'individu dans un cocon de sécurité à tel point qu'un problème de sécurité devient le problème d'un groupe. Cette solidarité se manifeste dans beaucoup de clans par un système ou une organisation traditionaliste qui consiste à soumettre les membres du clan à une contribution financière socialement obligatoire en cas d'un forfait commis par l'un des membres du clan.

Exemple : En cas de décès accidentel, la famille de l'auteur de l'accident est tenue de payer la « DIYA »¹. C'est un accord intercommunautaire qui consiste à payer aux ayants droit de la victime décédée une Indemnité par les parents de l'auteur de l'accident . Le paiement de la « Diya » met fin à tout recours et éteint ainsi l'action entre les parties.

Cette situation de cohésion sociale a naturellement pour conséquence de permettre à beaucoup d'assurables de se complaire dans cette forme de protection sans nullement chercher d'autres voies et moyens de sécurité.

b) Le poids culturel et religieux

Le poids des traditions conditionne une mentalité rétrograde et détermine une attitude de rejet à l'égard des assurances. Les exemples sont nombreux à ce sujet :

- Par leur esprit fataliste, les individus refusent d'évoquer leur propre mort, les conséquences de leur disparition ou de celle d'un proche. Tout se résume en une seule petite expression : « C'ETAIT ECRIT ». Cet état d'esprit est tellement ancré dans la masse populaire que toute conversation relative à la protection soit individuelle, soit patrimoniale est mal accueillie.
- Chez les musulmans (le Tchad étant un pays peuplé en majorité de musulmans) l'assurance-vie est perçue comme une forme d'enrichissement illicite car faisant appel aux intérêts provenant des fonds déposés auprès des institutions financières ; lesquels intérêts qui s'apparentent à une usure (catégoriquement prohibée en islam), suivant une interprétation très courante dans les milieux musulmans.
- Le taux d'analphabétisme est élevé dans nos pays sous-développés. Ce qui a pour conséquence une incapacité à comprendre les différents produits d'assurances mis à la disposition du public.
- L'instabilité politique a également des répercussions directes ou indirectes sur le développement de l'assurance ; elle empêche l'apparition de grands industriels dans le pays et contribue à la dégradation de l'environnement économique déjà fragilisée.

¹ Mot d'origine arabe qui signifie au Tchad le « Prix du sang ».

En somme et comme nous l'avons étudié, bien que le mauvais développement de l'assurance est lié aux difficultés tant internes (autofinancement, rentabilité, organisation...) qu'externes aux entreprises (facteurs humains, économiques, politiques etc...), il faut noter toutefois que d'autres facteurs rentrent en jeu et contribuent aux difficultés de nos entreprises. C'est le cas de l'image même du secteur de l'assurance qui est négative et qu'une méfiance systématique s'instaure souvent entre clients et assureurs.

Aussi, dans la pratique de multiples handicaps sont répertoriés et freinent l'envie de souscription d'assurances par le public. Ainsi, beaucoup de particuliers et d'autres professionnels soulignent que le coût de l'assurance demeure élevé. Au Tchad les assureurs rattachent cette hausse de tarif aux taux très élevés des taxes de l'Etat.

Globalement, il y a lieu de retenir que les origines des difficultés des entreprises d'assurances sont diverses et les entreprises courent des risques énormes en laissant perdurer ces difficultés qui pourraient conduire à des sanctions parfois très sévères.

CHAPITRE III

LES SANCTIONS LIEES AUX DIFFICULTES DE L'ENTREPRISE D'ASSURANCES

Il s'agit précisément d'évoquer les sanctions légales liées aux dysfonctionnements de l'entreprise. Ces sanctions n'interviennent en effet qu'après un contrôle sur pièce et sur place de la commission régionale de contrôle des assurances (CRCA) lorsqu'elle estime que les engagements des assureurs vis à vis des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurances et de capitalisation ne pourraient être bien respectés.

L'étude de ces sanctions se fera dans l'ordre suivant :

- la justification du contrôle des sociétés d'assurances (section 1)
- les sanctions à l'encontre de l'entreprise d'assurance (section 2)
- les sanctions à l'encontre des dirigeants (section 3)

Section 1 : LA JUSTIFICATION DU CONTRÔLE DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCES

Dans la zone CIMA, avec le contrôle supranational qui est exercé sur les sociétés d'assurances, l'assurance est devenue une activité rigoureusement contrôlée. Ce contrôle se justifie par la protection des assurés, le respect de l'ordre public et la surveillance de la sécurité à long terme des assureurs.

Les raisons d'être de ce contrôle sont multiples :

1°) Les contrats d'assurances sont des contrats d'adhésion complexes, difficiles à comprendre, du moins pour les particuliers. Il importe de protéger les consommateurs devant les groupes financiers puissants que sont les compagnies d'assurances.

L'article 300 du Code CIMA affirme clairement que : « le contrôle s'exerce dans l'intérêt des assurés, souscripteurs et bénéficiaires de contrats d'assurance et de capitalisation ».

2°) Le principe même de l'assurance consiste à faire payer d'avance des cotisations aux assurés et à payer ensuite les sinistres s'ils surviennent. Il faut empêcher les assureurs ou les intermédiaires sans scrupule d'encaisser des cotisations puis de disparaître sans payer les sinistres.

3°) Sans même aucune intention de fraude, un assureur peut se tromper de bonne foi sur le niveau de sa tarification ou sur le provisionnement des sinistres à payer. Si les erreurs ne sont pas décelées à temps, l'assureur finira par ne plus pouvoir honorer ses engagements et fera faillite ; ce qui occasionnera un préjudice grave aux assurés et aux tiers créanciers de cet assureur.

Un contrôle des opérations techniques s'impose donc et cela d'autant plus que la durée de leurs engagements est longue. Une tarification trop basse ou des conditions de rémunération d'épargne trop généreuse en assurance vie peuvent n'avoir de conséquence sur le bilan d'un assureur qu'après de nombreuses années.

4°) Les engagements des assureurs à l'égard de leurs assurés et des tiers bénéficiaires figurent au passif de leurs bilans et sont équilibrés à l'actif par des placements immobiliers et mobiliers. La réalité et la solidité de ces actifs doivent aussi être contrôlées pour vérifier si la sécurité des contrats d'assurance est garantie.

Le code CIMA impose aux assureurs des règles précises relatives aux types de placements au moyen desquels les assureurs peuvent représenter leurs provisions techniques. Cette représentation doit se faire selon les normes garantissant à la fois la sécurité, la rentabilité et la liquidité de leurs placements.

- l'impératif de sécurité vise à éviter de faire des placements hasardeux pouvant conduire à la ruine de la société ;
- l'objectif de rentabilité tend à optimiser les revenus ou produits financiers. Il s'agit d'investir dans les créneaux susceptibles d'accroître la richesse de l'entreprise et de compenser en même temps les frais de gestion ;
- le critère de liquidité obéit à la règle selon laquelle l'entreprise doit à tout moment payer les indemnités des sinistres.

En cas de la non observation de ces règles, la CRCA interviendra par des sanctions parfois très sévères à l'encontre des entreprises. Ces sanctions pourraient toucher aussi les dirigeants de l'entreprise si leur responsabilité est engagée.

Section 2 : Les sanctions à l'encontre des sociétés d'assurances

Pour faire redresser les entreprises qui sont en difficultés du fait de la non observation de la réglementation des assurances, la commission régionale de contrôle des assurances fait d'abord application de l'article 311 du code qui dispose que : « quand elle constate de la part d'une société soumise à son contrôle la non observation de la réglementation des assurances ou un comportement mettant en péril l'exécution des engagements contractés envers les assurés, la commission enjoint à la société concernée de prendre toutes les mesures de redressement qu'elle estime nécessaires ».

L'absence d'exécution des mesures de redressement dans les délais prescrits est passible des sanctions énumérées à l'article 312.

Ainsi, quand elle constate à l'encontre d'une société soumise à son contrôle une infraction à la réglementation des assurances, la commission prononce des sanctions disciplinaires qui vont du simple avertissement au retrait d'agrément.

Le retrait d'agrément est la sanction suprême, une véritable condamnation à mort de l'entreprise, puisqu'elle entraîne sa liquidation. C'est une mesure extrême qui présente beaucoup d'inconvénients pour les assurés et les ayants droit après sinistre qui risquent de perdre une partie au moins de leurs droits à indemnisation si le passif est supérieur à l'actif.

L'autre volet des problèmes sociaux que soulève le retrait d'agrément est qu'il entraîne le licenciement du personnel et provoque la ruine des agents (intermédiaires). Dans certains cas (celui du Tchad par exemple), un retrait d'agrément d'une Sociétés pourrait réduire abusivement le jeu de la concurrence ou réinstaurer la situation de monopole.

Dans tous les cas, les dirigeants des entreprises doivent s'efforcer à prévenir les dégradations des résultats avant qu'elles ne deviennent irrémédiables ; sinon il existe aussi des sanctions légales qui pourraient les frapper mettant ainsi en péril leur carrière.

Section 3 Les sanctions à l'encontre des dirigeants

Le code CIMA interdit formellement aux personnes jouissant d'une moralité douteuse de gérer ou d'administrer une société d'assurances.

Cette interdiction est contenue dans l'article 329 qui précise que : Ne peuvent à titre quelconque fonder, diriger, administrer, gérer et liquider les entreprises soumises au contrôle de la commission que les personnes n'ayant fait l'objet d'aucune condamnation pour crime de droit commun, pour vol, pour abus de confiance, pour escroquerie ou pour délit puni ...

Ce sont des mesures préventives que le code a instauré dès la constitution des sociétés. Mais dans le fonctionnement des entreprises, si les dirigeants faillent à leurs missions, les articles 333 et 333-1 ont prévu des peines d'amende et d'emprisonnement à l'encontre des dirigeants.

Les dirigeants visés par ces dispositions sont énumérés à l'article 333-2 comme suit : le Président Directeur Général, le Président, les Administrateurs, les Directeurs Généraux Adjointes, les Directeurs, les Membres du Conseil de Surveillance et du Directoire, les Gérants et tout dirigeant de fait d'une entreprise d'un Etat membre, et, dans le cas d'une entreprise étrangère, le mandataire général.

Il convient de conclure ce chapitre par l'idée selon laquelle chaque dirigeant d'une entreprise d'assurance au sens du code CIMA devrait acquérir un minimum de culture juridique et le maximum possible de connaissances pour la gestion afin d'éviter ces sanctions. car « mieux vaut prévenir que mourir ».

Tout compte fait, à la différence des autres entreprises et des autres institutions financières, les chiffres d'affaires des compagnies d'assurances sont récurrents du fait des renouvellements annuels des contrats. Malgré les difficultés et les dangers encourus par une entreprise d'assurances, celle-ci du fait de sa technique de mutualisation non seulement dans ses différentes catégories d'activités mais aussi dans le temps, pourrait bien sortir du gouffre et échapper aux sanctions grâce à la mise en place des stratégies de redressement.

DEUXIEME PARTIE

LES STRATEGIES DE REDRESSEMENT

Dans notre première partie, nous avons conclu le chapitre consacré aux difficultés de l'entreprise (le chapitre I) par l'idée selon laquelle toute situation de crise ou difficultés peut être à la fois synonyme de danger et d'opportunité. D'un autre point de vue, la traduction du mot crise signifie simplement « décision ». Le mot crise renvoie en fait à un moment difficile et généralement décisif dans l'évolution d'une société.

Cependant, dans la plupart des situations de difficultés, le facteur « motivation à la poursuite de l'activité » s'est révélé fondamental et partant de ce facteur, nous développerons les stratégies de redressement d'une entreprise en difficulté suivant la démarche ci-après :

- les mesures internes de redressement (chapitre I)
- une nouvelle politique de l'entreprise (chapitre II)
- Exemple synthétique du redressement interne (chapitre III)

CHAPITRE I

LES MESURES INTERNES DE REDRESSEMENT

Ce sont des différentes mesures que doivent prendre les dirigeants d'une entreprise en difficulté après avoir repéré celles-ci. Il s'agit ici de proposer des techniques applicables en vue de gérer la crise que vit l'entreprise (section 1) mais aussi de proposer des mesures concrètes d'assainissement de la situation (section2).

Section 1 : La gestion de la crise

En dehors des difficultés d'ordre technique, administratif et financier que nous avons eu à étudier dans notre première partie, il faut noter en outre, que les périodes des difficultés des entreprises d'assurances sont également caractérisées par :

- des fréquentes plaintes des créanciers suite à des lenteurs dans l'exécution des engagements ;
- quelquefois des commandements à payer pour l'exécution des décisions judiciaires ;
- des contraintes administratives pour le reversement des taxes de l'état ;
- des paiements de sinistres par tranche et en dehors des délais légaux ;
- des retards dans le paiement des salaires des employés etc ;

Pour pouvoir gérer cette situation, nous proposons entre autres stratégies la cohésion de l'entreprise et le maintien des relations commerciales.

Paragraphe 1 - Assurer la cohésion de l'entreprise

La cohésion de l'ensemble des forces de l'entreprise doit être maintenue. Dans une situation de difficultés, le départ « des hommes clés » de l'entreprise du fait de cette situation constitue une catastrophe pour le dirigeant qui souhaite remettre l'entreprise sur les rails.

La cohésion de l'entreprise suppose dans ce cas une avancée vers plus de transparence dans la gestion, chacun devant être mis au courant de la situation réelle qui prévaut.

Dans l'entreprise, il faut adopter une politique favorable au développement des bonnes relations sociales. Par exemple lors du mariage d'un employé, d'un cas de maladie, de décès... bref de n'importe quel cas social. Il faut une mobilisation particulière des employés afin de mieux développer les relations sociales.

Ainsi avec une telle attitude au sein de l'entreprise, il sera plus aisé de mobiliser les énergies nécessaires pour aider à sortir la société de son calvaire. Il sera donc possible par exemple de demander à la plupart des salariés de sacrifier leurs congés afin d'aider à réaliser certains travaux importants (exemple : les travaux de fin d'exercice ou préparer les documents de contrôle).

Malgré le climat de cohésion ou de collaboration s'il est acquis, l'entreprise est tenue aussi de privilégier l'aspect commercial ou marketing. C'est un élément vital pour le redressement.

Paragraphe 2 – Maintenir les relations commerciales

Nous avons déjà dit que la rentabilité d'une entreprise d'assurance est tributaire de la stabilité de son portefeuille et surtout du maintien constant du « fond du portefeuille ». De ce fait, nous estimons qu'avec ces clients le maintien des relations commerciales constitue l'une des techniques essentielles de gestion de la crise d'une entreprise d'assurances.

En effet, le fonds de commerce est essentiellement constitué de la clientèle en portefeuille dont l'entreprise a su s'assurer la fidélité. Et cette clientèle devient très volatile en cas par exemple de retard dans le paiement des sinistres. D'ailleurs à ce sujet ne dit-on pas que le meilleur marketing en assurance est le paiement rapide de sinistres.

En fait pendant la période de difficultés, les raisons qui sous-tendent le maintien des relations commerciales sont multiples.

D'abord, le suivi du poste client : les clients peuvent considérer à tort ou à raison que l'entreprise ne se relèvera pas de ses difficultés. La tentative de ne pas assumer le règlement de ses dettes devient alors très forte. Il faut donc un suivi régulier pour le recouvrement des cotisations mais aussi pour le renouvellement des contrats par l'envoi systématique des avis d'échéance à des moments indiqués.

Ensuite, il faut assurer la fidélité des clients c'est-à-dire créer un partenariat indispensable pour la bonne exécution des contrats en cours. Ce partenariat est nécessaire pour éviter les cas de rachats dans la branche vie par exemple. Il faut donc bien collaborer avec les assurés, leur proposer des améliorations de leurs risques.

En outre, la conservation de la part du marché est également indispensable pour l'équilibre d'exploitation de l'entreprise.

Par ailleurs, les relations de l'entreprise en difficultés doivent être étendues aux autres partenaires tels que :

- les banques, pour éviter la suppression des comptes bancaires c'est-à-dire éviter la fermeture des comptes qui priverait l'entreprise de toute possibilité de gérer ses mouvements financiers.
- Les fournisseurs (de téléphone, d'eau et d'électricité, de matériel), la sécurité sociale (CNPS), l'Etat... par des concordats préventifs. Les concordats préventifs étant des conventions conclues entre un chef d'entreprise et certains créanciers en vue d'obtenir des délais de paiements et éventuellement des remises de dettes.

De ce qui précède, il est tout a fait indiqué de mener une politique d'information (nous dirions simplement de dédramatisation pour le cas de la SMAC) vis à vis de la clientèle en l'assurant que tout est mis en œuvre pour le redéploiement de l'entreprise.

Généralement, les clients qui reçoivent la vraie information ne manifestent aucun comportement « déviant » dans ce genre de circonstances. Certains d'entre eux usent au contraire de leur influence pour aider au redressement de l'entreprise.

Il y a donc lieu de retenir que tout le monde a intérêt à voir la société se redresser, cela est bien possible à partir des mesures quelquefois draconiennes qu'il faut prendre à l'instar des mesures d'assainissement de la société.

Section 2 : Les mesures d'assainissement

Pour une entreprise en difficultés, certains « spécialistes de reprise d'entreprise » peuvent-ils se vanter de bien connaître le levier pouvant conduire au redressement voire à un redéploiement de l'entreprise. Pour le cas de la SMAC-TCHAD, des mesures ont été prises pour son assainissement et sa transformation en société anonyme ; mais à côté de ces mesures, il convient d'ajouter une rigueur dans la conduite des activités de l'entreprise.

Paragraphe 1 – Cas de la SMAC-TCHAD

Suite au passage de la CRCA à la SMAC et lors de sa session tenue du 09 au 12 mars 1999 à Dakar, des injonctions ont été données à cette société pour son redressement. C'est ainsi que le Conseil d'Administration de la SMAC réuni en session extraordinaire les 13 et 14 mai 1999 a pris des décisions suivantes relatives aux mesures d'assainissement et à la « démutualisation » de la société.

a) Les mesures d'assainissement

Ce sont :

- La réduction des salaires des directeurs et cadres de 25% et les autres membres du personnel de 10, 15 et 20% selon les tranches arrêtées.
- La transformation des bureaux en agence sous réserves que les départs soient volontaires et dans le respect du code de travail et du code CIMA.
- La mise en chômage technique sur la base des critères bien définis et en rapport avec l'inspection de travail ;

- Le conseil a en outre donné mandat au bureau directeur pour prendre des mesures nécessaires en vue de réduire les frais généraux. Pour ce faire plusieurs notes de services ont été initiées en vue de la réduction de ces frais. A titre d'exemple on peut citer :

- note de service portant suspension des heures supplémentaires ;
- note de service portant limitation des appels téléphoniques
- note portant transformation des délégations régionales en bureau etc.

b) - Les autres mesures

En plus de ces mesures d'assainissement, le conseil d'administration a décidé de:

- La « démutualisation » de la SMAC c'est à dire la transformation de la mutuelle en deux (2) sociétés anonymes (IARDT et VIE).
- Le remplacement du Directeur Général pour cause de mauvaise gestion. Ce qui pourra aussi faire renaître la confiance.

Un an après ces mesures de redressement de la SMAC, des observateurs ont estimé que « la société est assainie ¹ ». Toutefois nous estimons pour notre part que malgré ces efforts, une rigueur dans la gestion de l'entreprise doit toujours accompagner ces mesures de redressement.

Paragraphe 2 – Rigueur dans la conduite des activités

Elle est importante à plus d'un titre car le manque de rigueur c'est-à-dire par exemple le fait de croire que tout se passera bien pourvu que l'on ait la patience d'attendre est une erreur grossière en matière de redressement d'entreprise.

Les convocations qui sont généralement faites par exploit d'huissier ou avec accusé de réception doivent être respectées pour éviter des surprenantes décisions de justice. Même si le service contentieux de la société passe beaucoup de temps dans les salles d'attente des tribunaux (le lot quotidien des avocats) le dossier doit toujours être parfaitement suivi jusqu'au bout.

¹ In Le progrès N° 67- de juin 2000 un quotidien de la place (N'djamena)

La rigueur doit ainsi s'imposer à tous les niveaux pour éviter toute erreur dans la gestion technique, administrative ou financière de l'entreprise sinon , les sanctions que nous avons précédemment étudiées s'appliqueront et notre redressement « par l'intérieur » sera vain. En tout état de cause, une nouvelle politique de l'entreprise s'impose.

CHAPITRE II

UNE NOUVELLE POLITIQUE DE L'ENTREPRISE

Après avoir fait usage dans le chapitre I passé des techniques de gestion de la crise à savoir la cohésion de l'entreprise et le maintien des relations commerciales, puis des exemples concrets des mesures d'assainissement d'une entreprise d'assurance, il convient dans ce chapitre II d'évoquer ou plutôt de mettre l'accent sur la gestion des ressources humaines (section 1) avant l'étude d'une politique de revitalisation de l'entreprise. (section2)

Section 1 La politique des ressources humaines

« Il n'est de richesses que d'hommes » disait GUY PONET et toujours ce même auteur (qui nous inspirera largement dans cette partie) d'ajouter que la gestion des ressources humaines a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilités...) de tous ceux et toutes celles qui travaillent pour une entreprise ou une organisation et de les mobiliser dans le cadre de ses objectifs et de ses projets.

Pour notre objectif qui est le redressement ou le sauvetage de l'entreprise comme nous l'avons dit plus loin, la politique de l'entreprise doit être celle de la conduite des hommes (Paragraphe 1) puis celle de l'encadrement du personnel et les rôles des responsables de l'entreprise (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 - La conduite des hommes

Pour la survie et le développement de toute entreprise, outre les moyens matériels et financiers, ce sont les ressources humaines qui sont à la fois essentielles et spécifiques.

a) Les ressources humaines sont essentielles

Parce qu'il s'agit de la ressource principale de l'entreprise qui n'est rien sans les hommes qui l'animent. La vraie valeur de l'entreprise est celle du savoir faire de son personnel mobilisé autour d'un projet partagé.

b) Les ressources humaines sont spécifiques

Parce qu'il s'agit d'hommes et de femmes qui ne sont pas objets inertes mais acteurs dont les valeurs, les aspirations et les besoins dictent les comportements.

Capter l'énergie créatrice et productive des hommes qui la composent, telle est l'essence profonde de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Les objectifs de la gestion des ressources humaines étant principalement : l'implication du personnel, la qualification, la rentabilité, la convergence et la cohérence entre les objectifs de l'entreprise, les valeurs et aspirations du personnel.

En un mot une véritable gestion des ressources humaines a deux (2) objectifs :

- motiver : c'est à dire déclencher le mouvement
- stimuler : c'est à dire l'entretenir

Au total, conduire les hommes c'est à la fois : organiser leur travail, animer et motiver, former, déléguer, communiquer, contrôler positivement et écouter. Cependant pour une bonne conduite des hommes de l'entreprise, il faut un bon encadrement du personnel en plus des fonctions et rôles que doivent jouer les responsables.

Paragraphe 2 – Encadrement du personnel et rôles des responsables

Suivant la technique de GUY PONET, l'encadrement doit être personnalisé c'est à dire adapté à chaque acteur de l'organisation afin d'atteindre les objectifs visés.

a) Encadrement personnalisé

Tout responsable doit adapter son style d'encadrement selon le niveau de compétence et d'engagement du collaborateur. En fonction de ces critères, il donnera plus ou moins d'autonomie au collaborateur. Ces principes sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau d'encadrement personnalisé Selon GUY PONET

Niveau de développement	Style d'encadrement
Compétence faible Engagement fort	Style directif : DIRIGER - Affirmer - Structurer - Superviser
Compétence modéré Engagement faible	Style persuasif : ENTRAINER - Persuader - Encourager, stimuler - Expliquer
Compétence forte Engagement variable	Style concertatif : EPAULER - Se concerter - Encourager les initiatives - Faire participer
Compétence forte Engagement fort	Style déléгатif : DELEGUER - Responsabiliser - Faire réaliser - Réguler

Tableau extrait de l'Assureur Africain N°31 décembre 1998

Explication des termes du tableau

Compétence = Expérience, Connaissance, Habileté

Engagement = Confiance, Implication personnelle

b) Fonctions et rôles des responsables

Nous les énumérerons en précisant pour chacun ce que devrait faire chaque responsable à son niveau.

Ce sont :

1) Communiquer

- Communiquer est la clé de l'animation des équipes ;
- Etre à l'écoute
- Transmettre les messages dans un langage clair, adapté et persuasif

2) Motiver

- S'impliquer fortement dans sa fonction, entraîner, montrer l'exemple ;
- Bien connaître son équipe et personnaliser son style de management ;
- Faire circuler l'information reçue et comprise par tous les membres de l'équipe ;
- Accueillir et intégrer les nouveaux embauchés.

3) Diriger

- Adopter une attitude toujours positive
- Repérer les différents styles d'autorité et adopter un style d'autorité efficace.
- Assurer le suivi du travail et son appréciation
- Savoir faire des mises au point et résoudre des situations de tension
- Donner des directives claires et motivées.

• Directives

Les directives interminablement discutées, mal comprises ou mal exécutées sont une source de perte de temps, d'inefficacité dans le travail, voire de conflits.

Il importe d'énoncer clairement la directive d'une manière naturelle et mesurée ; ne pas « tourner autour du pot » ; ne pas critiquer ni agresser.

Il faut en fait justifier la directive : la nécessité du travail, son intérêt et pourquoi cela concerne tel collaborateur. Puis, il faut expliquer de manière précise les modalités pratiques : résultats attendus, délai pour la réalisation du travail, moyens disponibles, règles, méthodes et processus à respecter.

Pour joindre l'utile à l'agréable comme disait l'autre il est nécessaire d'établir une liaison étroite entre la politique des ressources humaines et celle de la revitalisation d'une entreprise en difficulté.

Section 2 : Politique de revitalisation

C'est une politique qui consiste à ne pas faire table rase du passé, mais d'exploiter au maximum toutes les potentialités existantes pour redonner de l'énergie à l'entreprise.

Cette politique passera par le processus de revitalisation d'une entreprise en difficulté (paragraphe 1) qui pourra conduire au développement de l'entreprise grâce à une politique marketing de l'entreprise (paragraphe 2).

Paragraphe 1 - Processus de revitalisation d'entreprise en difficulté

Raymond Alain TIETART dans son ouvrage intitulé « Stratégies de revitalisation pour les activités en difficultés » (Revue française de gestion, Mars-Avril-Mai 1996), avait décrit suivant le tableau ci-dessous ce processus de revitalisation d'entreprise en difficultés sur la base de l'expérience d'un groupe américain appelé CON AGRA.

Bien que l'auteur de ce tableau nous avait averti que cette stratégie (de revitalisation) ne pourrait s'appliquer à toute sorte d'entreprise, nous estimons pour notre part que ce schéma convient bien à nos entreprises d'assurance en difficultés et constitue d'ailleurs un élément indispensable aux stratégies de redressement interne que nous préconisons.

TABLEAU

Crise → Electro-choc → Revitalisation → Expansion → Consolidation			
Mesure de survie	Mesure de Revitalisation	Mesure d'expansion	Mesure de Consolidation
<ul style="list-style-type: none"> - Productivité - Désinvestissement sélectif - Renforcement des ventes 	<ul style="list-style-type: none"> - Différenciation (qualité, prix, service) - Innovation - Décentralisation organisationnelle - Effort Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversification - Pénétration des marchés - Renforcement des positions passées 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuation des décisions antérieures - Acquisitions

Processus de revitalisation d'entreprise en difficultés décrit par Raymond Alain Tiéart

Pour plus d'efficacité de cette stratégie consistant à revitaliser l'entreprise en difficultés, il faut une bonne politique Marketing de l'entreprise.

Paragraphe 2- La Politique Marketing

Pour une bonne politique marketing en assurance, la démarche à suivre devrait être la suivante :

- 1° - une analyse du marché pour mieux le connaître
- 2° - une analyse des forces et faiblesses de la compagnie
- 3° - une fixation des objectifs à atteindre
- 4° - le choix des options pour atteindre ces objectifs
- 5° - la mise en œuvre des moyens disponibles

Nous ne reviendrons pas sur les points 1°, 2°, 3°, et 4° ci-dessus car nous les avons étudiés dans les développements antérieurs.

Le point 5° portant sur la mise en œuvre des moyens disponibles nous intéresse à plus d'un titre dans le redressement d'entreprise en difficulté car malgré les entraves, il faut agir pour optimiser les ventes tout en gardant l'idée de satisfaire d'une manière globale les assurés.

Il faut donc s'intéresser particulièrement à la politique du produit, du prix, de la distribution et de la communication : c'est la théorie du « Marketing Mix ».

a) La politique du produit

Il faut mettre sur le marché des bons contrats à l'instar des contrats « multirisques » à cause de leurs multiples avantages en ce sens que :

- ces contrats permettent de vendre plusieurs garanties et de ce fait l'assureur encaisse en principe une cotisation élevée, ce qui est favorable à son ratio de frais généraux et à son chiffre d'affaires.
- L'assuré quant à lui achète des garanties plus complètes et évite des « trous d'assurance » ou au contraire les chevauchements et doublons qui risquent de se produire avec une multiplicité de contrats d'assurance.

b) La politique de prix

La fixation du prix des produits d'assurance tient compte non seulement de la concurrence mais obéit à l'obligation pour la compagnie d'assurance de gagner de l'argent. Cette dernière obligation se justifie entre autre par deux (2) raisons essentielles :

1° - **Une contrainte réglementaire** : La compagnie doit maintenir sa marge de solvabilité au niveau requis (voir code CIMA : montant minimal de la marge de solvabilité, articles 337-2 et 337-3)

2° - **Les actionnaires** sont en droit d'exiger une rentabilité minimum pour les capitaux investis dans la compagnie ; ils s'attendent surtout au partage des dividendes à la fin de l'année.

En dehors de ces contraintes, il faut noter aussi que dans nos pays, le prix de l'assurance automobile (branche la plus pratiquée) n'est pas libre et doit respecter le minimum légal des tarifs fixés par l'autorité de tutelle.

c) La politique de distribution

Pour celle-ci la législation et la réglementation en assurance offrent aux entreprises la possibilité de distribuer leurs produits par les canaux suivants : les courtiers, les agents généraux d'assurance, les sous-agents, les mandataires salariés, ou non etc.

Quel que soit le choix de l'entreprise, le canal de distribution d'assurances doit avoir les caractéristiques suivantes :

1°) Couverture du marché : c'est à dire pouvoir atteindre le plus grand nombre de clients potentiels ;

2°) Qualité de distribution : conseil aux clients, respect du client, respect de l'image de la compagnie, honnêteté vis à vis des clients et de la compagnie.

3°) Efficacité : Productivité commerciale

d) La politique de communication

Parmi les principaux moyens de communication, nous suggérons qu'en assurance et dans le cas du redressement, il faut miser sur la publicité mass média (Télévision, radio, presse, affiche, internet...) car c'est un moyen de communication permettant de toucher les grandes masses.

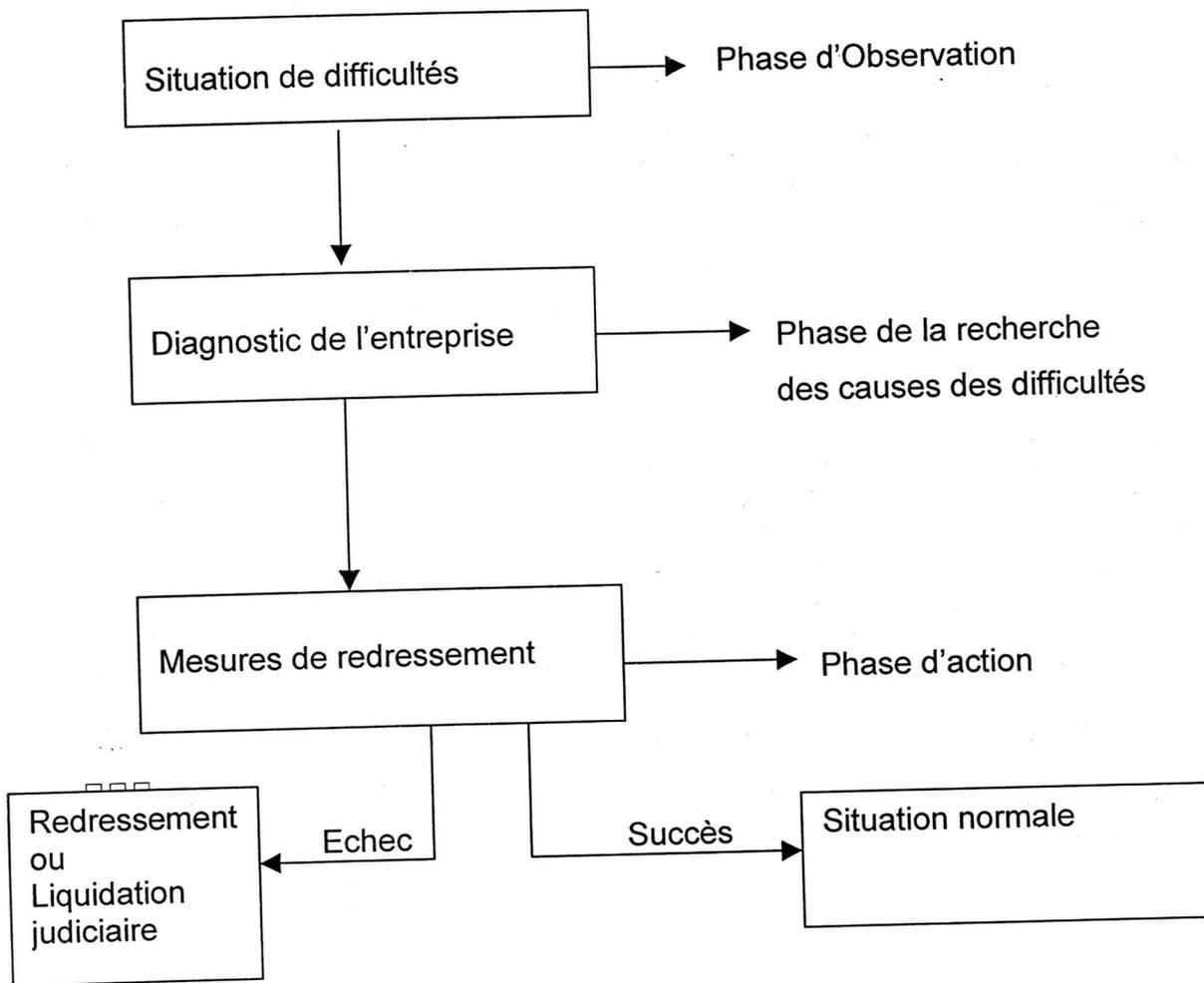
En effet, la publicité vise à modifier en profondeur les attitudes mentales des publics cibles par des actions massives et prolongées telles que la publicité à la télévision. Grâce à ces moyens de communication, l'image de l'entreprise sera protégée et l'on croira au redéploiement de celle-ci.

Pour clore ce chapitre, il faut reconnaître simplement que les opérations d'assurance sont complexes et pour bien les exercer, il faut développer des techniques particulières tant pour la gestion des ressources humaines que pour l'écoulement des produits sur le marché. A cet effet et pour mieux réussir cette politique, l'accent doit être mis sur la formation et le perfectionnement au sein de l'entreprise qui permettront un changement des attitudes, des comportements, des méthodes de travail, répondant aux besoins du redéploiement de l'entreprise. Mais pour réussir le redressement interne il conviendrait de passer par un exemple synthétique consistant au diagnostic de l'entreprise et à des propositions des mesures concrètes.

CHAPITRE III

EXEMPLE SYNTHETIQUE D'UN REDRESSEMENT INTERNE

SCHEMA DE L'EXEMPLE DU REDRESSEMENT INTERNE



Pour réussir le redressement d'une entreprise en difficultés afin de revenir à une situation normale, il est d'abord nécessaire de diagnostiquer les maux qui minent la société (section 1) puis de proposer une médication efficace à cet effet (section 2)

Section 1 : Le Diagnostic de l'entreprise

Cette mission doit être confiée à un auditeur interne ou externe de la société. Cet auditeur doit faire montre de beaucoup de qualités humaines telles que : l'honnêteté, l'intégrité, la fiabilité, l'objectivité, le courage...

Cette mission « d'audit diagnostic » concernera les aspects les plus fondamentaux de la gestion de l'entreprise comme le domaine technique, la fonction administrative et financière, et les services chargés des relations avec l'extérieur.

Paragraphe 1 - Au plan technique et commercial

Le travail de l'auditeur consistera à vérifier après observation de la situation, si les problèmes de la société sont situés au niveau de la Production, des sinistres ou ailleurs.

1°) Au niveau de la Production

L'on vérifiera si les difficultés sont liées à l'application du tarif (sous-tarification par exemple), liées aux services offerts à la clientèle (qualité des garanties proposées) ou plutôt liées à la politique commerciale de la société (politique Marketing de l'entreprise).

2°) Au niveau du Service sinistres

Les difficultés peuvent être liées au traitement des dossiers sinistres. Exemple : Le manque de rigueur dans le contrôle des factures et expertises justificatives des dommages subis.

Cette insuffisance crée une sortie anormale des fonds de l'entreprise. Elle ouvre ainsi une porte aux difficultés autant qu'une négligence de la statistique des sinistres sans laquelle l'on ne pourra maîtriser le résultat technique de l'entreprise

Paragraphe 2 – Au plan administratif et financier

L'intervention d'un auditeur permettra d'examiner la pertinence de l'organisation et les méthodes du travail comptable.

Le contrôle de la gestion financière de la société nous situera aussi par rapport à la rentabilité des produits financiers grâce à l'étude de l'évolution du ratio Produits Financiers Nets sur Primes Emises. (Produits Financiers Nets = Produits Financiers – Charges Financières).

Paragraphe 3 – Au niveau des frais généraux

Il faut à ce niveau déterminer le ratio frais généraux sur les primes émises et voir si le taux de ces frais respecte la norme théorique de 15% (c'est à dire frais d'acquisition (8%) + Frais de gestion des contrats (7%).

Ce ratio est très important pour l'appréciation de la gestion des entreprises d'assurances.

En tout cas, la mission de l'auditeur doit logiquement s'achever par un rapport de << l'audit diagnostic>> demandé. Ce rapport doit ressortir clairement les dysfonctionnements de l'entreprise qui ont conduit à la situation de difficultés auxquelles l'on fait face, les causes qui les expliquent, les conséquences de cette situation et il doit également formuler une gamme de solutions nécessaires pour aider les responsables dans leurs décisions.

Un tel diagnostic permettra aux dirigeants de recommander à chaque acteur ou chaque service concerné des mesures à prendre pour revenir à la situation normale de l'entreprise.

Section 2 : Les mesures à prendre

Elle doivent être décidées au cas par cas.

Paragraphe 1 – Au niveau technique et commercial

Entre autres et suivant les situations observées, les mesures suivantes peuvent être prises en vue du redressement de l'entreprise.

a) A la Production

1°) Bonne tarification des risques en tenant compte du minimum réglementaire pour éviter la sous-tarification (le cas de l'automobile).

2°) Application systématique du système Bonus/Malus dans un esprit d'équité à l'égard des clients.

3°) Organisation de la fonction recouvrement des cotisations par le système de l'encaissement direct ; de l'encaissement confié ou du contentieux primes.

b) Au Service sinistres

1°) Attention particulière doit être accordée aux avis de sinistres faits par les clients.

2°) Règlement et paiement dans les délais des dossiers sinistres

3°) Suivi régulier de l'inventaire permanent des sinistres

Paragraphe 2 - Au niveau administratif et financier

1°) Mise en place ou respect du manuel de procédure ;

2°) Création ou grande importance à la fonction de contrôle de gestion de l'entreprise ;

3°) Gestion et information du personnel (Gestion des carrières, recrutement ...) ;

4°) Motivation du personnel par des mesures :

- relatives aux conditions de travail : aménagement du temps de travail, amélioration du cadre de travail, politique de rémunération.
- relatives à l'organisation du travail : restructuration des tâches (exemple : rotation pour rompre la monotonie) ; hiérarchisation des tâches...

Paragraphe 3 – Au niveau des services généraux

La gestion des travaux, fournitures et services extérieurs ou celle des autres frais divers de gestion est souvent confiée dans les entreprises aux Services Généraux. Ce service se charge des courriers, de l'économat, du téléphone, de l'accueil, de l'entretien des locaux, de la sécurité, des achats...Ce sont des fonctions qui paraissent annexes mais qui demandent à ce qu'on les prenne au sérieux.

Il faut donc à ces postes mettre des gens honnêtes et sérieux pour maîtriser les frais généraux de l'entreprise.

CONCLUSION

En définitive, nous convenons que ce qui caractérise globalement une entreprise en difficultés, c'est le déséquilibre de toute son organisation fonctionnelle et de son système de production. En fait, ces difficultés la fragilisent, la rendent vulnérable et la discréditent à l'égard des intervenants dans le marché des assurances.

L'aboutissement malheureux des difficultés d'une société d'assurance est sa sortie du marché par un retrait d'agrément et son corollaire de la liquidation. Cela s'accompagne des conséquences très fâcheuses qui sont d'ordre social ou juridique. Il faut donc s'organiser pour éviter ces désagréments en faisant appel à notre avis au travail dit d'équipe.

En effet, nous estimons qu'il paraît impossible de gérer une situation de crise sans se faire entourer des collaborateurs formant une équipe. Simplement parce que les décisions éclairées qui peuvent être prises sont souvent l'œuvre d'une armée de collaborateurs qui préparent, analysent et interprètent les informations nécessaires qui serviront de supports aux grandes décisions.

Le principe du travail d'équipe est que chacun doit être complémentaire des autres et se montrer très compétent dans sa branche ou discipline. Il doit être capable de prendre des initiatives et être « branché » sur ce qui se passe dans l'entreprise ; être attentif aux problèmes des autres membres de l'équipe mais aussi aux problèmes de la clientèle actuelle ou potentielle.

Cette équipe (ou mieux cet équipage) constitue aussi un ensemble de « cerveaux » apte à faire vibrer et fonctionner les méninges rapidement pour proposer des avis, des solutions, des procédures dans divers domaines ayant trait au sauvetage de l'entreprise menacée.

Par ailleurs, dans une situation de difficulté, il est nécessaire de se convaincre qu'on ne peut plus gérer une entreprise « au coup par coup » à la « petite semaine » ou par la méthode du « laisser aller ». Il faut plutôt établir des objectifs et des prévisions à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les domaines de gestion. Il faut contrôler les réalisations et mettre en œuvre des actions correctives et des actions soutenues selon que les écarts sont négatifs ou positifs. En un mot être vigilant et surtout « agir avant que le futur n'ait commencé » comme disait un auteur.

D'autre part, il importe pour une entreprise d'assurance de surveiller périodiquement et dans de nombreux domaines la rentabilité de son exploitation. Cela suppose une maîtrise de tous les facteurs générateurs ou destructeurs du profit.

On le constate enfin que les dirigeants peuvent se servir de plusieurs leviers pour procéder au redressement et au développement de leur entreprise. Tout laisse donc à penser que la stratégie de redressement d'une entreprise en difficulté n'est pas figée. Bien d'autres techniques de redressement auraient mérité d'être traitées. Cependant, il n'est pas possible de tout dire dans ce travail d'initiation.

Nous avons cru aller à l'essentiel et espérons ainsi avoir permis à ceux qui s'intéressent aux stratégies de redressement d'entreprise d'appréhender l'essentiel de la démarche à suivre.

BIBLIOGRAPHIE

Le présent mémoire s'est inspiré des ouvrages ci-après :

- Le redressement et la liquidation judiciaire des entreprises
DERRIDA – GODE – SORTAIS ; Edition DALLOZ
- Stratégies du redressement d'entreprise
C. MARMUSE ; Collection VUIBERT ENTREPRISE
- Manuel International de l'assurance
Jerôme YEATMAN ; Edition ECONOMICA
- Le contrôle de gestion d'une entreprise d'assurance et de réassurance
DONAT NOBILE ; Edition L'ARGUS

Autres documents

- Jeune Afrique Economique n° 270 de septembre 1998
- L'assureur Africain n° 31 de décembre 1998
- Rapport de gestion de la SMAC- Assurances
- Documents sur la transformation de la SMAC
- Les cours de l' I . I . A
- Le code CIMA

ANNEXES

ETAT DES REALISATIONS « 96, 97, 98, 99 »

(Branche Vie de la SMAC –TCHAD)

Années	Epargne Retraite	Rente Education Mixte	Décès Emprunts et autres	Total des nouvelles Affaires	Total des Emissions	Total des encaisnts
1996	94 065 000	39 353 280	978 372	134 396 652	134 396 652	53 155 755
1997	21 838 000	8 562 000	3 640 266	34 040 266	167 458 546	75 624 092
1998	8 304 000	-	2 304 765	11 106 765	174 565 311	47 913 855
1999	4 512 480	1 858 080	265 440	6 636 000	181 201 311	37 653 257

**TABLEAU DES CHIFFRES D'AFFAIRES DE LA SMAC
(1996 à 1999)**

1996	401 983 779
1997	493 550 366
1998	457 171 690
1999	313 753 871



SOCIETE MUTUELLE D'ASSURANCES DES CADRES

NOTE D'INFORMATION

La société Mutuelle d'Assurances des Cadres au Fonds d'Etablissement de 150 000 000 (cent cinquante millions) de FCFA a été agréée par arrêté N° 0822/MFI/DG/DFEM/CAS/SCA/95 du 27 Mars 1995 comme deuxième Société d'assurances sur le marché tchadien.

Par ce texte, elle est autorisée à pratiquer les opérations d'assurances et de réassurance en République du Tchad.

Suite à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 Juin 1999, la société a été transformée en deux (2) sociétés anonymes (SMAC VIE et SMAC IARDT).

L'idée de la transformation est née à la suite d'une longue période de crise traversée par la société depuis Octobre 1997 suite à des divergences de vue intervenues entre les administrateurs. Un climat de méfiance s'est donc instauré et cela a porté un coup dur à la croissance de la société.

Avec son statut de mutuelle, il était impossible pour la SMAC, d'emprunter de l'argent pour faire face à ses difficultés. De plus, il était difficile pour elle de faire appel à des cotisations supplémentaires aux mutualistes par ce que le principe d'une mutuelle n'est pas compris de tous.

Face à cette situation et tenant compte des exigences du code CIMA en matière de séparation des branches VIE et IARDT (dommages), le Conseil d'Administration des 13 et 14 Mai 1999 a pris un certain nombre de mesures dont :

- 1/ - le remplacement du Directeur Général afin de faire renaître la confiance,
- 2/ - la transformation de la mutuelle en deux sociétés anonymes. Ce qui a été approuvé par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 Juin 99.

A ce titre, de nouvelles actions de valeur nominale 10 000 FCFA (dix mille) avec 750 (sept cent cinquante) FCFA de primes d'émission sont mises en place en vue de la constitution de 500 000 000 (cinq cents millions) de capital pour chacune des deux sociétés.

Les apports des sociétaires au fonds d'Etablissement de 150 000 000 de FCFA sont transformés en 15 000 actions et attribués d'office aux dits sociétaires.

Pour ce faire, 85 000 actions nouvelles sont émises.

Les 50 % des actions sont à libérer à la souscription et le reste devant l'être avant trois (3) ans.

Les actions nouvelles sont ouvertes :

- aux mutualistes,
- au public,
- au personnel,
- aux assureurs,
- aux réassureurs,
- aux autres partenaires.

L'exploitation du pétrole soulève également beaucoup d'optimismes non seulement par rapport aux travaux d'investissement de l'ordre de f cfa 6 659 000 000 mais par rapport aux activités récurrentes.

Les prévisions qui sont établies pour les trois prochaines années et qui vont distinguer ~~des~~ deux sociétés sont réalisables. La SMAC dispose des moyens humain et matériel indispensables pour son accomplissement. ^{les}

La SMAC VIE et la SMAC IARDT ont seulement besoins de vos ressources financières pour accroître ces capacités de souscriptions et donc de rétention maximum de primes.

Avec la possibilité de la coassurance, il y a lieu d'espérer à un développement du secteur des assurances qui à sa place dans le marché monétaire en tant qu'investissement institutionnel.

**SITUATION D'EXPLOITATION DES TROIS (3) DERNIERS EXERCICES
(1996 – 1997 – 1998)**

	1996	1997	1998
<u>PRODUITS TECHNIQUES</u>			
Cotisations émises, nettes d'annulations	551 928 093	662 396 228	661 737 001
Dotation aux provisions de cotisation	-54 414 912	-26 933 805	-25 687 164
Part des Réassureurs dans les prestations	32 776 290	40 696 386	47 342 780
Produits Total et Produits techniques	530 289 471	676 158 809	683 392 617
<u>CHARGES TECHNIQUES</u>			
Prestations et frais payés nettes de recours	147 068 868	227 722 362	334 625 561
Dotation aux provisions de prestations	67 712 187	127 818 283	19 688 463
Part des réassureurs dans les cotisations	24 749 829	47 938 553	30 243 400
Total charges techniques	239 530 884	403 479 198	384 557 424
<u>RESULTATS TECHNIQUES</u>			
Commissions payées et dues de l'exercice (-)	290 768 587	272 679 611	298 835 193
RESULTATS TECH. NET DES COMMIS.	33 942 344	40 970 161	27 206 902
Pertes et profits divers (+)	256 826 243	231 709 450	271 628 291
Frais généraux (-)	16 141 194	49 511 811	- 785 279
- Frais de personnel	110 074 289	120 019 383	120 601 512
- Impôts et taxes	5 955 671	25 568 704	25 253 500
- TFSE	47 982 020	47 430 142	34 353 603
- Transports et déplacement	9 525 890	12 168 200	3 615 930
- Frais divers de gestion	93 093 763	104 870 529	75 465 826
- Dotation aux amortissements	37 144 103	42 913 715	48 233 764
Résultat net de l'exercice (insuffisance)	-30 808 299	- 71 749 412	- 36 681 123

N.B :1998 Comptes provisoires

