Institut International
surances
IPERIEUR
Promotion - 1978-1980
IV-16
32.

MEMOIRE DE STAGE

THEME

LA SNAR - LEYMA:
POLITIQUE COMMERCIALE

Présenté par:
SAMA Oumarou

CYCLE SUPERIEUR DE L'I.I.A.

1978 / 1980

M E M O I R E D E S T A G E

-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-

Ce stage a été effectué à la SOCIETE NIGERIENNE D'ASSURANCES ET DE REASSURANCES (SNAR - "LEYMA") et m'a permis de vivre la réalité du fonctionnement d'une entreprise d'Assurances et de toucher du doigt les problèmes qui s'y posent.

Que la Direction et le Personnel de la "LEYMA", le Responsable du Contrôle, auprès desquels j'ai trouvé assistance et compréhension pendant ce bref séjour mais combien enrichissant, veuillent trouver ici mes sentiments de gratitude.

oooooooOoooooooo

S U J E T D E M E M O I R E

-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-

IMPLANTATION D'UNE SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCES DANS UN MARCHE DOMINE PAR LA BRANCHE AUTOMOBILE-POLITIQUE COMMERCIALE : DEVELOPPEMENT, EQUILIBRE DU PORTEFEUILLE.

P L A N

Introduction : Présentation du marché nigérien de l'Assurance : Importance de la branche automobile.

PREMIERE PARTIE : POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DE LA SNAR-LEYMA

I - Ouverture d'agences à travers tout le pays.

II - Rachat de portefeuilles et prises de participation.

III - Formation.

DEUXIEME PARTIE : LA RECHERCHE D'UN PORTEFEUILLE EQUILIBRE

I - Diversification des activités de la Société.

II - Effort porté sur d'autres branches pour réduire l'importance de la branche automobile.

Conclusion : Rôle de l'information et de la sensibilisation dans le domaine des assurances.

I N T R O D U C T I O N

Jusqu'à la date du 31 décembre 1977, neuf (9) Sociétés étrangères opéraient sur le marché nigérien par le canal de leurs agences, dont 8 Sociétés françaises et 1 Société britannique :

- Union des Assurances de Paris
- Groupement Français d'Assurance
- Mutuelles du Mans
- Assurances Générales de France
- Foncière
- Compagnie Générale d'Assurances
- Mutuelle Générale Française Accidents
- Compagnie Européenne d'Assurances Marchandises et Bagages
- Lloyd's de Londres

Principales branches d'assurances pratiquées sur le marché :

- Automobile
- Transports
- Incendie
- Risques Divers
- Risques Spéciaux
- Accidents du Travail.

Catégories d'opérations	Auto	Incendie	Transports maritimes	Autres transports	Accidents du Travail	Autres risques
Nombre de Sociétés	6	7	6	5	2	7

Les principales caractéristiques de ce marché sont, la nette prédominance de la branche automobile, et une faiblesse relative. Ainsi pour l'exercice 1978, la branche automobile a représenté plus de 60% du chiffre d'affaires des Sociétés d'Assurances de la place. Pour la même période, les primes émises nettes d'annulations ont été de 1.739.971.311 F CFA. Certes si on compare ce chiffre à ceux des cinq dernières années précédentes (ex. : 574.940.114 pour 1973 et 1.080.997.772 pour 1976), on constate une nette et constante progression, mais c'est encore bien insuffisant par rapport aux potentialités existantes.

La structure du marché peut être schématisée par le tableau ci-après :

Branches d'assurances réservées aux Institutions de l'Etat	Branches ouvertes à l'activité des sociétés étrangères	Branches dans lesquelles l'assurance peut être conclue directement à l'étranger	Branches dans lesquelles l'assurance est obligatoire
———	Toutes les branches	-Risques concernant le commerce international - Coassurance de Risques spéciaux	RC Auto

Si la politique de tout pays en voie de développement en matière d'assurance doit consister à créer dans le pays un marché national d'assurances sain, de nature à offrir au public une couverture satisfaisante des risques, à des prix équitables, à contribuer au développement économique et social du pays et à réduire les sorties de devises dues aux opérations d'assurances et de réassurances, il est certain qu'un marché d'assurances sain exige la présence d'assureurs nationaux dont le centre d'intérêt se trouve situé dans le pays et dont la surveillance par l'autorité de contrôle est beaucoup plus efficace et complète.

Le Niger n'échappe pas à cette réalité, et pour combler cette lacune un projet de création d'une société nationale était en discussion depuis 1973.

Il faut dire en outre que les sociétés présentes sur le marché n'avaient pas une capacité de souscription suffisante pour couvrir sur place certains risques importants. Ainsi les dispositions de l'article 1er de la loi du 28 juillet 1962 (sur la réglémentation des organismes et des opérations d'assurances): "Les contrats d'assurances intéressant des risques en République du Niger ne peuvent être souscrits qu'auprès d'organismes agréés pour effectuer des opérations d'assurance sur le territoire de la République du Niger" ne peuvent être respectées, et l'administration de contrôle est souvent amenée à accorder des dérogations pour que des sociétés étrangères non agréées participent à la couverture de ces risques. Dans ces circonstances;

la création d'une société nationale d'assurance ne pouvait qu'accroître cette capacité de souscription, et éviter autant que possible le recours aux sociétés étrangères non agréées pour les opérations directes d'assurance.

C'est dans ce contexte que la société nigérienne d'assurances et de réassurances (SNAR-LEYMA) société anonyme au capital de 150 millions, a finalement vu le jour le 1er janvier 1978, date à laquelle elle a démarré ses opérations. Le projet existait depuis plusieurs années déjà, mais la mise sur pied de la société s'était beaucoup fait attendre, car eu égard à l'importance du secteur des assurances, en tant qu'investisseur institutionnel, il était anormal que ce secteur restât encore sous le contrôle exclusif des sociétés étrangères. De surcroît la création de sociétés nationales d'assurances dans la plupart des Etats africains et plus particulièrement dans les Etats de la CICA, et la mise sur pied d'organismes tels que la Fédération Africaine des Sociétés de Droit National (FANAF) et l'Organisation des Assureurs Africains (OAA) ont eu à cet égard un effet d'entraînement non négligeable. Au moment de sa création la question s'était posée de savoir si la société nationale devait se trouver dans une situation de monopole ou croître sur un marché concurrentiel. C'est la 2ème formule qui fut adoptée. De ce fait la jeune société commença ses activités face à des concurrents jouissant d'une solide expérience aussi bien sur le plan national que sur le plan international. Il va sans dire que la tâche n'était pas aisée pour la SNAR-LEYMA qui devait

faire face tout d'abord à des problèmes de structuration et d'organisation et se lancer sur un marché déjà "travaillé" par les compagnies concurrentes par le biais d'un réseau d'Agences et Sous-Agences. La tâche des responsables de la jeune société était d'autant plus ardue que la situation du marché nigérien, comme nous l'avons vu se caractérise par une forte prédominance de la branche automobile, branche qui comme nous le savons, est celle qui pose le plus de problèmes aux assureurs à l'heure actuelle, et plus particulièrement aux assureurs africains, car cette branche accuse un déficit chronique, faisant de l'automobile un risque "taré" dans la plupart de nos Etats. La situation de la branche automobile est devenue si préoccupante pour les jeunes industries d'assurances de ces Etats qu'on en a fait l'une des premières priorités, et je n'en veux pour preuve que le récent colloque tenu à Lomé du 15 au 20 octobre 1979, sous l'égide de l'Institut International des Assurances de Yaoundé et qui avait pour objectif de se pencher sur ce problème. Il ressort en effet des études et des publications de ces dernières années que les difficultés que connaissent bon nombre de nos sociétés d'assurances résultent du déficit de la branche automobile, et de ce fait toute thérapeutique pour attaquer le mal par sa racine, doit d'abord commencer par résorber le déficit de cette branche, pour assainir les finances de ces sociétés. En 1978, lorsque fut créée la SNAR-LEYMA, face à cette situation la direction de la jeune société tout en adoptant une politique commerciale qui tienne compte de la réalité du marché nigérien, avait en vue le développement de la société et à coeur la constitution d'un portefeuille équilibré et cela par une diminution progressive du pourcentage de la branche automobile dans le chiffre d'affaires global de la société.

PREMIERE PARTIE

POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DE LA SNAR-LEYMA

Lorsqu'elle a démarré ses opérations en janvier 1978, la SNAR-LEYMA ne disposait que de son siège et de son agence de Niamey I. Mais la direction de la jeune société voyait beaucoup plus grand. Dans l'immédiat la préoccupation de la société fut de gagner sa place sur le marché nigérien, par la constitution d'un portefeuille suffisamment important. De ce fait on peut dire sans arrière-pensée que pour son premier exercice, l'effort de la société a porté surtout sur l'élément quantitatif, car il était d'une impérieuse nécessité pour la société et pour son bon fonctionnement ultérieur de se procurer un minimum de ressources financières, et pour ce faire il fallait souscrire des contrats, faire des récettes et obtenir en fin d'exercice un chiffre d'affaires qui puisse supporter la comparaison sur le plan national avec les agences des sociétés étrangères déjà existantes sur le marché.

Pour son premier exercice, la SNAR-LEYMA a fait un chiffre d'affaires de 415.204.105 F. CFA, bien sûr c'est encore modeste, notamment en comparaison de ce qui se fait ailleurs, mais quand on sait qu'avec ce chiffre d'affaires, la SNAR-LEYMA occupe la deuxième place du marché, on peut affirmer que sur ce point l'objectif de la société a été largement atteint.

A cet égard, l'ordonnance du 29 décembre 1977 sur la cession légale des contrats d'assurance a été d'un grand apport pour la société.

En effet par cette ordonnance, l'Etat Nigérien faisait obligation à toutes les sociétés d'assurances de la place de céder à la SNAR-LEYMA :

- 40% des contrats souscrits par les sociétés d'Economie Mixte actionnaires de la société nationale et qu'elles détiennent dans leurs portefeuilles;
- 20% des contrats souscrits par les autres sociétés d'Economie Mixte.

Cette ordonnance s'applique aux contrats en cours le 1er janvier 1978 et à ceux qui seront renouvelés dans un délai d'un an à compter de la même date, et les contrats cédés ne seront acceptés par la SNAR-LEYMA que dans la limite de sa capacité de souscription et dans celles des branches qu'elle pratique. Il s'agissait de procurer à la jeune société des ressources suffisantes en la mettant à l'abri d'un déséquilibre financier au départ.

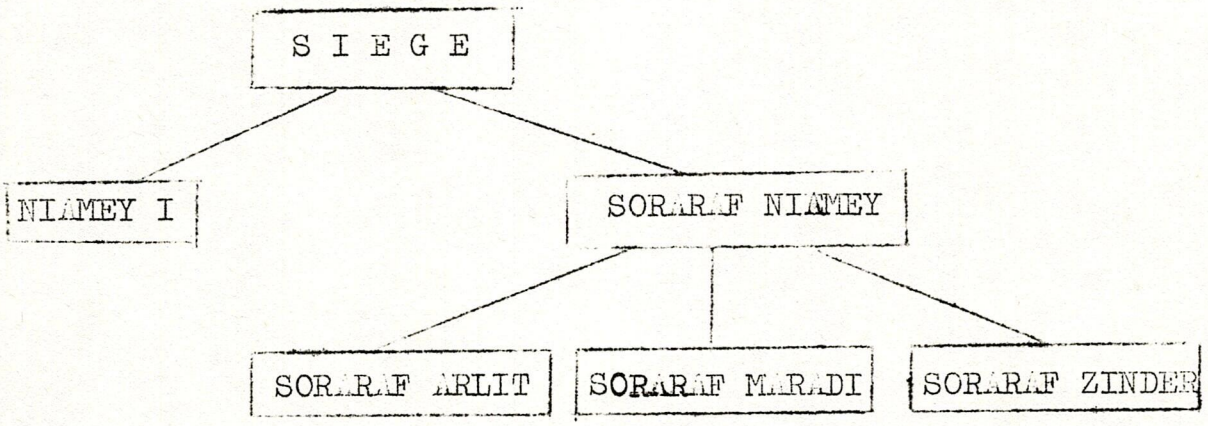
Cette percée de la SNAR-LEYMA sur le marché nigérien ne s'est pas faite sans sacrifices, c'est ainsi que dans certains cas l'aspect qualitatif a été sacrifié, au profit de l'aspect quantitatif. Mais déjà pour les prochains exercices, les responsables de la société s'emploient à remédier à cette "entorse" circonstancielle et améliorer ainsi davantage l'image de marque de la société, car il ne suffit pas de faire son entrée sur le marché, mais encore faut-il conserver sa place, et qui mieux est, s'imposer et progresser sur le marché, c'est la règle d'or de la concurrence.

I - Création d'Agences et Sous-Agences

Un autre objectif que s'est fixé la direction de la société, dans le cadre de la politique de développement de la SNAR-LEYMA et qu'on peut qualifier d'objectif à moyen terme, c'est la couverture de tout le pays par l'ouverture d'un réseau d'agences et sous-agences, et ceci afin de rapprocher la société de la clientèle et de la situation des risques, pour une meilleure prospection et une meilleure connaissance du marché, ce qui lui permettrait non seulement d'assurer sa présence effective sur tout le territoire national, mais aussi d'assurer un meilleur service en étant en contact direct et à l'écoute constante de la clientèle.

II - Rachat de portefeuilles et prises de participations

Toujours dans le cadre de sa politique de développement la SNAR-LEYMA a déjà procédé au rachat du portefeuille de la Société de Représentation d'Assurances et de Réassurances Africaines (SORARAF) Agence de la Compagnie Générale d'Assurance (groupe Drouot) opérant au Niger et par ce biais viennent se joindre à l'agence de Niamey I, une agence SORARAF à Niamey et trois sous-agences à Maradi Zinder et Arlit entraînant ainsi un accroissement de l'activité de la société et de son rayonnement géographique.



De même est en cours de négociation une prise de participation de la LEYMA dans le portefeuille de l'Agence Nigérienne d'Assurances (ANA) qui représente un pool de sociétés françaises dont les Assurances Générales de France et les Mutuelles du Mans

Une politique de rachat de portefeuilles et de prises de participations au profit de la société nationale peut à moyen terme s'avérer efficace à condition qu'elle soit menée de manière judicieuse, en ne portant que sur des portefeuilles sains et structurellement bien équilibrés. Je crois que cet aspect du problème n'a pas été négligé particulièrement pour ce qui est de la prise de participation dans le portefeuille de l'ANA qui est à l'heure actuelle, l'un des plus équilibrés du marché nigérien.

D'autre part, tout en demeurant dans le cadre d'un système concurrentiel qui présente l'avantage de susciter l'émulation, et de ce fait est le gage d'une garantie d'un service de qualité, une concentration du marché au profit de la société nationale,

est souhaitable quand on sait que 9 sociétés sont présentes sur le marché nigérien pour un chiffre d'affaires encore assez modeste, et cela pour permettre à cette société de croître et d'absorber une bonne part des affaires du marché national.

III - Formation

Enfin on ne peut pas parler du développement d'une société d'assurances sans parler du problème de la formation. A l'heure actuelle, l'effectif du personnel de la LEYMA est d'une vingtaine d'agents, mais déjà 2 promotions (1978/1979) de 4 agents chacune soit au total 8 agents ont reçu une formation d'encadrement moyen à l'Institut Africain d'Assurances de Tunis, expérience appelée à se renouveler et à se développer au cours des années à venir.

Toujours dans le même ordre d'idées, il est à signaler qu'un cadre supérieur a déjà suivi un stage de formation en réassurance à la SCOR de Paris, et qu'un second doit cette année même, partir pour un stage en assurance-vie, en vue de la mise en place prochaine d'un département Vie à la SNAR-LEYMA.

DEUXIEME PARTIE

EQUILIBRE DU PORTEFEUILLE

Comme je le soulignais dans mon introduction l'une des caractéristiques du marché nigérien des assurances est la prédominance de la branche automobile, et en 1978 lorsqu'a été mise sur pied, la société nigérienne d'Assurances et de Réassurances, cette branche représentait plus de 60% du marché national.

Devant cette situation, l'un des objectifs que s'était fixé la direction de la société était une diminution progressive du pourcentage de la branche automobile dans le portefeuille de la LEYMA, et cela en diversifiant autant que faire se peut ses activités et en portant l'effort dans d'autres domaines appelés à connaître une progression importante et régulière, en ouvrant à la société de nouvelles perspectives. Il s'agit notamment des branches:transport, incendie, et risques divers.

I - Transports

Pour le premier exercice (1978), cette branche représentait 74.657.619 F, soit 17,98% du chiffre d'affaires de la société. Il convient également de signaler que c'est la deuxième branche en importance dans le portefeuille de la société. Force nous est alors de constater qu'on est encore loin du but poursuivi et que la branche transport demeure encore assez modeste. Mais devant l'effort d'investissement entrepris dans nos jeunes Etats, entraînant un accroissement considérable de l'importation de matériel d'équipement et l'exportation d'un volume accru de matières premières et de produits semi-finis, et singulière-

ment pour le Niger avec l'extraction des produits miniers, la branche transport est appelée à connaître un développement continu et mérite un effort soutenu.

Le Niger bien qu'étant un pays enclavé, c'est la catégorie transport maritime qui occupe la première place dans le portefeuille de la société. Un effort promotionnel de sensibilisation et d'information doit être entrepris pour le développement de la catégorie transport terrestre et plus particulièrement pour le transport terrestre intérieur, car l'assurance transport ne s'adresse pas uniquement aux sociétés d'import-export, mais à tous les transporteurs à quelque échelon qu'ils se situent.

Pour donner un coup de fouet à l'activité de cette branche, il est souhaitable que les pouvoirs publics rendent obligatoire l'assurance à l'importation, mesure qui, je pense, lui donnerait une impulsion considérable. Il ressort également pour ce qui a trait aux types de polices, que les polices au voyage sont les plus souscrites. Certes ces types de police présentent l'avantage de fournir les renseignements les plus complets sur la nature des marchandises et les conditions dans lesquelles s'effectue le transport, et par là même de permettre une meilleure sélection des risques, mais il reste que cela entraîne souvent un alourdissement des tâches au niveau de la production et de la gestion face à une multitude de contrats les plus divers souscrits isolément. Pour y remédier, un effort doit être entrepris pour amener les clients les plus importants de cette

branche à souscrire des polices d'abonnement par lesquelles l'assuré s'engage à appliquer aux polices en question toutes les expéditions pour lesquelles il aura la charge de l'assurance, et l'assureur à accepter que la police couvre ses expéditions. L'intérêt de ces "polices cadre" que sont les polices d'abonnement résulte du fait qu'il n'y aura qu'une police à confectionner et à gérer par assuré, aux lieu et place d'une police par expédition comme c'est le cas dans le cadre de la police au voyage.

II - Incendie

La branche incendie a représenté 11,56% du chiffre d'affaires de la société pour l'exercice 1978 avec 48.025.230 F de primes émises nettes d'annulations, et occupe la troisième place dans son portefeuille. Elle concerne pour l'essentiel l'assurance des risques industriels souscrite par les entreprises. Bien qu'appelée à se développer, l'assurance des risques simples (maisons d'habitation) reste moins souscrite, pourtant la prime reste à un niveau très abordable pour tous, de l'ordre de 1‰ en moyenne. Il faudrait peut-être rechercher les raisons de cet état de choses dans certaines habitudes, et un certain état d'esprit de nos concitoyens, qui consiste à s'en remettre plus souvent au "destin" devant une catastrophe qu'à chercher à se prémunir contre ses conséquences désastreuses. Un effort d'information en direction de la clientèle doit être entrepris dans ce domaine, car avec un taux de prime de 1‰, 10.000 F de prime annuelle suffiraient à garantir une maison de 10.000.000 de francs,

soit l'équivalent de 1.000 années de primes, et il est peu probable que le propriétaire de cette maison en homme averti et informé court le risque de se voir ruiner un jour pour si peu.

Pour ce qui est des risques industriels, l'assurance pertes d'exploitation me semble être le complément nécessaire et indispensable de l'assurance incendie. L'incendie d'une usine, d'une entreprise entraîne toujours un arrêt de la production nécessité par les réparations ou la reconstruction de l'usine ou de l'entreprise et cela pour un temps plus ou moins long selon l'importance du sinistre, or pendant ce temps, il y a les salaires à payer, des traites à honorer, etc, l'assurance incendie répare ou reconstruit mais ne prend pas en charge ce genre de risques, d'où l'intérêt pour les entreprises de doubler leur police incendie d'une garantie pertes d'exploitation.

Je ne terminerai pas ce volet sans parler de l'organisation de la prévention
Si pour le risque incendie la prévention commence d'abord dans l'usine ou l'entreprise avec l'installation de normes de sécurité adéquates, il est hautement souhaitable que la ville de Niamey et les autres grands centres puissent disposer au moins d'un corps de sapeurs pompiers digne de ce nom.

III - <u>Accidents et Risques divers</u>

Cette catégorie n'est entrée que pour 3,25% (avec un montant de 13.532.768 F.) dans le chiffre d'affaires de la [illegible],

Il n'est donc nul besoin d'insister sur la faiblesse de cette branche dans le portefeuille de la société. Cependant il est très significatif que dans le cadre de ces garanties, ce soient les assurances de responsabilité civile qui sont les plus demandées, car la vie moderne est source de progrès et le progrès secrète le risque et tout citoyen peut être amené à engager sa responsabilité sur la base des articles 1382 à 1386 du code civil, que ce soit dans le cadre de sa profession (RC professionnelle), dans le cadre de sa vie privée (RC chef de famille) ou dans le cadre de son exploitation (RC chef d'entreprise) et il est du plus grand intérêt pour les responsables comme pour les victimes que les conséquences pécuniaires de ces diverses responsabilités soient couvertes par une police d'assurance, et il n'est pas souhaitable que les assureurs ne puissent offrir à leurs assurés les garanties dont ils peuvent avoir besoin. Consciente de la faiblesse de cette branche et de la nécessité de la développer eu égard à son caractère social, la direction de la LEYMA en a fait l'une de ses priorités et déjà pour le deuxième exercice (1979), elle prévoit de doubler son chiffre d'affaires.

Les autres branches pratiquées par la LEYMA sont notamment : Les Risques spéciaux et les Multirisques.

Pour ce qui est des risques spéciaux, les garanties les plus souscrites concernent : la tous-risques chantiers, et les bris de machines.

Quant aux multirisques, il s'agit en général de multirisques habitations et multirisques hôteliers et les principales garanties concernent le vol et les dégâts des eaux.

E X E R C I C E 1978

Branches	Emissions	Primes nettes d'annulation	% par branche
Auto	279.963.382	260.038.727	62,62
ARD	13.819.286	13.532.768	3,25
Incendie	49.492.806	48.025.230	11,56
Risques spéciaux	15.385.457	15.385.457	3,70
Transport	75.707.133	74.657.619	17,98
Multiriques	3.386.864	3.386.864	0,81
Divers et non classés	177.440	177.440	0,04
Total	437.932.368	415.204.105	

Il est à noter que les principales branches pratiquées sont du type IARD, car l'assurance-vie est quasi-inéxistante sur le marché nigérien, et il y a là aussi un vide qui mérite d'être comblé. Enfin il faut dire que l'équilibre suppose non seulement une diversification des risques en portefeuille et l'absence de

dépendance absolue à l'égard d'une branche déterminée, mais aussi postule l'autarcie de chaque branche. Toutes les fois que le portefeuille d'une compagnie d'assurance est continuellement et invariablement déficitaire dans une branche donnée, cette branche peut être considérée comme insolvable, et la compagnie ne peut continuer à régler ses sinistres qu'en subventionnant la branche non rentable aux dépens des autres, or un tel transfert des coûts constitue une violation du principe de l'équité qui voudrait que chaque branche puisse supporter la charge de ses sinistres.

C O N C L U S I O N

Il serait prématuré de vouloir tirer une quelconque conclusion quant aux résultats obtenus, mais le rapport d'activités de la société pour l'exercice 1978 et ses prévisions 1979 me permettent de tirer quelques enseignements et de faire quelques observations.

Pour l'exercice 1978, la branche automobile est entrée pour 62,6% dans le chiffre d'affaires de la société. C'est encore beaucoup certes, mais si l'on considère que pour l'ensemble du marché nigérien, le pourcentage de l'automobile est de l'ordre de 61%, il apparaît que pour son premier exercice, la LEYMA n'a pas fait plus d'automobiles que les autres sociétés de la place qui opèrent depuis une vingtaine d'années déjà, et ceci mérite d'être souligné.

Il faut aussi noter que la LEYMA a eu largement recours à la réassurance avec un taux de cession de 39,08% et pour certaines affaires : Tous Risques Chantiers, RC décennale des entrepreneurs et architectes, Aviation, elle s'est comportée comme un simple intermédiaire. Sur ce point, pour l'exercice 1979, la société s'est fixée pour objectifs : une augmentation de son pourcentage de conservation d'au moins 10% et une diversification de ses partenaires en réassurance.

Comme je l'ai souligné tout au long de cet exposé qui n'a nullement la prétention d'être exhaustif, ni d'avoir épuisé le sujet, l'assurance au Niger est encore à l'état embryonnaire et reste sous-exploitée et je ne voudrais pas terminer sans insister sur l'importance du rôle que doivent jouer l'information et la sensibilisation du public dans ce domaine. L'assurance reste encore mal connue sur notre marché car utilisant une technique assez compliquée et un langage ésotérique qui restent inaccessibles au public. Pourtant elle a besoin d'être plus et mieux connue du public et c'est ici que devra intervenir l'information qui doit être objective.

En outre le double rôle d'apporteur de sécurité au public et de facteur de développement économique que l'assurance doit jouer est fonction de son propre développement, et ce développement passe par la vente du produit que l'assurance propose, c'est-à-dire la sécurité. Or à l'exception des couvertures les plus traditionnelles et souvent devenues obligatoires (ex. : RC Auto), l'assurance n'est pas un produit "prévendu". Elle doit être présentée à une clientèle qu'il convient de prospecter et de convaincre.

P R E V I S I O N S 1979

	Montants	%
Auto	325.048.408	56,379
Accidents Risques Divers	24.358.982	4,225
Incendie	72.037.845	12,495
Risques Spéciaux	46.156.371	8,005
Transports	104.520.666	18,129
Multirisques	4.233.580	0,734
Divers et non classés	177.440	0,030
TOTAL	576.533.292	

TABLE DES MATIERES

-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-

	Pages
Plan	3
Introduction	4
PREMIERE PARTIE : POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DE LA SNAR-LEYMA	9
I - Création d'agences et sous-agences	12
II - Rachat de portefeuilles et prises de participations	12
III - Formation	14
DEUXIEME PARTIE : EQUILIBRE DU PORTEFEUILLE	15
I - Transports	16
II - Incendie	18
III - Accidents et Risques divers	19
Conclusion	23

-)-)-)-)-)-)-)-)-