

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

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)

B.P.: 1575 Yaoundé Cameroun
Tél. : (237) 220-71-52 Fax. : (237)220 71 51
e-mail : iia@syfed.cm.refer.org

RAPPORT DE STAGE

Pour l'obtention d'une :
Maîtrise en Sciences et Techniques d'Assurances
(MST-A)

THEME

**STRATEGIES DE GESTION DU PORTEFEUILLE D'ASSURANCE AUTOMOBILE
A LA NSIA SENEGAL :
ASPECTS TECHNIQUES ET ORGANISATIONNELS**

PRESENTE ET SOUTENU PAR :

M. DIOUF OUSMANE

SOUS LA DIRECTION DE MONSIEUR

**IBRA MAMADOU KANE
DIRECTEUR TECHNIQUE DE
NSIA SENEGAL**

**8ÈME PROMOTION MST-A
ANNEE ACADEMIQUE 2006-2008**

THEME

**STRATEGIES DE GESTION DU PORTEFEUILLE
D'ASSURANCE AUTOMOBILE A LA NSIA
SENEGAL :
ASPECTS TECHNIQUES ET ORGANISATIONNELS**

DEDICACES

Je dédie ce travail :

A mon défunt père et à ma mère qui ont fait tant de sacrifices entre autres pour mes études ;

A mes enfants et à ma femme pour leur soutien indéfectible ;

A mon maître coranique et guide EL HADJI Mamadou WATT ;

A mes parents, amis qui ont toujours été à mes côtés ;

A M. ALIOUNE BADARA CISSE

A M. MOMATH NDAO directeur des études sortant ;

A M. Alioune Badara NDIAYE de la Direction des Assurances du SENEGAL ;

A M. DEME de la Direction des Assurances du SENEGAL

A M. CHEIKHOU Oumar SECK Directeur du CPFA (SENEGAL)

A l'Etat du SENEGAL pour son appui ;

A mes chers professeurs qui ont participé à ma formation d'ensemble ;

A tous les Etudiants de la 8^{ème} et 18^{ème} promotion du Cycle supérieur de l'IIA ;

A tous ceux qui en terre Camerounaise nous ont soutenus (Personnel de l'IIA et autres).

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui ont contribué à la mise en œuvre de ce travail particulièrement à :

- ☞ Monsieur SIDY FAYE- Directeur Général de NSIA SENEGAL
- ☞ Madame NDIAYE – Directeur Général Adjoint de NSIA SENEGAL
- ☞ Monsieur IBRA MAMADOU KANE – Directeur technique de NSIA SENEGAL (Encadreur)
- ☞ Monsieur MACODOU DIOUF – Directeur Administratif et financier
- ☞ L'ensemble du personnel de la NSIA SENEGAL
- ☞ Monsieur Alioune BADARA NDIAYE – Commissaire contrôleur à la Direction des Assurances
- ☞ Monsieur le Docteur Lamine MANE & Famille
- ☞ Messieurs les professeurs de l'IIA et les membres du personnel
- ☞ Tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont apporté leur aide et leur soutien pour la réalisation de ce modeste travail de recherche.

Mes sincères remerciements également à la Direction des Assurances du Sénégal.

ABREVIATIONS

CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
FANAF	Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines
FGA	Fonds de Garantie Automobile
FSSA	Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurances
Pool TPV	Pool des véhicules de transports publics de voyageurs

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCEUIL

1^{ère} PARTIE : BASES TECHNIQUES DE L'OPERATION D'ASSURANCE

Chapitre1-Définition et classification des opérations d'assurance

1-1 Définition

1-2 Classification

Chapitre2-Bases théoriques de l'opération d'assurance

2-1 Loi des grands nombres

2-2 La loi de la sélection et de la division des risques

2-3 Composantes de la prime

Chapitre3 – Cadre institutionnel et réglementaire de l'assurance automobile

3-1 L'obligation d'assurance

3-2 Les critères de tarification

3-3 Le tarif automobile de la NSIA SENEGAL

2^{ème} PARTIE : STRATEGIES DE GESTION DU PORTEFEUILLE AUTOMOBILE ...

Chapitre1 – Problèmes liés à la gestion du portefeuille automobile

1-1 Evolution du chiffre d'affaires de la branche automobile

1-2 Le système d'information et les problèmes tarifaires

1-3 Rapport avec les intermédiaires

Chapitre2- Aspects techniques

2-1 Etude des risques et définition de tarifs réalistes

2-2 Gestion des sinistres

2-3 Suivi du portefeuille

Chapitre3- Aspects organisationnels

3-1 Risques organisationnels

3-1-1 Définition des risques organisationnels

3-1-2 Sources des risques organisationnels

3-1-3 Classification des risques organisationnels

3-2 Pratiques organisationnelles

3-2-1 Pratiques de gestion

3-2-2 Pratiques opérationnelles

3-2-3 Pratiques de soutien

3^{ème} PARTIE : LA CERTIFICATION

Chapitre1- Conditions de réussite

1-1 L'implication

1-2 L'animation

1-3 La logique de succès

Chapitre2- Avantages de la Certification

2-1 Au niveau du management

2-2 Au niveau des clients et collaborateurs

2-3 Au niveau de l'entreprise

CONCLUSION GENERALE ET RECOMMANDATIONS

INTRODUCTION GENERALE

Le secteur mondial de l'assurance occupe une position clé et l'activité d'assurance, dans la plupart des pays connaît une évolution remarquable. Cette vitesse d'évolution du secteur des assurances dépend considérablement du niveau de développement des pays. Raison pour laquelle, l'assurance est beaucoup plus développée dans les pays dits du *Centre* (Nord) que ceux dits de la *Périphérie* (Sud).

Mais, de plus en plus, dans les pays en voie de développement et, en particulier au SENEGAL, on note une grande évolution du secteur des assurances. Ce secteur constitue un levier essentiel du développement durable en raison du rôle majeur qu'il joue au cœur de l'économie mais également de son poids comparé aux autres secteurs.

Cette évolution du secteur est due essentiellement au fait que l'assurance permet d'aider les individus, les communautés et les entreprises qui ont un besoin permanent de sécurité et de protection, à limiter les risques et à protéger leurs actifs. Cette sécurisation concerne aussi bien celle des biens que celle des personnes. Les raisons de cet élargissement progressif du secteur sont multiples et variées : prise de conscience aiguë des individus (industriels, particuliers, agents de développement, etc.) sur les risques susceptibles de compromettre leur patrimoine ou leur vie ; le besoin de prévention et de protection ; l'obligation d'assurance imposée par les autorités compétentes notamment en assurance automobile avec la RC obligatoire ; etc.

En fonction des risques, le législateur a dressé une liste de branches d'assurances destinées à leur couverture. Et, parmi ces branches d'assurance, l'assurance automobile occupe une place de choix. Elle fait partie intégrante des branches qui font fonctionner considérablement la machine de l'assurance.

Elle a connu une nette progression, résultat d'un assainissement du secteur des assurances notamment avec les retraits d'agrément de quelques compagnies en 1998. Elle est aussi le résultat des mesures prises par la Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurances (FSSA) notamment par l'utilisation de techniques de partage de certains risques qui doivent obligatoirement être couverts.

Mais, l'assurance automobile a été pendant longtemps considérée comme une branche très sinistrée voire déficitaire compte tenu du nombre élevé d'accidents enregistrés par les compagnies qui la pratiquent. Cette sinistralité est due principalement d'une part aux comportements des conducteurs hormis les facteurs socio-économiques et d'autre part à la perméabilité de certaines garanties.

Cependant, avec une organisation plus adaptée (création du pool TPV, mise en place du fonds de garantie automobile etc.) les assureurs sont arrivés à en faire un secteur d'activités rentables.

La NSIA n'est pas en reste car, comme le dit l'adage : *« aux âmes biens nées, la valeur n'attend point le nombre d'années »*. Elle a essayé de mettre en place un système adéquat afin de tirer le maximum de cette branche.

NSIA est née en 2002 mais a vu son compteur d'expérience marquer cinq (5) années de succès dû essentiellement à un professionnalisme de son personnel et à une persévérance sans faille, la satisfaction de la clientèle étant le sacré crédo de tous les instants. Déjà en 2005, elle amorçait le virage du succès pour la branche automobile avec une évolution très significative. Elle est en train de vivre une véritable mutation d'envergure, une véritable révolution qui a démarré il y a moins de six (6) ans. L'année 2008 entamée verra se poursuivre la normalisation qui se traduira par d'importants changements (avec une orientation nouvelle : assurance et banque, certification, etc..). Cette mutation conditionne à la fois l'éthique professionnelle, le rapport qualité/prix et services et naturellement leurs modes d'organisation et leurs managements. Ce dernier se trouve au cœur de la problématique du changement.

Cette évolution fulgurante du chiffre d'affaires de la branche automobile nécessite le choix d'une stratégie d'accompagnement afin d'éviter un écart entre la croissance et les moyens techniques et organisationnels nécessaires à son équilibre. Et, pour y arriver, il est nécessaire de procéder à une sorte d'autopsie afin de déceler les principaux risques susceptibles de compromettre l'équilibre du portefeuille automobile de la NSIA SENEGAL.

Ainsi, nous essayerons, après une présentation du cadre d'études ou socle réflexif que constitue la NSIA SENEGAL, de dresser une classification des opérations d'assurances afin de voir la place de l'assurance automobile par rapport aux autres branches, de revoir les bases théoriques de l'opération d'assurance et le cadre réglementaire de l'assurance automobile.

Aussi, pour trouver des stratégies de gestion du portefeuille, nous étudierons les problèmes liés à cette gestion avant d'aborder les aspects techniques et organisationnels. Et, comme bon indicateur de performance des méthodes utilisées par la structure, tendre vers une démarche de certification en d'autres termes, vers la reconnaissance internationale de l'efficacité en matière de prestation de services.

PRESENTATION
DE LA STRUCTURE D'ACCEUIL



NATURE

La compagnie NSIA SENEGAL a été créée par arrêté n° **4757 du 19 juillet 2002** du Ministère de l'Economie et des Finances pour exercer les catégories **NON VIE** (Incendie, Risques divers, Responsabilités Civiles, Automobile, Risques de construction, Bris de machine, Individuelles accidents, Maladie, Transports corps et facultés, Aviation,).

Fruit d'un partenariat entre le Groupe NSIA et des privés sénégalais, NSIA SENEGAL dispose d'un capital social de FCFA **700** millions entièrement libérés et bénéficie de la solidité financière du groupe NSIA dont il est membre.

NSIA SENEGAL a son siège principal à DAKAR en plein centre ville à l'adresse ci-après :

18-20 Avenue Léopold Sédar SENGHOR
BP 50 225 – DAKAR RP – SENEGAL
Tel : (221) 33 889 60 60
Fax : (221) 33 842 64 64
Email : nsiasenegal@orange.sn

MODE D'ADMINISTRATION

Le mode d'administration de la NSIA SENEGAL contenu dans ses statuts est du type : société anonyme avec conseil d'administration (CA) et Directeur Général.

La société est bien structurée avec à la tête un Directeur Général dont la mission principale est de mener au mieux la marche de la compagnie conformément aux objectifs fixés par le conseil d'administration.

Le Directeur Général est assisté dans le cadre de sa mission par des collaborateurs comme en témoigne l'organigramme joint en annexe et qui permet d'avoir une idée sur leurs fonctions. NSIA SENEGAL, pour assurer sa pérennité à long terme et perpétuer sa vocation à offrir des services de qualité, s'est donc dotée d'un personnel composé de professionnels qui ont une expertise avérée dans leurs domaines de compétence respectifs.

DESCRIPTION DES DIFFERENTES DIRECTIONS

L'organigramme montre que la société est assise sur une direction générale (elle englobe le contrôle de gestion, le service marketing, le service informatique. Elle veille à l'application des directives voire des politiques fixées par le conseil d'administration.) suivie de trois (3) grandes directions :

- La direction technique ;
- La direction administrative et financière ;
- La direction commerciale.

A la tête de la direction technique, il y a un directeur technique qui coordonne l'ensemble des opérations techniques de gestion des contrats d'assurance voire la gestion technique des contrats d'assurances (gestion de la production, des sinistres). Cette direction assure également le développement du portefeuille des courtiers. On note les départements SANTE, TRANSPORTS, INCENDIE & MULTIRISQUES, AUTOMOBILE, REASSURANCE, RISQUES DIVERS. Au sein des départements santé et transports, les gestionnaires techniques assurent la production et la gestion des sinistres. Par contre, dans les autres départements, cette gestion est scindée entre différents gestionnaires techniques. Ainsi, on a d'une part des rédacteurs production et des rédacteurs sinistres d'autre part.

Notre intervention était plus permanente à la direction technique particulièrement au département automobile même si entre autre, nous avons exécuté puis géré des tâches que le directeur technique nous avait confiées.

La direction administrative et financière est chargée de toutes les directives relatives aux mouvements de trésorerie et de l'enregistrement comptable des opérations d'assurance (enregistrement correct et exhaustif des états de production, des dépenses et autres recettes).

La direction commerciale occupe une place de choix. Elle concerne les affaires en bureau direct. Elle s'occupe également du commercial et de la gestion des bureaux et agences.

Par ailleurs, notre socle réflexif bénéficie d'une clientèle de référence constituée d'entreprises nationales, d'agences et d'organismes en plus des multinationales.

Entreprises nationales : SENELEC, SDE, SONES, ICS, PETROSEN, SAR, CSS, SUNEOR, AIR SENEGAL INTERNATIONAL, SODEFITEX ...

Agences et organismes : ARTP, ANACS, APIX, ADIE, ADEPME, PNDC, PDMA, FNPJ, ANOCI, OMVG, JICA, WWF...

Multinationales : GROUPE BOLLORE, GROUPE DAGRIS, SOGEA SATOM, DHL, AIR LIQUIDE, COCA COLA, GROUPE TOTAL, FUMOA COFISAC, GETMA, GROUPE CFAO, GROUPE AVENTIS, ATTIJARI BANK...

Quant au groupe NSIA, douze ans après sa mise en place, il réalise un chiffre d'affaires consolidé d'environ F CFA 72 milliards (Assurances et Banque) et opère dans les huit (8) pays africains suivants : Côte-d'Ivoire, Bénin, Gabon, Sénégal, Guinée Bissau, Congo, Togo, Cameroun.

Avec l'acquisition de la BIAO-CI, le groupe NSIA affirme son ambition de devenir le leader de la BANCASSURANCE dans la zone CIMA.

PREMIERE PARTIE

**BASES TECHNIQUES DE L'OPERATION
D'ASSURANCE**

Chapitre1-Définition et classification des opérations d'assurances

1-1 Définition

Nous emprunterons la définition de J. HEMARD jugée selon certains spécialistes comme la plus complète dans la mesure où elle regroupe les notions essentielles voire fondamentales d'une opération d'assurance. Ce dernier définit l'assurance comme :

« Une opération par laquelle une partie, (l'assuré souscripteur) se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime), pour lui-même ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie (l'assureur), lequel prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique »¹

A notre niveau disons de manière plus simple et concise que l'assurance n'est rien d'autre que la gestion d'un aléa. Que cette gestion obéisse à des normes ou à des règles spécifiques, cela relève de la gestion technique avec des mécanismes très complexes qu'il serait vain de vouloir étudier dans leur globalité. Le risque dont il est question dans la définition que nous avons choisie est un concept vague qui prend différentes formes et dont la manifestation n'est jamais permanente. Selon Pierre CONSO-Farouk HEMICI (parlant des risques d'entreprises) :

«Le risque se manifeste par un évènement dommageable pour l'entreprise, de caractère exceptionnel, non prévu, d'un degré de probabilité inconnu pour un acteur isolé, mais mesurable statistiquement pour un grand nombre ; c'est le risque accident. Le risque naît aussi de l'incertitude du futur et en particulier de l'incertitude quant à l'évolution de l'environnement de l'entreprise sous ses différents aspects : technique, commercial, humain...»²

L'appréciation du risque est fonction de l'agent économique concerné. C'est-dans ce sens que Pierre CONSO et Farouk HEMICI affirment :

¹ J. HEMARD cité par SERGE GAULOT : cours de « droit du contrat d'assurances » Institut International des Assurances de YAOUNDE – février 2003.

² Pierre CONSO & Farouk HEMICI, « L'entreprise en 20 leçons : Stratégie-Gestion-Fonctionnement » Paris : DUNOD, 2003, 3^{ème} édition, Page 252.

« Chaque agent économique a une appréciation spécifique à l'égard du risque et va réagir différemment. Dans une économie d'échange et d'accumulation du capital, le dommage a, dans la vie économique, un caractère financier qui peut mettre en péril l'existence même de l'entreprise. Les sociétés modernes sont à l'origine d'un accroissement très sensible des risques sous l'effet de la concentration des moyens de production, de l'internationalisation des échanges et de l'accélération du progrès technique. »³

Ces risques, au sein d'une entreprise doivent être refusés, transférés grâce à des techniques diversifiées et adaptées aux différents cas d'espèces. L'une des techniques qui s'est avérée très efficace est le recours à l'assurance c'est-à-dire à la mutualisation du risque par la création d'un fonds collectif alimenté par les cotisations des membres. Même s'il n'y a point d'éloges qu'on ne donne à la prudence, elle ne saurait nous assurer du moindre événement. En vérité, l'assurance répond au besoin de sécurité et de bien-être propres à chaque individu. Elle joue un rôle social et économique très significatifs.

La souscription d'un contrat d'assurance obéit souvent à des motivations d'ordre social dont les principales sont les suivantes :

- assurer la sécurité financière des assurés en préservant leur patrimoine contre les périls auxquels ils sont exposés ;
- compenser les faiblesses de certains régimes de prévoyance (les institutions de prévoyance, les PME, IPM) ;
- sauvegarder l'équilibre financier des entreprises en vue de sauver des emplois ; etc.

Le rôle économique vient du fait que l'assurance est un facteur de stimulation de l'épargne qui, en vérité, constitue le moteur de l'investissement. En effet, l'obligation de constitution des provisions techniques mise à la charge des compagnies permet à celles-ci de drainer d'importantes sommes d'argent issues de la collecte des primes lesquelles doivent servir aux règlements des sinistres.

L'épargne ainsi constituée par les compagnies est injectée dans le circuit économique sous forme d'investissement. C'est pour cela que les compagnies d'assurance sont appelées « *investisseurs institutionnels* ». De même, l'assurance favorise la sécurité du banquier qui est

³ Idem Pierre CONSO & Farouk HEMICI, page 252.

rassuré du remboursement de ses crédits dans l'hypothèse d'une défaillance des sûretés traditionnelles. En ce sens, elle constitue un stimulant de premier plan pour le crédit.

Ce sont ces différents rôles qu'ont vu très tôt les figures de notre histoire, d'imminents hommes politiques et industriels. Certains d'entre eux ont fait des affirmations pertinentes, d'une portée universelle quant à la nécessité de l'assurance ou de son rôle dans une société en pleine mutation. C'est ainsi que WINSTON CHURCHIL⁴ affirme :

« Si cela m'était possible, j'écrirais le mot assurance dans chaque foyer et sur le front de chaque homme, tant je suis convaincu que l'assurance peut, à un prix modéré, libérer les familles de catastrophes irréparables. »

Henry FORD parlant des possibilités offertes par cette discipline qu'est l'assurance précise :

« New York n'est pas la création des hommes, mais celle des assureurs... Sans les assurances, il n'y aurait pas de gratte-ciel, car aucun ouvrier n'accepterait de travailler à une pareille hauteur, en risquant de faire une chute mortelle et de laisser sa famille dans la misère. Sans les assurances, aucun capitaliste n'investirait des millions pour construire de pareils buildings qu'un simple mégot de cigarette peut réduire en cendres. Sans les assurances, personnes ne circulerait...en voiture à travers les rues. Un bon chauffeur est conscient de ce qu'il court à chaque instant le risque de renverser un piéton. »

Cependant, l'assurance, par rapport aux autres secteurs d'activités ou par rapport aux autres disciplines, présente une certaine particularité : l'inversion du cycle de production. En effet, en assurance, l'assureur fixe sa rémunération avant d'effectuer sa prestation (et d'en connaître le coût). C'est l'inverse qui se produit dans la plupart des industries.

Cette inversion du cycle de production propre à l'assurance à trois conséquences principales :

⁴ Cité par François COUILBAULT - Constant ELIASHBERG - Michel LATRASSE, in « Les grands principes de l'assurance », Paris : 2004, L'Argus de l'assurance, 5^{ème} édition.

- des conséquences financières ;
- des conséquences sur le plan technique ;
- des conséquences sur le plan comptable.

Les conséquences financières résultent du fait que l'assureur détient une masse importante de placements à gérer. Il encaisse des primes ou cotisations avant le versement des prestations. Ces primes sont placées en actifs financiers d'où la structure de son bilan par conséquent très différente de celle d'une entreprise « lambda ».

Au niveau technique, il y a une forte incertitude sur le montant des sinistres à régler et donc sur le bilan et le compte de résultat.

Les conséquences de cette inversion du cycle de production sur le plan comptable sont entre autres, le fait que le passif réel d'une société d'assurance est principalement constitué par les engagements (probables) de la société envers les assurés : ces engagements constituent les provisions techniques.

Le bilan d'un assureur illustre donc comment ses engagements techniques probables sont couverts par ses placements (lecture de droite à gauche). Cette lecture est différente de celle du bilan d'une société classique (lecture de gauche à droite : on regarde comment les moyens de production de la société, à l'actif, sont financés au passif).

De même, le chiffre d'affaires est connu avant les charges (ou prestations servies ou à servir). C'est pourquoi l'assurance dispose de son propre plan comptable.

1-2 Classification

Il est important à ce niveau de reprendre la démarche du professeur SERGE GAULOT⁵ que nous avons jugée très pratique. En effet, selon le professeur, il est possible de classer l'opération d'assurance soit par une approche administrative, soit par une approche technique.

Au plan administratif, l'article 328 du Code CIMA⁶ dispose que :

⁵ Idem : cours de «Droit du contrat d'assurances » IIA - Février 2003 - cycle DESSA, pages 2 & 3.

⁶ Code des Assurances des Etats Membres de la CIMA, édition 2001, page 147 à 149.

« L'agrément prévu à l'article 326 est accordé branche par branche. A cet effet, les opérations d'assurance sont classées en branches de la manière suivante : »

1- Accidents (y compris les accidents de travail et les maladies professionnelles) :

- a) prestations forfaitaires ;*
- b) prestations indemnitaires ;*
- c) combinaisons ;*
- d) personnes transportées.*

2- Maladie :

- a) prestations forfaitaires ;*
- b) prestations indemnitaires*
- c) combinaisons.*

3 - Corps de véhicules terrestres (autres que ferroviaires) »

L'article 411 du Code CIMA ventile les risques par catégorie. Ainsi, il y a une distinction par exemple en assurance sur la vie, entre la grande branche, les collectives, les complémentaires et les autres risques. Pour le professeur GAULOT :

« ...c'est uniquement pour organiser les dispositions comptables et statistiques applicables aux entreprises et les états qu'elles doivent produire. »

L'article 411-1 qui suit concerne l'assurance automobile et, il permet une ventilation des risques par catégorie. L'on distingue les véhicules de tourisme encore appelés V.P., des véhicules de transport privé (TPC), etc. Cet article dispose que :

« Les risques des véhicules terrestres à moteur sont ventilés entre les catégories suivantes :

- véhicules de tourisme ;*
- véhicules de transport privé ;*
- véhicules de transport public de marchandises ;*
- véhicules de transport public de voyageurs ;*
- véhicules à deux roues ;*
- autres véhicules (véhicules spéciaux, engins de chantiers, etc.) »*

L'importance de cette ventilation du risque automobile en catégories est plus significative lorsqu'on sait qu'elle permet à une compagnie d'avoir, à travers des statistiques adéquates, une appréciation sur le nombre de risques assurés, son évolution annuelle, le chiffre d'affaires par catégorie de risques, et même avec la sinistralité, connaître la rentabilité ou non des risques par catégorie.

C'est ainsi qu'en réponse à une demande de la Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurances (FSSA)⁷ par circulaire daté du **20 mai 2008**, portant sur le recensement du parc automobile au **1^{er} janvier 2008**, nous avons pu travailler sur le dossier et dresser le tableau ci-après⁸ contenant les informations réclamées. Il s'agissait de déterminer le nombre de véhicules sous contrat à la date du **01/01/2008**. Théoriquement, la demande consistait à déterminer le nombre de contrats automobiles dont la date d'effet commence avant/ou au plus tard le 01/01/2008 et dont la date d'expiration est postérieure ou égale à cette date. Schématiquement, l'équation⁹ est la suivante : $A \leq X \leq B$

⁷ La FSSA est une organisation commune chargée de la défense des intérêts des compagnies d'assurances et de la gestion des projets qui leur sont communs.

⁸ Dossier NSIA SENEGAL/FSSA « *Recensement du nombre de véhicules assurés au 01/01/2008.* »

⁹ Avec A représentant la date d'effet du contrat ; X la date du 1^{er} janvier 2008 ; B la date d'expiration.

F.S.S.A.

43, Avenue Hassan II - Dakar

Tel. 33 889 48 64

NOMBRE DE VEHICULES ASSURES AU 1er Janvier 2008

NB : il conviendra comme d'habitude d'éclater les flottes en nombres de véhicules les composant !
(L'information demandée est le nombre de véhicules sous contrat à la date indiquée; à ne pas
Confondre avec le nombre de véhicules assurés pendant une période)

SOCIETE : NSIA SENEGAL

Nom de la personne ayant rempli ce document

M. XXX

CATEGORIES

Nombre de véhicules

TOURISME

XY XXX

TPC

X XXX

TPM

XXX

TPV

XX

DEUX ROUES

XXXX

AUTRES

XXX

TOTAL GENERAL

XY XXX

A retourner à la FSSA au plus tard le 31 mai 2008

(NB - Le listing informatique est suffisant à condition que l'info demandée y figure

Dakar, le xx/xx/xxx

Ce tableau centralise une information capitale. La FSSA, dans le cadre de sa mission arrive à quantifier l'absence d'assurance. Elle peut dès lors déceler le niveau de la fraude c'est-à-dire, en comparaison avec le nombre de véhicules en circulation ou supposé être en circulation, déterminer de manière approximative le taux ou ratio des véhicules circulant sans assurance. Cette différence peut s'expliquer par l'existence d'assurances fictives. Ces informations de la FSSA détermineront les politiques des services compétentes en matière de sécurité routière. Aujourd'hui, des efforts sont en train d'être faits pour améliorer les choses car, la détermination du nombre réel de véhicules qui circulent au SENEGAL a une incidence sur les revenus fiscaux de l'Etat.

Au plan technique, le professeur GAULOT fait une distinction quant au mode de gestion de l'opération d'assurance ou quant à la nature de l'événement garanti.

Dans le premier cas, il fait constater que l'opération d'assurance peut relever de la répartition ou de la capitalisation. La remarque que nous avons faite à ce niveau c'est que la distinction entre assurances gérées selon la technique de la répartition et celles gérées selon la technique de la capitalisation repose sur un critère financier.

Lorsque l'assureur affecte à plusieurs assurés victimes d'un sinistre, la somme des primes versées par l'ensemble des assurés, il utilise la technique dite de la répartition laquelle de manière concise consiste :

*« à répartir les primes encaissées par la compagnie d'assurance entre les assurés qui ont subi des sinistres. Il s'agit en fait de puiser dans la masse commune des primes pour régler les sinistres. »*¹⁰

L'assurance automobile en est une illustration. Elle constitue un exemple pertinent. Les contrats sont souvent de courte durée (généralement d'un an renouvelable par ou sans tacite reconduction).

Par contre, lorsque les primes sont accumulées sur une longue période, il s'agit d'une assurance gérée en capitalisation. L'assureur procède à la capitalisation des cotisations pour pouvoir faire face aux engagements pris antérieurement. L'assurance sur la vie en est un exemple très révélateur. Les contrats ont la particularité d'être conclus pour une période

¹⁰ YIGBEDEK ZACHARIE, *L'assurance Automobile : Théorie et Pratique*, Presses Universitaires de Yaoundé, Mars 2008, 2^{ème} édition, Page 11.

souvent très longue et les conditions de réalisation du risque varient avec le temps. En somme, ce système repose sur une capitalisation des primes versées par l'assuré selon la méthode des intérêts composés.

Selon la nature de l'événement garanti, on distingue d'une part les assurances de dommages et d'autre part les assurances de personnes. La distinction assurance de dommages et assurances de personnes est fondamentale.

En assurance de dommages, l'indemnité due en cas de sinistre dépend de l'importance du préjudice. Les assurances de dommages sont également divisées en deux sous catégories :

- assurance de biens ou de choses ;
- assurance de responsabilité.

En ce qui concerne les assurances des biens, la garantie porte sur une chose tandis que, dans le cadre des assurances de responsabilité, l'assureur couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile encourue par l'assuré dans le cadre de l'exercice d'une activité.

Une des particularités des assurances de dommages, c'est qu'elles sont soumises au principe indemnitaire (principe selon lequel, l'assurance ne doit pas être une source d'enrichissement sans cause pour l'assuré) avec application de la règle proportionnelle (elle consiste à décharger sur l'assuré la prise en charge des sinistres non couverts par le contrat. En effet, si la somme assurée est inférieure à la valeur totale du bien à assurer, le sinistre garanti est réglé dans la proportion existant entre la valeur assurée et la valeur totale).

Contrairement aux assurances de dommages, les assurances de personnes ne visent pas la réparation d'un préjudice mais elle porte sur des événements liés à la vie humaine : décès, retraite, survie, accident). Dans ce cas d'espèce, l'indemnité est un montant forfaitaire convenu entre les parties ce qui implique deux (2) conséquences :

- il n'y a pas de principe indemnitaire ;
- il n'y a pas de règles proportionnelles des capitaux ;

A travers tout ce que nous venons de voir, on peut dégager la position de l'assurance automobile au plan technique et administratif car, comme le dit le professeur YIGBEDEK :

« L'assurance automobile se positionne de manière différente selon que l'on l'observe à travers la classification des branches d'assurance sur la base de considérations techniques ou juridiques ou à travers la nomenclature des branches d'assurance. »¹¹

Dans la catégorisation de l'assurance, disons sans risque de nous tromper que l'assurance automobile dont il est ici question relève des assurances de dommages. De plus, étant donné qu'on a deux (2) grands secteurs en assurance (IARD/T et vie), l'assurance automobile fait partie intégrante du secteur IARD/T.

¹¹ YIGBEDEK ZACHARIE, *L'assurance Automobile : Théorie et Pratique*, Presses Universitaires de Yaoundé, Mars 2008, 2^{ème} édition, Page 11.

Chapitre2-Bases théoriques de l'opération d'assurance

2-1 La loi des grands nombres

C'est une loi qui a été formalisée au XVIIème siècle avec la découverte de nouveaux langages mathématiques. Sans entrer dans les théories probabilistes, cette loi nous dit clairement que la détermination de la prime payée par chaque assuré sera d'autant plus juste que le nombre d'assurés est grand. Autrement dit, plus grand est le nombre de risques assurés, plus l'écart entre les faits attendus et les faits survenus est faible. La sécurité des opérations d'assurance est d'autant plus grande qu'elle porte sur un grand nombre d'assurés.

En réalité, dans le langage mathématique, si on désigne par na le nombre d'assurés ; i le i ème assuré de la mutualité ; π_i la prime versée par chaque assuré correspondant au prix du risque ; l'assureur d'une mutualité d'assurés reçoit une somme $\sum_{i=1}^{na} \pi_i$ et doit la somme aléatoire $\sum_{i=1}^{na} x_i$.

Si on essaie de voir sa situation par rapport à celui qui n'aurait qu'un seul contrat, la loi des grands nombres vient à notre secours pour répondre à cette interrogation. Elle affirme que, plus le nombre de risques assurés est élevé, sous certaines conditions, plus l'incertitude sur le montant total des prestations diminue et se rapproche de l'espérance mathématique $E(x_i)$, qui n'est pas une valeur aléatoire et qu'il convient de calculer.

Cette loi des grands nombres s'applique cependant sous certaines conditions : risques indépendants et identiques les uns des autres. Elle reste valable pour des risques assez homogènes (c'est-à-dire de même nature : fréquence et intensité du risque de même ordre et de montants comparables) et assez indépendants.

Elle sous tend l'assurance sur tous ces aspects. C'est elle qui donne à l'assurance une partie de sa dimension scientifique. Et, l'on pourrait citer à titre d'exemple les travaux du fameux mathématicien français **BLAISE PASCAL** qui a étudié le hasard puis est arrivé à démontrer qu'il est régi par des lois. **Bernoulli**, à travers toute la théorie de son prédécesseur, va énoncer plus tard la loi des grands nombres. Selon cette loi, plus grand est le nombre d'expériences effectuées, plus les résultats de ces expériences se rapprochent de la probabilité théorique de survenance d'un événement. L'exemple du dé est toujours pris à titre illustratif. Un dé a 6 faces et la probabilité théorique de jeter le dé et de voir l'As apparaître est de $1/6$

car, chaque face a autant de chance de sortir que les autres. Si nous jetons ce dé un nombre de fois limité, nous pouvons voir apparaître l'As 1fois, 2fois ou pas du tout.

Mais, si nous répétons l'essai pendant n fois, nous pourrions constater que le nombre total de sorties de l'As tend à se rapprocher de la probabilité théorique fixée au départ : $1/6$. Autrement dit, si on possède des études sur plusieurs cas, on connaît de manière suffisamment précise, la probabilité de survenance d'un événement. C'est cette théorie qui est à l'origine du raisonnement consistant à dire que « **l'on peut maîtriser le hasard** ».

A notre niveau, disons simplement que la loi des grands nombres a donné la possibilité de faire des prévisions quasi réelles dans le futur voire la possibilité de réduire les écarts d'incertitude par rapport à la réalité des hypothèses de départ sous certaines conditions. Schématiquement, nous aurons :

- Hypothèses de départ $\cong$ (quasi égales) aux hypothèses d'arrivée sous certaines conditions.

C'est sur cette loi que repose la plupart des sondages. Un sondage consiste à interroger un nombre suffisamment important de personnes pour connaître l'opinion (probable) de la population entière sur une question donnée. De même, sans la formalisation de la loi des grands nombres, l'assurance n'aurait jamais pu se développer avec un tel essor.

En effet, cette loi permet aux assureurs de déterminer les probabilités que les sinistres dont ils sont garants se réaliseront ou non et quelles en seront les prestations probables de l'assureur.

Il faut noter que selon certains théoriciens, la loi des grands nombres soulève une question d'ordre métaphysique. L'exemple de la pièce de monnaie sert toujours d'illustration. En vérité, il n'est pas impossible d'avoir 100 fois « pile » ou 100 fois « face » lors du lancement mais cela résulterait d'un hasard jugé global car il y a de forte chance qu'on obtienne 50 fois « pile » et 50 fois « face » comme s'il existait une loi d'équilibre naturelle, comme si le chaos était impossible et les catastrophes improbables.

2-2 La loi de la sélection et de la division des risques

Si l'on se réfère aux études faites par les professeurs François COUILBAULT, Constant ELIASHBERG et Michel LATRASSE¹², pour que la compensation entre les risques puisse se faire dans les meilleures conditions, il faut réunir un grand nombre de risques semblables, qui ont les mêmes chances de se réaliser et qui occasionneront des débours du même ordre, c'est-à-dire des risques homogènes. C'est la raison pour laquelle, les services production d'une société d'assurance examinent chaque risque, avec l'aide d'experts. Après cet examen, les producteurs classent le risque dans une catégorie de tarif bien déterminé en fonction de ses principaux éléments puis, proposent un tarif plus élevé pour les risques aggravants, refusent d'assurer des risques dont la probabilité de réalisation est quasi certaine. Ainsi, la loi d'homogénéité des risques se traduit par la sélection des risques.

Il faut également la dispersion des risques pour éviter que ceux assurés ne se réalisent en même temps, sinon la compensation ne pourrait pas avoir lieu. Il s'agit, en d'autres termes, de ne pas « *mettre tous ses œufs dans le même panier* ».

Hormis la sélection et la dispersion des risques, il faut encore éviter de couvrir un trop gros risque dont le coût en cas de sinistre pourrait compromettre l'équilibre financier du portefeuille. Pour se faire, l'assureur a recours, entre autres, à des techniques très efficaces de répartition des risques par lui assurés : la **coassurance** et la **réassurance**. Le risque étant sa matière première, l'assurance a développé des techniques originales de modélisation et de transfert des risques. Aujourd'hui, ces techniques et, au premier chef, la coassurance et la réassurance constituent le cheval de bataille des assureurs face au paradigme financier.

La coassurance consiste à partager dans la même proportion un même risque entre plusieurs assureurs chacun acceptant un certain pourcentage du risque, reçoit en contrepartie le même pourcentage de prime et, en cas de réalisation du risque, sera tenu au paiement de la même proportion des prestations dues. Les assureurs membres de la coassurance, y compris la société apéritrice, ne sont pas solidaires entre eux pour l'exécution de leurs obligations découlant du contrat, qu'il s'agisse du versement des indemnités ou toute autre opération de gestion du contrat. Au SENEGAL, pour la maîtrise des risques relevant des TPV¹³, les assureurs usent de cette technique (par la création du pool TPV).

¹² François COUILBAULT - Constant ELIASHBERG - Michel LATRASSE, *Les grands principes de l'assurance*, Paris : 2004, L'argus de l'assurance, 5^{ème} édition.

¹³ Transports publics de voyageurs.

La réassurance comme autre technique de division du risque est une opération par laquelle une société d'assurance (la cédante) transfère, moyennant une somme convenue dans un traité, une partie des risques qu'elle a prise en charge à une autre société (le réassureur).

Elle est une nécessité absolue pour la plupart des compagnies d'assurances, grandes ou petites. Elle permet à l'assureur d'avoir la possibilité de souscrire des risques plus importants voire des risques de pointe qu'il ne serait pas en mesure de faire face s'il avait été seul, sans autre possibilité de recours au risque de compromettre l'équilibre de son portefeuille. La réassurance offre une capacité de souscription supérieure. On peut dire qu'elle est une indispensable technique de dilution des risques dans le temps et dans l'espace qui fait jouer la solidarité nationale ou internationale.

Elle ne diffère de l'assurance que par une grande complexité inhérente à la diversité plus importante de ses activités et à son caractère international. Elle permet à la cédante d'obtenir certains avantages notamment une réduction de son engagement net sur des risques individuels et une protection contre des pertes multiples ou importantes.

L'assureur, en possession de statistiques bien dressées et portant sur un grand nombre de faits homogènes, devait s'efforcer de réunir une mutualité d'assurés suffisamment importante pour qu'il pût lui appliquer les lois déduites de l'observation. Mais les statistiques ne donnent qu'une probabilité théorique de réalisation des sinistres. La réalité peut être différente de cette probabilité. Il y a donc écart influencé par deux facteurs :

- le nombre de risques ;
- la valeur des risques.

Qu'il s'agisse d'assurance incendie, d'assurance transport ou d'assurance vie, l'importance du risque varie avec le type de police.

La réassurance permet d'obvier à ce double danger ; elle est un moyen spécifique d'atténuation de l'irrégularité des écarts et, elle est un des moyens de diminution de l'importance des écarts. Un tel résultat pourrait être atteint théoriquement par la coassurance qui est souvent utilisée à cette fin notamment pour les risques de pointe. Mais, outre le fait que la coassurance ne supprime pas tous les écarts, les assureurs préfèrent d'abord la réassurance parce qu'elle est toujours possible alors que la coassurance requiert le consentement de l'assuré qui ne désire peut-être traiter qu'avec une seule compagnie en qui il a confiance, ensuite parce qu'elle ne met pas l'assuré en rapport avec d'autres assureurs qui

pourraient devenir pour l'assureur lui-même des concurrents dangereux : il y a division des risques mais non de la clientèle.

La NSIA bénéficie d'un partenariat avec les meilleurs réassureurs du marché mondial et africain. Nous citerons à titre illustratif AFRICA RE, SUISSE RE, MUNICH RE, la SCOR.

Tout ceci évidemment en relation avec le programme de réassurance qui englobe la détermination des niveaux de cession des risques et les limites en dessous desquelles, l'assureur ne doit pas être inquiet. Pour négocier ses accords de réassurance de manière à obtenir la couverture la plus appropriée au meilleur prix, le gestionnaire technique de portefeuille d'assurance automobile évalue ses besoins en réassurance avec exactitude et juge du type de couverture qui lui convient du point de vue tant qualitatif que quantitatif.

Mais, le problème posé par l'assurance automobile et lié à cette technique de division des risques est relatif à la garantie obligatoire RC. En effet, l'assurance offre une couverture illimitée alors que les traités de réassurance prévoient des capitaux limités. Les partenaires à cette opération d'assurance devraient trouver des solutions à ce problème même si les avantages d'un côté ou de l'autre ne sont pas identiques.

En somme, la réassurance et la coassurance comme principaux mécanismes de divisions des risques fonctionnent selon des techniques très spécifiques que nous n'aborderons pas dans le cadre de cette étude. En effet, la NSIA SENEGAL qui désire développer ses activités doit utiliser efficacement ces techniques pour équilibrer son portefeuille et stabiliser ses bénéfices.

2-3 Composantes de la prime

La prime d'assurance automobile, à l'instar de toutes les primes d'assurance dans les autres branches ou catégories d'assurance, sont déterminées d'après le risque, c'est-à-dire la probabilité qu'un assuré ou un groupe d'assurés ayant les mêmes caractères présente une réclamation dans le futur et à combien s'élèvera cette réclamation. Le travail des actuaires et autres professionnels du secteur est donc de taille car ils devront déterminer sinon prédire les coûts de règlements des réclamations, les frais généraux de la compagnie, les frais de règlements des dossiers sinistres, les impôts de l'industrie (Taxes, FGA, etc.) et les sommes à verser dans les réserves de l'industrie des assurances.

De façon générale, une prime nette de 100 se décompose de la manière suivante :

- les **65** représentent la prime pure ;
- les **20** représentent les frais d'acquisition (commission d'apport et de gestion) ;
- les **7** représentent les frais de gestion du risque ;
- les **8** représentent les frais d'établissement des contrats et quittances.

Et, pour passer de la prime nette à la prime TTC, l'assureur insère un complément de cotisation encore appelé « accessoires » et qui dépend de l'importance de la cotisation nette dans certaines compagnies. Il ajoute également des taxes qui sont des impôts reversés à l'Etat et calculées sur la base de la cotisation nette et des frais accessoires. En assurance automobile, le taux est de 10%.

En résumé, nous aurons le schéma suivant :

$$\begin{array}{lclcl} \textbf{Prime pure} & & + \textbf{chargements} & = & \textbf{cotisation nette} \\ (\text{Fréquence} \times \text{coût moyen}) & & (\text{Frais d'acquisition et de gestion}) & & \\ \\ \textbf{Cotisation nette} & & + \textbf{frais accessoires} & + \textbf{taxes} = & \textbf{cotisation TTC} \\ & & (\text{Complément de cotisation}) & & \end{array}$$

Cette prime réclamée au client doit faire l'objet, comme nous l'avons dit précédemment, d'une étude très sérieuse au risque d'une sous tarification ou d'une surestimation du montant ou cotisation que l'assuré devra payer.

Au fil du temps, avec la sinistralité, il est possible de voir si le tarif est suffisant ou non, si la prime réclamée par l'assureur permet de couvrir le risque, si cette prime permet de faire face aux conséquences susceptibles d'être engendrées par le risque en cas de réalisation de l'événement faisant l'objet de la couverture. A ce niveau, il faut un travail actuariel de très grande envergure et les spécialistes de l'assurance que sont les actuaires sont d'un grand apport pour ce secteur.

A la NSIA, malgré les politiques commerciales visant à s'adapter aux revenus des consommateurs et à satisfaire le client, les tarifs sont minutieusement étudiés. En effet, comme le souligne l'illustre professeur YIGBEDEK¹⁴, la tarification constitue :

« l'une des bases de l'équilibre technique de la branche automobile »

¹⁴ Op.cit ; page 47

Chapitre3 – Cadre institutionnel et réglementaire de l'assurance automobile

3-1 L'obligation d'assurance

Si on se réfère aux propos du professeur SERGE GAULOT, nous pouvons dire que le caractère obligatoire de l'assurance automobile aliène sinon diminue la liberté de contracter, restreint le droit donné à l'assureur de sélectionner ses partenaires ou ses clients. Dans ce sens, le professeur S. GAULOT écrit (parlant des obligations d'assurance) :

« Elles (les obligations d'assurance) conduisent à une régression de la liberté de contracter, du droit de l'assureur de décider de son engagement, de choisir ses partenaires, de fixer les conditions du contrat puisque le contenu contractuel est imposé à l'assureur par le législateur. Tel est le cas de l'assurance automobile. »

L'assurance RC automobile est obligatoire. Elle est imposée par la loi comme nous pouvons le constater à travers l'article 200 du code CIMA et concerne toute personne dont la responsabilité peut être engagée en raison de l'utilisation d'un véhicule terrestre à moteur ainsi que ses remorques ou semi-remorques :

« Toute personne physique ou toute personne morale autre que l'Etat, au sens du droit interne, dont la responsabilité civile peut être engagée en raison de dommages subis par des tiers résultant d'atteintes aux personnes ou aux biens et causés par un véhicule terrestre à moteur, ainsi que ses remorques ou semi-remorques, doit, pour faire circuler lesdits véhicules, être couverte par une assurance garantissant cette responsabilité, dans les conditions fixées par le présent code. »

Mais, l'objet de cette obligation c'est la protection directe des patrimoines des assujettis et celle indirecte des victimes comme le souligne le professeur AGBODO KOFFI¹⁵ :

¹⁵ In « cours d'Assurance Automobile » dispensé à l'Institut International des Assurances – Cycle MSTA année académique 2006-2008.

« Elle s'applique à la responsabilité civile dans sa formulation la plus générale pour tous les dommages matériels et corporels causés à des tiers par les VTM. Elle est instituée en France par la loi 58-208 du 27 février 1958 et le décret d'application n°59-135 du 7 février 1959 »

Au SENEGAL, c'est la loi 74-33 du 18/07/74 et le décret n°74-865 du 26/08/74 qui l'ont rendue obligatoire.

En imposant les utilisateurs des VTM, une obligation d'assurance, le législateur se rendra vite compte que ce caractère obligatoire, à lui seul, ne lui permettra pas d'atteindre ses objectifs d'où l'institution dans les pays membres de la CIMA d'un Fonds de Garantie Automobile en abrégé FGA dont l'objet peut être perçu à travers l'article 600 du code CIMA aliéna 1 :

« Dans chaque Etat membre, il est institué un Fonds de Garantie Automobile chargé, lorsque le responsable des dommages demeure inconnu ou n'est pas assuré, sauf par l'effet d'une dérogation légale à l'obligation d'assurance, de supporter, dans la limite des plafonds fixés par les textes de chaque Etat membre relatifs audit Fonds, les frais médicaux et d'indemniser les victimes des dommages résultant d'atteintes à leurs personnes nés d'un accident causé par un véhicule terrestre à moteur en circulation, ainsi que ses remorques ou semi-remorques, à l'exclusion des chemins de fer et des tramways. »¹⁶

Au SENEGAL, le FGA¹⁷ existe. Beaucoup de pays appartenant à la zone CIMA n'ont pas encore mis en place un Fonds de Garantie Automobile malgré l'insertion de cet article 600 du Code CIMA qui en donne le droit.

Le mode de financement laissé à l'appréciation de chaque Etat membre comme le prévoit le Code en son article 601 se présente comme suit :

- prélèvement d'un montant = **2.5%** de la prime RC hors réductions sur chaque contrat d'assurance automobile.

¹⁶ Idem Code des Assurances de la CIMA, édition 2001 page 322.

¹⁷ Société anonyme au capital de 200 000 000 F CFA – NINEA 0068 917 2A3 – R.C. 95 – B – 967 – DAKAR (SENEGAL).

- Le reversement et la déclaration devant être faits tous les mois auprès des services concernés (exemple déclaration faite auprès de la FSSA, reversement auprès du FGA, etc.).

Les déclarations faites par la NSIA SENEGAL correspondant au montant annuel réel à payer pour l'exercice **2007** s'élève à F CFA **XXY XXX. XXX** et déterminé comme suit ¹⁸:

<i>MODE DE DÉTERMINATION DU MONTANT ALLOUÉ AU F.G.A.</i>		
Véhicules terrestres à moteur (exercice 2007)		
	GARANTIES	
	RC	Autres risques
a) Primes et accessoires (hors TPV)	XXX XXXY XXX	XY XXX XXX XXX
b) Rétrocession du pool TPV	XXX XXX XXXY	
c) Primes à déclarer au FGA	XXX XXX XXX	
d) Montant à reverser au FGA	XX XXX XXX	

NB : → c) = a)-b)

→ d) = 2.5% * c)

Le montant à verser au FGA dépend du chiffre d'affaires et plus précisément du montant de primes RC émises à l'exercice. Plus cette assiette est importante plus le montant à verser est important.

¹⁸ Les montants ont été tirés de l'Etat C1 de l'exercice 2007 ainsi que de l'Etat des rétrocessions du pool TPV.

3-2 Les critères de tarification

L'étude des critères de tarification constituent à elle seule un grand chantier qu'on aurait de mal à réaliser de manière rigoureuse faute de statistiques. Cependant, il y a un certain nombre de critères qui servent de base pour la détermination de la prime à réclamer aux assurés et relevant des risques automobiles.

En réalité, le tarif applicable par l'assureur est établi à partir des indications fournies par la personne désireuse de souscrire une assurance. Ces indications renseignent sur des critères propres au véhicule et à son utilisation (ainsi qu'à des critères propres au conducteur même si ce critère n'influe pas trop sur le tarif automobile du SENEGAL).

Le code CIMA en son article 212¹⁹ énumère un certain nombre de critères qui permettent de déterminer la prime minimale de base RC automobile. En d'autres termes, il s'agit des éléments minimaux de tarification qui sont au nombre de quatre :

- la zone géographique de circulation ;
- caractéristiques et usage du véhicule ;
- statut socioprofessionnel et caractéristiques du conducteur habituel ;

Les deux premiers concernent les critères propres au véhicule et à son utilisation tandis que les deux autres concernent les critères propres au conducteur (notamment les conducteurs novices, et le comportement antérieur des conducteurs qui justifie l'application des clauses bonus-malus). Dans la pratique de tous les jours, cette dernière disposition liée au comportement antérieur n'est pas appliquée ; le commercial l'emportant à tous les niveaux sur le réglementaire. En d'autres termes, si le malus est un mécanisme qui ajuste les paramètres des contrats d'assurance en fonction de l'expérience passée des assurés, de manière générale, son application en souffre. Le souci de vendre conditionne la suppression sinon le refus d'appliquer le malus.

¹⁹ Op. cit., page 77.

3-3 Le tarif automobile de la NSIA SENEGAL

Les différents risques faisant l'objet du tarif de la NSIA SENEGAL sont les suivants :

- risque A (RC) ;
- risque B (Recours des tiers incendie) ;
- risque C (Dommages éprouvés par les véhicules – risques tierce) ;
- risque D (Incendie et explosions) ;
- risque E (vol).

La tarification des autres extensions de garanties relève de l'appréciation de chaque compagnie.

La prime de base de la garantie RC (risque A) est fonction de :

- l'usage du véhicule ;
- la force en chevaux (quel que soit l'âge du véhicule, cette force découle du calcul du service des mines ou de toute autre autorité chargée de la délivrance des cartes de circulation) ;
- nombre de places ;
- du type de moteur (moteur à essence, moteur à gazogène, à combustion, électrique) ;
- la remorque (quelle que soit la catégorie à laquelle appartient le véhicule tracteur).

Les déclarations sont faites aux risques et périls du souscripteur qui s'expose aux sanctions légales et contractuelles en cas d'inexactitude sur l'un ou l'autre des cinq éléments qui précèdent.

Ce tarif peut être librement déterminé par les compagnies d'assurances tout en respectant le minimum de celui imposé par les commissions de contrôle de chaque Etat. Compte tenu de son caractère obligatoire, l'Etat a une sorte de main mise sur la tarification même si d'une compagnie à une autre les cotisations réclamées diffèrent.

La prime relative aux dommages subis par le véhicule « dommages au véhicule » (risque Tierce ou C) est fonction :

- de l'usage du véhicule ;
- de la valeur neuve du véhicule au SENEGAL.

La prime « Incendie », risque D, est fonction :

- de l'usage du véhicule ;
- du type de moteur (essence, gazogène, électrique) ;
- de la valeur du véhicule qui est celle déclarée par le souscripteur (dans tous les cas où la valeur vénale du véhicule sera supérieure à la valeur assurée, la règle proportionnelle sera appliquée. Cependant, si le véhicule a subi des transformations augmentant sa valeur vénale, le coût de ces transformations devra s'ajouter à la valeur propre du véhicule).

La prime « Vol » est fonction de l'usage du véhicule et de la valeur du véhicule qui est déclarée par le souscripteur. Dans tous les cas où la valeur vénale du véhicule sera supérieure à la valeur assurée, la RP sera également appliquée.

La prime « Bris de glace » (cette garantie est conditionnée par la souscription des garanties incendie et vol) est fonction de la puissance des véhicules mais également de la catégorie.

La prime « personnes transportées » ainsi que l'« individuelle conducteur » dépendent des capitaux en cas de décès, d'invalidité et du capital sur frais médicaux. De même, la prime avance sur recours dépend du capital librement choisi au moment de la souscription ; le capital minimum étant fixé à F CFA 500 000.

Selon la catégorie du véhicule, la prime « Défense et recours » est déterminée.

Ce tarif disponible à la NSIA SENEGAL est applicable aux véhicules en circulation à l'intérieur du territoire de la république sénégalaise.

DEUXIEME PARTIE

**STRATEGIES DE GESTION DU
PORTEFEUILLE D'ASSURANCE
AUTOMOBILE**

La meilleure stratégie de gestion du portefeuille automobile est celle qui s'appesantit sur deux aspects : l'aspect technique et l'aspect organisationnel.

Ces deux aspects sont d'une grande importance pour une compagnie d'assurance. La maîtrise des aspects techniques et organisationnels donnerait des avantages concurrentiels considérables. C'est dans cette optique que nous avons, sur demande du directeur technique, accentué notre réflexion sur ces deux aspects car, la gestion d'un portefeuille d'assurance automobile nécessite des compétences et des moyens spécifiques ainsi qu'un ensemble de critères qui méritent une réflexion approfondie.

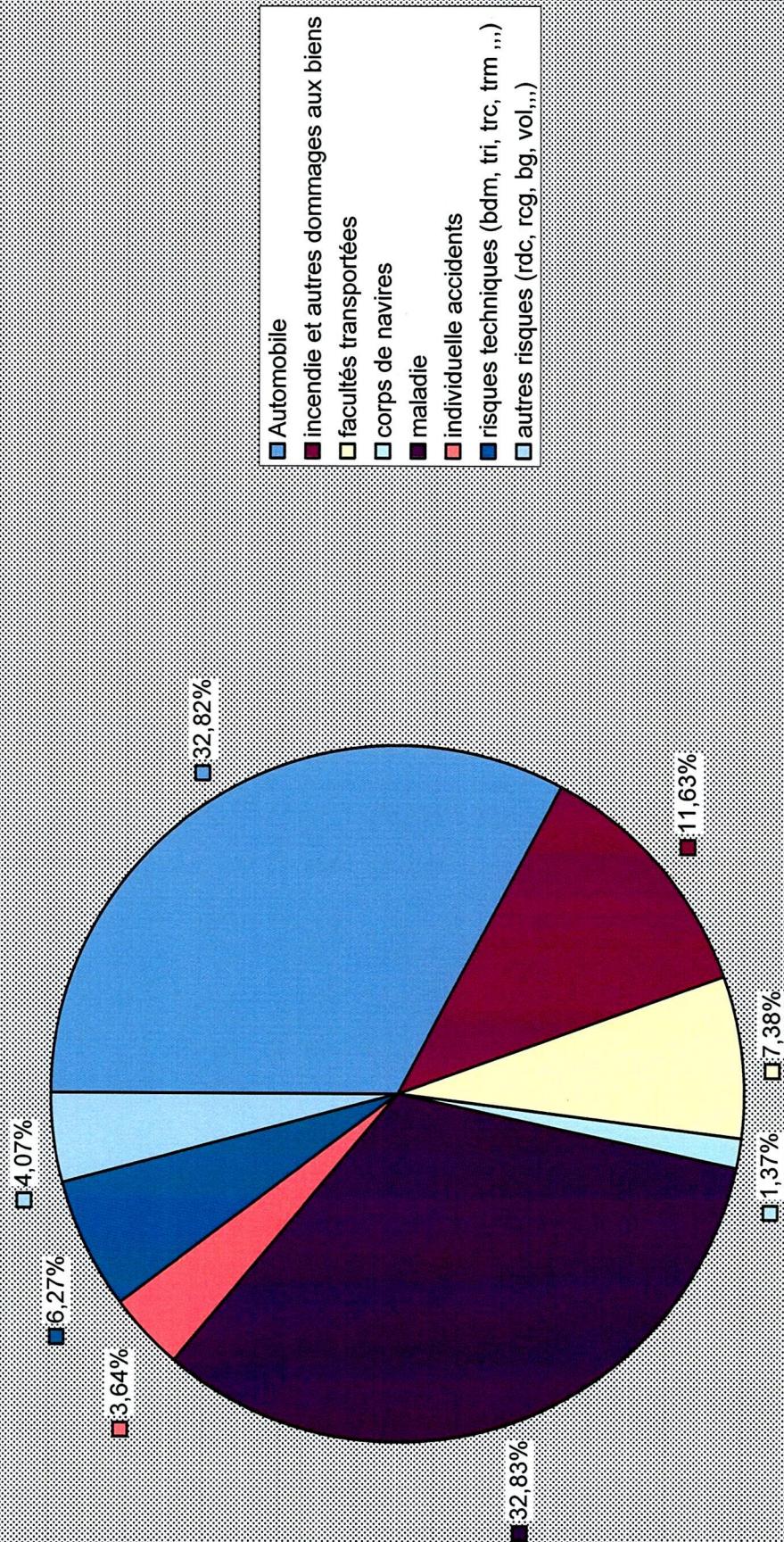
Ainsi, après une analyse des problèmes fondamentaux liés à la gestion du portefeuille d'assurance automobile, nous essayerons d'étudier les aspects techniques et organisationnels.

Chapitre1 – Problèmes liés à la gestion du portefeuille automobile

1-1 Evolution du chiffre d'affaires de la branche automobile

L'importance du chiffre d'affaires de la branche automobile ne pourra être perçue de manière concrète qu'à travers une étude relative à la part de chaque branche d'assurance dans le chiffre d'affaires général de la compagnie. Ainsi, aux vus des informations mises à notre disposition, nous dressons le graphique suivant permettant de voir que la branche automobile occupe une place de choix et par conséquent, nécessite une bonne gestion technique et organisationnelle.

Pourcentage du Chiffre d'affaires par branche



Cette évolution fulgurante du chiffre d'affaires de la branche automobile de NSIA SENEGAL s'explique d'abord par une bonne offre, une bonne qualité de services et d'excellentes relations avec les partenaires. Elle résulte par ailleurs de l'augmentation du parc automobile au SENEGAL.

Ainsi, entre 2005 et 2006, le chiffre d'affaires automobile de la NSIA SENGAL a connu une évolution notable. Une étude de ce chiffre d'affaires auto de la période, par catégorie de véhicules, a permis de dégager les résultats suivants que nous avons également mis à la disposition de la FANAF²⁰ sur demande :

 ENQUETE FANAF AUTOMOBILE J-2008			
VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES AUTOMOBILE			
(chiffres en milliers de F CFA)			
Catégorie	2005	2006	Evolution
Transport public de voyageurs (TPV)	323 958	265 083	-58 875
Transport publique de marchandises (TPM)	5 524	9 268	3 744
Transports privés	149 258	127 370	-21 888
Tourisme	758 267	947 386	189 119
Véhicules à deux roues	34 779	27 671	-7 108
Autres véhicules	11 920	11 723	-197
Total	1 283 706	1 388 501	104 795

Depuis sa création, le portefeuille automobile a toujours enregistré un taux de croissance annuelle supérieure à **20%**. Face à cette forte croissance, des mesures sont nécessaires pour éviter des dysfonctionnements et maintenir une bonne gestion du portefeuille.

²⁰ Fédération des Sociétés de droit national Africain.

1-2 Le système d'information et les problèmes tarifaires

Pour la gestion du portefeuille automobile, NSIA SENEGAL dispose d'un système d'information (le logiciel outil). Ce système offre plusieurs possibilités : l'étude des risques, les propositions, la tarification, la confection des documents contractuels etc....

Cependant, ce système d'information n'est pas parfait. Nous avons relevé un certain nombre de difficultés qui peuvent compromettre la bonne gestion du portefeuille d'assurance automobile :

- l'impossibilité à faire figurer, dans les documents contractuels, des informations nécessaires à la compréhension des obligations des parties notamment les franchises applicables ;
- l'impossibilité à faire apparaître les primes Incendie et Vol des remorques si elles font l'objet d'une couverture. On note également une impossibilité à faire figurer correctement le montant des commissions ou à obtenir, sur simple requête le montant des commissions à une date donnée et par catégorie d'assurance. A supposé que le taux de commissionnement varie d'un apporteur à un autre, il doit y avoir la possibilité d'avoir en un temps record les montants desdits commissions.

L'autre problème concerne les dossiers physiques. Nous avons trouvé certains dossiers incomplets. Souvent sans traces des conditions initiales qui ont permis de mettre en œuvre les contrats d'assurance.

En outre, les problèmes posés par l'assurance automobile et qui trouvent leur origine au niveau des charges de cette branche ne nous paraissent pas ici trop pertinents car, même si la NSIA enregistre des sinistres, le rapport S/P est favorable. Il n'est pas déficitaire comme le montre l'état C10 B tableau F que l'on peut résumer comme suit :

CATEGORIE	ANNEE	S/P
ensemble VTM	2 007	42,65%
Légende : S/P = rapport des sinistres nets de recours aux primes VTM = véhicules terrestres à moteur Source : Etat C10B tableau F		

Si l'on pousse plus loin, l'on peut constater que cet état statistique permet d'avoir une visibilité sur la sinistralité par garantie et notamment la RC. Il est même possible d'avoir une visibilité sur la sinistralité de la branche automobile par garantie en dissociant le groupe « *Autres risques* » de l'état C10B par sous catégorie de risques et par garantie. Ce qui serait d'un apport considérable pour la définition des tarifs réalistes.

Par contre, les difficultés proviennent des ressources constituées essentiellement par les primes ressortant du tarif appliqué. Afin de comparer les évolutions respectives de la charge de sinistres et du tarif, l'on peut considérer la période allant de **2003** (année de démarrage des activités de la NSIA) à **2007**.

Durant cette période, la charge de sinistres (vue au **31/12/2007**) est passée de **16** à **491** millions de F CFA soit une augmentation de **97%** alors que le tarif n'a pas subi une évolution notable. Ceci illustre clairement un gap existant entre le risque et la tarification qui lui est appliqué.

A supposé même que le rapport S/P soit favorable à l'assureur, l'autre déficit serait de voir les possibilités de revoir, par exemple à la baisse, les primes réclamées aux assurés et relatives à des garanties particulières. Il s'agit par exemple de voir comment être plus compétitif en revoyant à la baisse les primes Bris de glace ou Incendie etc. et même plus intéressant jouer sur les extensions de garantie tel c'est le cas avec la garantie Avance sur Recours dont la commercialisation ne pose plus de problèmes.

1-3 Rapport avec les intermédiaires

Comme nous l'avons énuméré précédemment, dans le portefeuille de la NSIA qui travaille en parfaite collaboration avec les plus grands cabinets de courtage de la place, la branche automobile est d'un apport considérable.

Dans le processus transactionnel se dresse un partenaire d'un apport considérable dans le chiffre d'affaires de la branche automobile : le courtier d'assurance.

Jean BIGOT et Daniel LANGE ont donné une définition assez significative de l'activité professionnelle du courtier :

« ...c'est l'activité professionnelle des personnes qui mettent en rapport des preneurs d'assurance et des entreprises d'assurance ou de réassurance sans être tenues dans le choix de celles-ci, en vue de la couverture de risques à assurer ou à réassurer, préparant la

conclusion des contrats d'assurance et aidant essentiellement à leur gestion et à leur exécution, notamment en cas de sinistre »

Ou en empruntant la définition fonctionnelle de M. PICARD et A. BESSON :

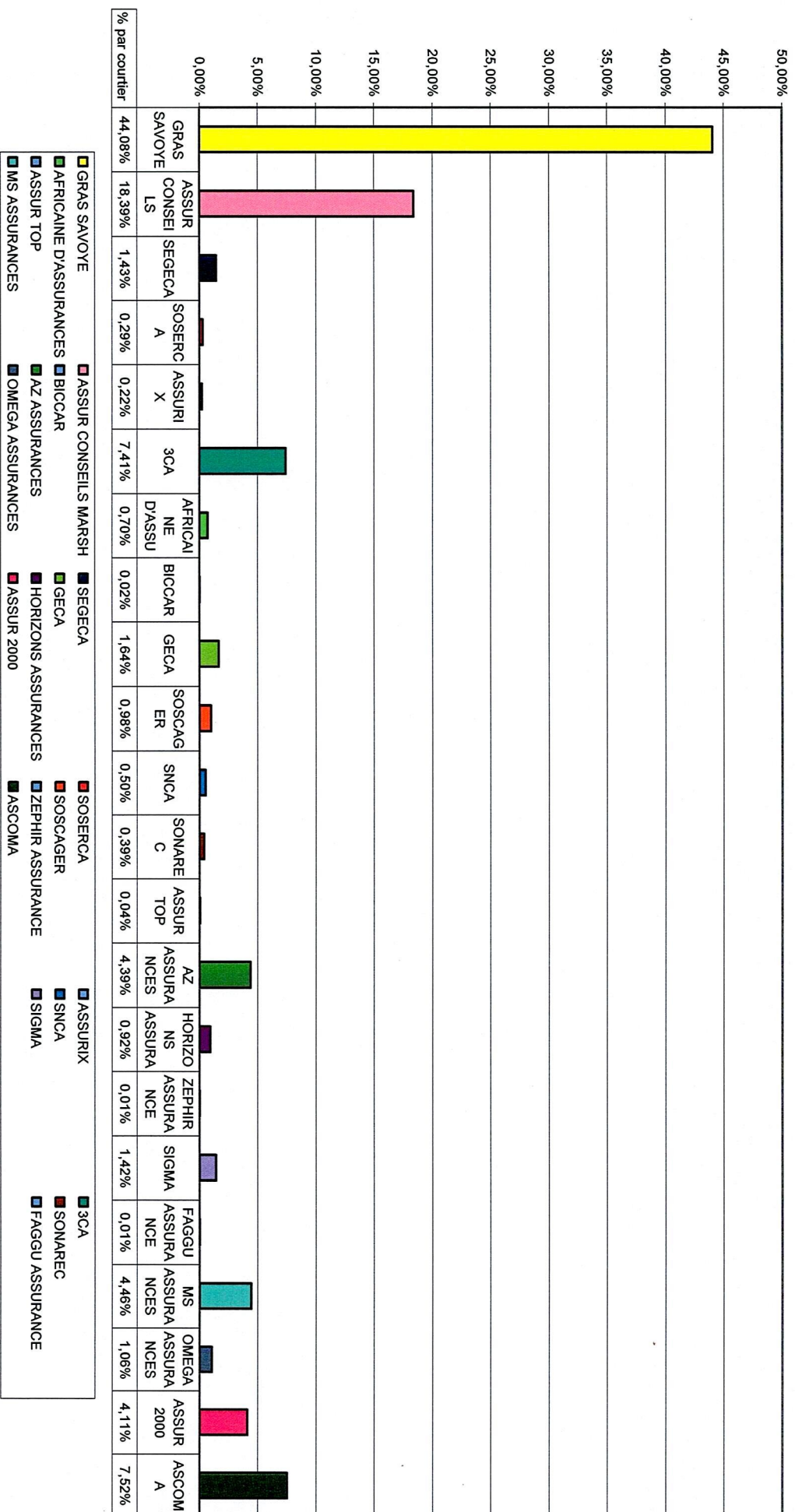
« Le courtier d'assurances ou de réassurances est un commerçant dont le rôle consiste à rechercher, pour le compte de tous les intéressés, la conclusion de contrats d'assurances ou de réassurances auprès d'organismes fonctionnant conformément à la législation en vigueur. »

Ce partenaire, malgré le substrat idéologique joue un rôle de premier plan dans cette opération, voire dans toutes les transactions entre assurés et assureurs. Lors d'une étude que nous avons faite à la suite d'un stage effectué à la SAFCA (Société Africaine de Courtage d'Assurances) portant sur le thème : **“Vers une meilleure approche de la profession du courtier d'Assurances : exemple de la SAFCA”**, nous avons résumé ses fonctions en trois phases : la prospection et le placement de l'assurance, la gestion technique des polices d'assurance et l'assistance technique en cas de sinistre. Ses responsabilités à l'égard de l'assuré sont : exécution des ordres, obligation d'information et de conseil, obligation d'assistance et de loyauté.

Dans cette transaction, il joue le rôle d'animateur du réseau de production des assurances et constitue un promoteur du secteur des assurances.

Nous avons travaillé avec le service chargé du courtage et à ce niveau, les affaires apportées par les courtiers du **01/01/08** au **06/05/08** peuvent être appréciées à travers le graphique ci-après.

Primes par Courtier du 01/01/2008 au 06/05/2008



Ces émissions sur la période allant du 1^{er} janvier 2008 au 6 mai 2008 montrent l'apport considérable des cabinets tels GRAS SAVOYE, ASSUR CONSEILS MARSH, ASCOMA, 3CA dans le portefeuille automobile de NSIA SENEGAL. Les statistiques dressées doivent permettre de déterminer une politique adéquate destinée à accroître davantage le portefeuille mais également à renforcer le partenariat avec les différents acteurs.

Selon James LANDEL²¹, hormis le fait que le courtier est mandataire principal de l'assuré, la démarche sinon la collaboration avec la compagnie en fait également un mandataire dans la mesure où il effectue les opérations dévolues à cette dernière :

« La situation d'un courtier est à priori différente car, il est mandataire de l'assuré et non de l'assureur. Mais dans la mesure où il délivre des notes de couverture sur lesquelles figure le nom de l'assureur ou sur du papier portant son en-tête, il est possible d'en déduire : - soit que l'assureur lui a effectivement donné le pouvoir de l'engager ; - soit qu'il est apparu à l'assuré comme ayant eu le pouvoir de le faire. »

Et, citant un arrêté du tribunal de grande instance de Meaux, il écrit :

« Le fait qu'un assureur ait remis des attestations à son en-tête à un courtier ou laissé celui-ci en prendre dans ses bureaux confère à ce courtier la qualité de mandataire apparent de la compagnie. »

NSIA SENEGAL va plus loin en installant un logiciel de production auprès des courtiers professionnels : MERCURE. C'est, en réalité, une sorte de transfert de gestion qui facilite et favorise la souscription, le traitement de l'information et, de ce fait, confère au courtier toute sa dimension professionnelle.

Nous avons décelé un certain nombre de problèmes dans cette relation qui lie NSIA SENEGAL à ces différents partenaires notamment les courtiers. Mais, nous n'en citerons que les principaux notamment :

1. problème de respect des conventions ;
 - déclaration tardive de la production ;

²¹ Idem « L'assurance automobile », page 64.

- problèmes liés au reversement des primes encaissées pour le compte de la compagnie (le recouvrement) ;
- difficultés à obtenir, à temps opportun, les exemplaires marqués « **A nous retourner signer** » qui constituent l'élément essentiel pour un assureur ;
- gestion des attestations et autres documents mis à la disposition des courtiers (utilisation désordonnée des attestations d'où la difficulté pour les gestionnaires techniques de suivre et d'évaluer de manière exhaustive les lots mis à la disposition des courtiers)

2. problème de tarification.

Le problème lié à la tarification est d'une importance capitale car, même si le marché est concurrentiel, des réductions spéciales et des bonus de départ (de l'ordre de 20%) ne doivent être accordés par le courtier qu'avec l'accord préalable de la compagnie. Ce qui n'est pas souvent le cas. En d'autres termes, le tarif semble ne pas être toujours appliqué selon les directives de la compagnie.

Chapitre2- Aspects techniques

Comme dit précédemment, la gestion d'un portefeuille d'assurance automobile repose sur des aspects techniques essentiels et très complexes. Cet aspect technique de la gestion concerne essentiellement des points tels que :

- étude des risques ;
- critères d'admissibilité des assurés (sélection et division des risques) ;
- la définition des tarifs réalistes (tarification);
- suivi du portefeuille (voir si le produit est in fine rentable, la gestion des échéanciers, etc.) ;
- gestion des sinistres ;
- et surtout la mise à jour des clauses et autres documents destinés au public ;
- etc.

2-1 Etude des risques et définition de tarifs réalistes

L'étude des risques permet d'apprécier les risques à assurer, de proposer une offre conforme aux aspirations des clients, mais également d'innover.

L'aspect tarifaire concerne le prix à réclamer aux clients mais également les produits mis à sa disposition. Les exigences du marché, la concurrence voudraient qu'à chaque instant l'on puisse, de visu, avoir des informations sur les produits d'assurance automobile, les innovations apportées. En réalité, il est indispensable qu'une entreprise d'assurance mette en place des mécanismes itératifs de diagnostic des risques, d'analyse, d'évaluation et d'identification de façon à pouvoir les contenir et les suivre en permanence. C'est le contraire de la stratégie dite « Tête dans le sable » associée à l'autruche et qui consiste à dire : « *si je ne vois pas, je ne peux être vu* », c'est le refus de la connaissance, le repli sur soi qui limite les compétences et bloque la créativité.

La démarche empirique (consistant à miser sur le présent avec la détermination des résultats globaux) cèdera le pas à celle, plus élaborée et mieux réfléchie, qui utilise les techniques de modélisation : démarche expérimentale ou statistique (pour des projections dans le futur avec cette particularité qui est la segmentation des produits en vue d'une meilleure vision de la rentabilité de chaque type). Ainsi, il ne s'agira plus d'avoir des résultats globaux d'une branche donnée mais des résultats par catégorie ou sous catégorie d'une branche

particulière. Il s'agit, en réalité, d'utiliser la méthode de la segmentation qui est nécessaire dans un marché concurrentiel. Dans la pratique, l'assureur assure un grand nombre de personnes différents par l'âge, l'activité, le sexe...en conséquence, les risques sont rarement identiques pour toute la population assurée. En assurance automobile, le risque n'est pas le même selon la puissance du véhicule, l'utilisation à usage privé ou professionnel, selon que l'assuré a des antécédents en matière d'accidents de la circulation ou non. L'assureur est donc tenté de différencier ses tarifs pour les adapter aux risques garantis sans quoi il risque la ruine.

C'est dans cette optique qui mêle un désir de perfectionnement et d'identification par rapport aux autres partenaires qu'il s'avère indispensable d'optimiser la connaissance des produits commercialisés, leur degré de rentabilité afin de mieux définir les jalons qui puissent permettre la durabilité du profit voire des retombées significatives et bénéficiaires si ce n'est pour diminuer les risques de perte. Ce risque de perte ($R < 0$)²², de même cette rentabilité ne sont possibles que si la source qui détermine la prime à réclamer fait l'objet d'études sérieuses et minutieuses très poussées. L'inversion du cycle de production qui caractérise l'opération d'assurance est une raison fondamentale qui sous tend cette idée. Car, l'assureur détermine d'abord le prix de vente sans une connaissance parfaite des charges futures que peut entraîner un sinistre mettant en jeu la garantie.

Une démarche statistique donc plus rationnelle permettra d'atteindre un tel objectif dans ce vaste champ de la compétitivité et où la seule limite de l'homme reste celle de sa créativité, de son ingéniosité.

2-2 Gestion des sinistres

L'autre aspect qui relève de la gestion technique c'est la gestion des dossiers-sinistres. Elle doit faire l'objet d'une attention particulière. Elle est fonction des compétences personnelles des techniciens et autres acteurs (sens de l'analyse, de la réactivité et de l'engagement).

NSIA SENEGAL s'est faite une bonne réputation en matière de règlement des sinistres. En effet, la politique dans ce domaine consiste à diligenter le traitement des dossiers et à procéder à une indemnisation rapide des ayants droit dans les meilleurs délais possibles. Aussi, dans le souci d'affiner la gestion des sinistres et de renforcer les moyens humains, NSIA SENEGAL est train de travailler avec un chef de sinistres actuellement en pleine

²² Une perte c'est de manière générale un résultat négatif.

prouesse. La NSIA SENEGAL ne connaît pas de longs délais dans le règlement des sinistres et finalement elle n'est pas affectée par des problèmes de manque de clarté et de différends.

Les assureurs ont compris que le règlement des sinistres est une condition sine qua none pour regagner la confiance du public. Il contribue également, de façon certaine, à faire reculer le phénomène de la non-assurance.

2-3 Suivi du portefeuille

A partir d'un indicateur de résultat, le S/P, il est possible de voir si le tarif NSIA reste suffisant ou non.

En effet, l'assurance comporte un certain nombre d'indicateurs qui permettent de connaître la rentabilité ou non d'un produit. Les deux principaux indicateurs sont :

- le résultat technique ;
- le rapport S/P.

Le résultat technique correspond à la différence entre les produits d'une part et les charges des entreprises d'autre part au titre d'un exercice comptable. On peut dégager trois types de résultats techniques :

- le résultat technique brut de réassurance ;
- le résultat technique net de réassurance ;
- le résultat d'exploitation.

Le rapport S/P, montant de sinistres constaté rapporté aux primes pour le même exercice est un indicateur habituel de la sinistralité.

L'objectif principal de cet indicateur c'est d'arriver à une maîtrise de la gestion technique de la branche automobile. Il permet de savoir si la cotisation réclamée par la compagnie est suffisante vu le nombre de sinistres frappant la mutualité, par voie de conséquence, savoir si le produit conçu est in fine rentable ou si le tarif a été déterminé de façon réaliste.

Un travail actuariel approfondi permettra de mesurer l'étendue des risques et les chances ou non de faire des bénéfices.

L'aspect technique conduit à initier des études relatives au tarif avec pour objectifs les trois points ci-après :

- quantification de l'exposition aux risques ;
- évaluation actuarielle de la charge de sinistre ;
- adéquation des prix aux exigences légales et concurrentielles.

En effet, l'assureur doit réunir des statistiques portant sur le plus grand nombre possible de risques. Il doit connaître avec évidence les résultats de sa clientèle : c'est la segmentation tarifaire. L'expérience montre que rares sont les compagnies d'assurance qui disposent d'un portefeuille de contrats suffisant pour que leur propre expérience statistique leur permette d'établir une tarification suffisamment fine et fiable. Même si, avec les états statistiques CIMA, bon nombre de ces informations sont à leur portée.

Ainsi donc, eu égard à tout cela, ce qu'offrirait cet indicateur de résultat, c'est le juste prix de l'assurance. Les avantages procurés par les statistiques fines sont réels comme le précise si bien un illustre professeur de l'IIA du nom de Jérôme YEATMAN dans un de ces célèbres ouvrages : *Manuel International de l'assurance*. Selon ce professeur, les possibilités qu'offrent les statistiques sont de taille :

« ...l'assureur peut mieux connaître le prix de revient de ses garanties par segment de clientèle et peut découvrir des niches de produits à prix rémunérateurs pour lui et avantageux pour les clients ; l'assuré se voit demander un prix qui correspond au coût réel de son exposition au risque, l'affinement de la tarification lui garantissant qu'il paye le juste prix de l'assurance, correspondant à son profil de risque, sans qu'il soit pénalisé par les pertes que feraient subir à son assureur un groupe d'assurés moins soucieux de prévention ou plus exposés aux sinistres que lui. »²³

Mais, la segmentation qu'offrent les éléments statistiques dont le mode de fonctionnement a été décrit, a des limites qu'il serait utile d'éclaircir. En effet, comme le dit le professeur Jérôme YEATMAN :

²³ Jérôme YEATMAN, *Manuel International de l'Assurance*, Paris : 1998 ; Ed. ECONOMICA

« ...l'assureur ne doit jamais oublier les deux limites des statistiques. La première de ces limites découle du mécanisme même de l'assurance grâce auquel les assurés qui ont la malchance de subir un sinistre sont indemnisés grâce aux sommes recueillies par l'assureur auprès de la mutualité des assurés. Ce sont les cotisations des contrats des non sinistrés-les plus nombreux- qui permettent d'indemniser les assurés victimes de sinistres. Affiner trop précisément les tarifications des assureurs jusqu'à faire payer à chaque assuré son exacte exposition aux sinistres est donc le contraire de l'objet même de l'assurance et de la solidarité qu'elle implique entre les malchanceux et ceux qui ont plus de chance. » ²⁴

L'autre inconvénient d'une tarification trop segmentée peut résulter d'une mauvaise sélection des risques c'est-à-dire de renchérir de façon importante le coût de l'assurance pour les assurés qui font partie des groupes les plus exposés aux risques. A ce niveau, nous conseillons une segmentation équilibrée pour contourner cet aspect contraignant de la tarification.

La question c'est maintenant : est ce qu'un S/P trop élevé permet de dire qu'un tarif est suffisant ou non ? En réalité, il peut conduire à déceler sur telle ou telle garantie là où l'on gagne ou perd de l'argent. Exemple ce que coûte la garantie BDG à la NSIA SENEGAL. Par conséquent, il permet de voir là où il faut des ajustements des primes. Nous pouvons dire sans risque de nous tromper que cette méthode permettra de répondre à notre question.

Le choix de ce rapport S/P est nécessaire pour la vérification à posteriori de la validité des hypothèses faites concernant le risque, d'étudier la sinistralité réelle du portefeuille de contrats. Ce rapport peut être affiné de différentes manières : inclure les frais d'acquisition et de gestion $(S+FG)/P^{25}$, ou encore les produits financiers.

Quel que soit sa définition, il permet de suivre, exercice par exercice, l'évolution de la sinistralité et de valider, a posteriori, les tarifs et les méthodes de provisionnement statistiques, ou au contraire de les réviser à la hausse ou à la baisse selon le cas. Ce suivi doit être au moins annuel (états CIMA), mais l'assureur peut l'effectuer chaque trimestre ou même chaque mois pour suivre l'évolution de la souscription au plus près et prévenir au plus tôt d'éventuelles dérives.

²⁴ Idem Page 30

²⁵ Formule mathématique des frais d'acquisition et de gestion.

Appliqué à des sous catégories du portefeuille, ce ratio permet éventuellement de différencier les risques et de segmenter utilement la population assurée pour adapter le tarif au risque.

Il sera facile de voir (grâce à des calculs actuariels) quelle prime réclamer aux clients en distinguant d'une part la garantie RC des autres garanties car, les méthodes de tarification sont proches mais pas identiques. En réalité, la cotisation pure est la somme strictement nécessaire à la compensation des risques au sein de la mutualité et, en suivant l'évolution de la sinistralité sur trois exercices au moins, on peut a priori pouvoir donner une estimation de ce que devrait payer l'assuré.

Le gestionnaire technique doit pouvoir contrôler, mesurer et analyser l'évolution du portefeuille en utilisant des indicateurs pouvant permettre de déceler l'écart probable entre la situation réelle du portefeuille avec les buts visés.

Chapitre3- Aspects organisationnels

Il s'agit de voir sinon d'étudier les différentes pratiques que l'entreprise doit mettre en œuvre pour atteindre un haut niveau de performance.

Comme nous l'avons dit précédemment, dans tout système, il y a deux catégories de risques : le risque intrinsèque et le risque organisationnel.

Le risque intrinsèque est un risque directement rattaché à l'objet même de l'entreprise, de sa mission première c'est-à-dire pour une compagnie d'assurance vendre des produits d'assurance, vendre la sécurité. Et, l'on ne peut pas dire que la NSIA SENEGAL vend mal ses produits.

Les risques organisationnels eux découleront de la manière dont les diverses activités nécessaires à l'accomplissement de cette mission seront effectuées et organisées. Et, l'aspect organisationnel repose essentiellement sur le management c'est-à-dire la mise en œuvre d'un ensemble de techniques d'organisation pour l'administration de l'entreprise. Ces techniques concerneront la gestion des ressources humaines, la stratégie d'entreprise, la gestion financière et le marketing. Nous n'entrerons pas dans des considérations vagues ou dans des théories, disons seulement qu'étant donné que la NSIA voit son portefeuille automobile s'accroître d'année en année, elle doit miser sur une bonne gestion organisationnelle pour palier d'éventuelles conséquences susceptibles de freiner sa course. Ce choix qui passe d'un contrôle réactif à un contrôle préventif et proactif s'avère nécessaire dans un marché concurrentiel.

Afin de voir les risques liés à l'organisation, nous allons d'abord définir les notions de risques organisationnels avant de montrer les problèmes auxquels la NSIA peut être confrontés et découlant de cette croissance fulgurante de son marché d'affaires automobile plus rapide que celle des outils de gestion technique disponibles.

Il faut simplement préciser que notre objectif est d'arriver à réduire au maximum les dysfonctionnements et d'exploiter les performances cachées car, il est vrai que si l'on anticipe, contrôle et pilote les évolutions organisationnelles, on améliore la performance.

3-1 Risques organisationnels

3-1-1 Définition des risques organisationnels

Nous entendons par risques organisationnels, des menaces, des effets nocifs, négatifs ou des difficultés qui peuvent survenir à tout moment, ou du moins à des moments où l'on s'y attend le moins et, de ce fait, compromettre l'équilibre stratégique de l'entreprise c'est-à-dire sa bonne marche. Ces difficultés peuvent paralyser l'entreprise et, par conséquent, l'efficacité se trouverait diminuée. Ces problèmes constituent des goulots d'étranglement.

3-1-2 Sources des Risques organisationnels

Les risques liés à l'organisation peuvent provenir de deux sources principales : internes (on parle alors de risques internes à l'entreprise) et externes (il s'agit de risques externes à l'entreprise).

Même si certains responsables pensent et persistent que, dans la majorité des cas, les risques ne viennent que de l'extérieur, il faut noter que cela peut résulter de l'intérieur. En effet, la partie immergée de l'iceberg, souvent non médiatisée, se constitue essentiellement de risques internes à l'entreprise et, très souvent, concerne la gestion de l'information ou du système d'information.

Nous avons donc décelé des risques internes et des risques externes au sein de la NSIA SENEGAL.

Parmi les risques internes, il y a principalement les risques techniques (liés à l'information de gestion).

Les risques techniques comme nous l'avons souligné ci-dessus sont liés à l'information de gestion. En effet, l'information de gestion présente un risque car, certains éléments qui conditionnent la prise de décision ne sont pas disponibles (les franchises à déduire en cas de sinistres garantis). En réalité, l'information contenue dans le système n'est pas toujours conforme à la réalité et il faut souvent utiliser les dossiers physiques pour avoir un complément d'information.

La solution serait de vérifier en permanence si les informations contenues dans le système sont conformes à celles que l'on devrait réellement avoir car, il est essentiel qu'elles soient fiables et disponibles.

Les risques externes, même s'ils existent, sont moins apparents mais peuvent à la longue compromettre la bonne croissance du portefeuille automobile. Il s'agit du non respect des conventions de courtage (déclaration tardive de la production, problèmes de recouvrement des primes, etc., comme nous l'avons énuméré au chapitre 1 de la 2^{ème} partie de cette étude).

Il faut un travail de qualité à tous les niveaux de la chaîne, une défaillance zéro dans la conception des contrats, la sauvegarde de l'information et dans le traitement de cette information.

3-1-3 Classification des risques organisationnels

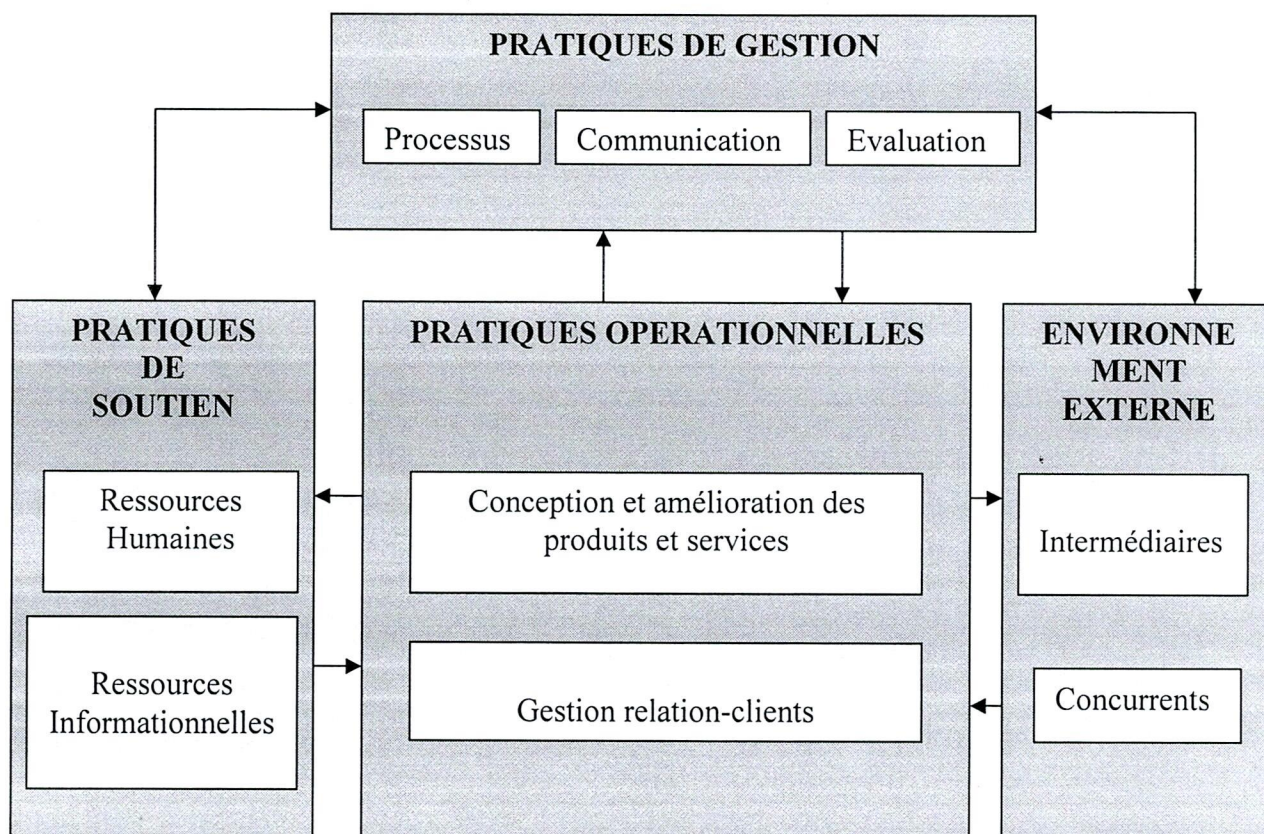
Selon l'importance, la probabilité et la fréquence de réalisation des risques organisationnels, on parle de risques élevés et de risques faibles.

A ce niveau, en tenant compte de la probabilité de réalisation des risques organisationnels, nous pouvons dire que le niveau des risques n'est pas élevé car, ils sont contrôlables. Cependant, cela ne doit pas pousser à les ignorer. Ce qu'il faut éviter c'est l'arrêt des processus après identification et mise en place d'une stratégie.

3-2 Pratiques organisationnelles

En effet, après avoir bien identifié la problématique liée aux risques organisationnels, il convient de s'attarder à l'identification d'une stratégie optimale qui pourrait, à juste titre, permettre d'améliorer la situation de l'entreprise.

Il s'agira de mettre en œuvre des pratiques qui puissent conduire à palier les conséquences malheureuses des risques organisationnels. Nous proposons une pratique organisationnelle reposant sur trois types de techniques ou pratiques : pratiques de gestion ; pratiques opérationnelles et les pratiques de soutien. Ces différentes pratiques sont résumées dans le schéma ci-après :



3-2-1 Pratiques de gestion

Les pratiques de gestion que nous proposons reposent sur trois aspects : la gestion des processus, la communication interne et externe et l'évaluation des performances.

La gestion des processus consiste à définir un schéma fonctionnel c'est-à-dire la représentation des interactions entre les différentes unités de production ou de travail à défaut d'avoir un manuel de procédure. L'objectif est de réaliser la coordination des flux entre les différents services.

3-2-2 Pratiques opérationnelles

Elles portent sur la conception, l'amélioration (afin d'éviter leur obsolescence), la vente des produits et services. Nous préconisons une démarche ou stratégie de marketing et de vente axée sur la fourniture de services de qualité à la clientèle et sur une évaluation de la satisfaction des clients. En d'autres termes, NSIA doit renforcer sa stratégie « orientée client » à travers une organisation sectorielle et personnalisée. Pour cela, il faut traiter à temps

opportun les requêtes des clients, apporter des réponses aux demandes d'information, aux réclamations et plaintes des clients.

3-2-3 Pratiques de soutien

Elles reposent sur deux principes : l'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources humaines (moyens humains) et la gestion des ressources informationnelles et technologiques (moyens matériels).

La stratégie de gestion des ressources humaines doit permettre de gérer l'information avec le personnel et à gérer les relations avec le personnel. Le gestionnaire technique jouant un rôle de premier choix dans toutes les opérations et dans l'atteinte des objectifs organisationnels, il doit être au cœur du processus.

L'autre aspect consistera à trouver des ressources humaines de qualité dans le cadre du renforcement du personnel. Il faut, par conséquent, recruter des cadres afin de renforcer les ressources humaines et de mettre en place une politique adéquate afin de mieux les gérer. Cette gestion des ressources humaines verra son sens véritable dans la mise en place d'une politique visant la continuité d'activité. Pour cela, le cadre ou le gestionnaire technique doit être formé afin d'être polyvalent. Ce qui donnerait des avantages considérables : les congés pourront être pris pleinement au meilleur moment par tout gestionnaire concerné ; les absences justifiées seront sans conséquences néfastes sur le fonctionnement.

Il est également important d'y associer les intermédiaires, partenaires externes dont le rôle et l'importance ne sont plus à démontrer. Le but est d'impliquer tous les réseaux de distribution et d'harmoniser les pratiques de gestion. Pour cela, il faut des réunions périodiques pour discuter des problèmes, de leurs effets et des conséquences dans la gestion technique du portefeuille automobile. Assurer la formation des intermédiaires à mieux utiliser le système de production de la NSIA SENEGAL (MERCURE) installé dans le seul but de faciliter le traitement des dossiers.

Quant à la gestion des ressources informationnelles et technologiques, elle repose sur un développement des NTIC, des applications Internet et sur une meilleure gestion des risques informatiques. En effet, les outils informatiques doivent permettre de réduire les coûts liés au traitement de l'information et de contrôler les processus dans une entreprise.

NSIA, dans le souci de maintenir sa position ou de l'améliorer, a acquis un logiciel MERCURE (pour les propositions, cotation, conception des contrats, etc.). C'est un logiciel d'une grande importance. Il permet la gestion technique des contrats d'assurances selon les

branches ou catégories de branches. Ce logiciel bien amélioré permet de centraliser toute l'information, de la rendre fiable et disponible. C'est la condition sine qua non pour que le service chargé des sinistres puisse jouer pleinement son rôle. Tous les éléments d'appréciation qui permettent d'instruire un dossier sinistre pourront dès lors être à la portée des rédacteurs-sinistres et autres agents pour qui cette information demeure primordiale. Le contrôleur de gestion y trouvera son compte car, dans le cadre de son travail, il se nourrit d'informations.

L'aspect information concerne aussi et fondamentalement la gestion ou la bonne tenue des dossiers (ouverture, traitement, classement, etc.). Un dossier bien tenu est une réponse à toutes les questions susceptibles d'être posées. C'est un outil d'une importance capitale car, il assure la traçabilité, la sauvegarde de l'information. A ce niveau, il faut noter que l'un des problèmes majeurs concerne ce dernier point à savoir la bonne tenue des dossiers.

Le grand chantier de mise à jour des dossiers physiques est lancé depuis notre arrivée. L'objectif principal est de mettre fin à la dissymétrie entre les informations contenues dans MERCURE et celles qui figurent (ou doivent figurer) dans le dossier de base qui sert de références aux autres services. Il s'agit de concevoir des dossiers d'informations internes susceptibles d'être utilisés à tout moment sans une quelconque difficulté d'exploitation ou équivoque. Nous avons revisité les clauses qui font l'objet de modifications périodiques.

Il est important de savoir que quelque soit les problèmes liés à l'utilisation de MERCURE, on peut, en reconstituant de manière permanente l'information dans les dossiers, les contourner. On peut donc maîtriser les aspects du risque lié à l'utilisation de MERCURE en d'autres termes limiter les risques informatiques.

L'outil informatique reste indispensable à l'ère de la mondialisation, avec le développement des nouvelles techniques d'information et de communication. Il facilite le stockage des informations. En effet, via l'ordinateur, il est très facile de mémoriser des fichiers, voire de sauvegarder directement des pans entiers d'information sous des formats divers. Avec un peu d'organisation (par exemple, en utilisant une petite base de données), le gestionnaire technique pourra catégoriser son contenu (CP²⁶ contrat automobile ; dispositions spéciales, clauses du contrat, etc.), en fonction de la date (heure, jour, année), de la source, du thème,... de sorte que l'information lui sera aisément accessible, par la suite, via l'utilisation de critères de recherche significatifs.

²⁶ Conditions particulières du contrat d'assurance automobile

En plus du logiciel de production MERCURE, les gestionnaires techniques ou inspecteurs peuvent utiliser INTERNET à tout moment et dans le cadre de leur travail. INTERNET constitue un vaste réseau de traitement et de distribution de l'information. C'est une source inépuisable de connaissances.

En somme, non seulement Internet dynamise la recherche d'information, mais l'informatique, et les nouvelles technologies de l'information et de la communication en particulier, améliorent également la gestion de cette information, son stockage, son accessibilité. MERCURE se veut également un outil de renforcement des moyens de traitement de l'information. Il suffira de renforcer les capacités des gestionnaires techniques, de les former à mieux l'utiliser et d'étendre leur champ d'actions.

Aussi, la stratégie proposée reposant sur ces différentes pratiques verra son sens véritable lorsqu'on intègre l'environnement externe notamment la concurrence et les concurrents. Pour cela, il faut une démarche qui repose sur une technique d'intelligence économique. Il ne s'agira pas d'espionner mais plutôt de mener une activité de production de connaissance servant les buts stratégiques, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes. A ce niveau, notre démarche à consister à impliquer les intermédiaires autour du projet commun afin de mieux répondre aux préoccupations des clients. Et, il est vrai que lorsqu'on scrute le monde extérieur, cet environnement complexe et incontournable, l'on tire des retombées significatives. Une écoute attentive des clients et courtiers permettra donc de savoir les améliorations à apporter.

TROISIEME PARTIE

LA CERTIFICATION

NSIA SENEGAL tend vers une reconnaissance internationale de son système de gestion : la certification. L'obtention d'un tel certificat, d'un tel titre permettrait de démontrer la performance des méthodes utilisées et l'efficacité des processus tant au point de vue technique qu'organisationnel.

C'est la raison pour laquelle, nous avons conditionné l'obtention de cette certification à la réussite des aspects techniques et organisationnels qui font l'objet de notre présente étude. Mais, en dehors de ces deux aspects essentiels, nous étudierons les autres conditions pouvant conduire à une réussite certaine de l'obtention d'une certification ainsi que les avantages que cela pourrait offrir en termes de perspective au-devant de la scène concurrentielle.

Chapitre1- Conditions de réussite

1-1 L'implication

Elle ne fait pas de doute à la NSIA SENEGAL car la direction a manifesté clairement sa volonté et son implication est sans faille. Elle est réelle et s'est traduite concrètement dans les faits. Nous avons constaté la participation de la direction aux différentes réunions de suivi et de coordination.

1-2 L'animation

Nous n'avons pas pu participer à la formation « qualité » régulièrement organisée par la direction mais, en se rapprochant des autres collaborateurs, la compétence de l'animateur est reconnue et sa disponibilité certaine. A ce niveau, nous l'avons vu effectivement sur le terrain ; il anime les réunions du comité de pilotage. Il coordonne les actions engagées, participe à la construction et à la formalisation du système de management. Il a également associé les membres de l'équipe de direction au comité de pilotage de la démarche. Nous l'avons également vu communiquer avec l'ensemble du personnel concerné et par département. Par conséquent, nous pouvons conclure qu'au niveau de l'aspect animation, il n'y a pas de souci majeur ni de risques apparents.

1-3 La logique de succès

L'autre condition sine qua none, c'est se situer dans une logique de succès c'est-à-dire que l'engagement de la NSIA SENEGAL dans ce processus est motivé, non pas par le fait que son système soit mauvais, mais c'est pour affiner sinon tendre à mieux faire ce que l'on fait déjà bien. NSIA SENEGAL se situe simplement et nous l'avons compris dans une logique de succès et de progrès. Les résultats de l'exercice **2007** dont une partie a été utilisée dans le cadre de cette présente étude peuvent en témoigner. NSIA SENEGAL baigne dans une logique de succès par conséquent, la recherche d'une reconnaissance dans une sphère plus vaste s'inscrit essentiellement dans le processus d'une amélioration continue, de la recherche d'un leadership. Et, véritablement, la période est bien choisie. Reste à voir si les moyens seront adaptés aux objectifs. La mise en conformité du système de gestion de la NSIA SENEGAL par rapport aux standards du marché présente des avantages considérables qui méritent d'être étudiés.

Chapitre2- Avantages de la Certification

Les avantages de la certification peuvent être vus à trois niveaux : au niveau management ; au niveau des clients et des collaborateurs ; au niveau de l'entreprise.

2-1 Au niveau du management

Dans toute structure, il y a une ligne directrice qui définit les politiques, les orientations, etc. Cette ligne managériale peut être engagée avec succès car, la certification constitue l'un des principaux outils qui la facilite. A elle seule, elle peut constituer le cheval de bataille de la compagnie tant au point de vue de la concurrence qu'au point de vue du marché national ou international. NSIA SENEGAL est un élément du groupe NSIA, l'obtention d'une certification d'une des filiales ou composantes du groupe donnerait un avantage considérable sur la fiabilité du système de management adopté et des procédures de gestion. Et, comme dans tout groupe, l'expertise, la compétence sont demandées, NSIA SENEGAL peut gagner une crédibilité sur tous les plans grâce à des indicateurs de performance et d'efficacité avérés.

2-2 Au niveau des clients et collaborateurs

La certification, en structurant les processus, permet de répondre efficacement aux demandes et attentes des clients. Nous entendons par là le respect des conventions avec les clients, la réactivité de l'assureur :

- réponse rapide en ce qui concerne les demandes de cotation, les sollicitations en matière d'information ;
- transmission des propositions et autres documents contractuels à temps, etc.

Au niveau des collaborateurs, la démarche permet de mobiliser l'ensemble des acteurs autour d'un projet d'amélioration constante. Et, dans ce sens, nous pensons qu'après la mise en œuvre pratique du processus de certification, NSIA SENEGAL va redéfinir ses rapports avec les collaborateurs et demander leur plein engagement dans le processus d'amélioration de la qualité des services.

2-3 Au niveau de l'entreprise

Au niveau de l'entreprise, la certification permet une implication du personnel, la compréhension par le personnel de la nécessité de sa contribution dans le processus mais également son rôle. L'identification des interfaces entre les différents services (service production, service sinistre, service financier etc.). Elle permet de mieux définir les responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs et de réduire les risques de blocages.

En résumé, une fois les aspects techniques et organisationnels maîtrisés, la compagnie pourra atteindre une sécurité de l'information parfaite, ou plutôt parfaitement adaptée à son activité même si cela représente un objectif complexe requérant un investissement tant financier qu'organisationnel et technique. La réussite d'un tel projet est un processus car l'orientation concentre à la fois l'expérience et les objectifs de l'organisation, pour construire pas à pas une sécurité de l'information solide, adaptée. Il y a donc une nécessité de s'orienter vers un système de management pour y trouver une solution, la mieux adaptée au contexte.

L'aboutissement de cette approche par système de management permet, au-delà de l'obtention d'une certification, d'offrir plusieurs avantages :

- un gage de confiance envers les clients et fournisseurs qui, de fait, représente un atout concurrentiel non négligeable ;

Il s'agit de soutenir une orientation client qui nécessite que les objectifs de l'entreprise soient en parfaite adéquation avec les besoins et attentes des clients. A ce niveau, un travail de grande envergure est en train d'être fait par les gestionnaires techniques concernés. Chaque produit est taillé à la mesure des aspirations des consommateurs et finalement, le produit n'est que le reflet du désir de la clientèle. Le gestionnaire conçoit des produits sous la forme de (package) qui satisfasse le récepteur ou consommateur d'assurances. Tout le processus est orienté vers la satisfaction de la clientèle mais également vers une conformité des garanties offertes par l'assureur avec le risque y afférent.

- une excellente visibilité sur les activités relatives à la sécurité interne de l'entreprise d'assurance et une optimisation de la rentabilité financière ;

- une conformité accrue de l'organisation avec les réglementations par son aspect contrôle interne et gouvernance. En effet, NSIA SENEGAL fait l'objet de contrôle périodique par des agents du groupe mais également par les commissaires contrôleurs de la Direction des Assurances. Une bonne gestion technique et organisationnelle serait un gage de sécurité envers ces autorités. Elle faciliterait le travail de ces derniers et constituerait en outre un signal fort de la bonne santé de la compagnie, de sa fiabilité voire celui d'une gestion transparente des affaires.

CONCLUSION GENERALE
ET
RECOMMANDATIONS

Au terme de ce travail de recherche très passionnant qui avait pour but l'étude du thème suivant : **Stratégies de gestion du portefeuille d'assurance automobile à la NSIA SENEGAL : Aspects techniques et organisationnels**, il en découle que la gestion technique d'un portefeuille d'assurance automobile se fait grâce à des procédés très complexes et, malgré l'intérêt qu'ils offrent, ne peuvent pas être étudiés, dans le cadre de cette étude, de manière exhaustive d'où la limitation de notre champ d'analyse et des stratégies de gestion proposées.

Cette étude n'englobe donc pas de manière complète et définitive l'ensemble des aspects techniques et organisationnels conditionnés par l'évolution de la branche, elle se veut plutôt comme une analyse synthétique, le choix d'une stratégie parmi tant d'autres afin de sécuriser le portefeuille automobile voire d'accroître la rentabilité. Cependant, elle aura permis de dégager les conclusions ou recommandations suivantes :

- d'abord, l'aspect technique doit s'articuler autour de trois éléments essentiels : une étude des risques et la définition de tarifs réalistes basés sur des critères d'objectivité ; la gestion efficace et efficiente des sinistres et enfin sur le suivi du portefeuille.

- ensuite, l'aspect organisationnel, dans sa phase active doit reposer entre autres sur trois types de pratiques, lesquelles constituent la stratégie optimale qui, à juste titre, pourrait permettre d'améliorer la situation de l'entreprise. Il s'agit des pratiques de gestion (gestion des processus, de la communication et de l'évaluation) ; des pratiques opérationnelles (conception et amélioration des produits et des services, gestion relation-clients) ; et enfin des pratiques de soutien par l'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources humaines, informationnelles et technologiques. Une approche d'intelligence économique permettrait également de tenir compte de la concurrence et des concurrents et d'en tirer le maximum dans ce vaste champ qui aligne toutes les compétences.

L'activité stratégique d'amélioration des conditions de travail ou du renforcement des capacités techniques et organisationnelles doit faire l'objet d'une attention particulière dans sa phase de mise en œuvre et dans son acceptation, son adoption par le groupe. Cette dimension stratégique nécessite en outre, une ligne directrice découlant des objectifs principaux des décideurs, des moyens dont on dispose et le contexte organisationnel.

Les pratiques organisationnelles permettront à juste titre d'harmoniser les outils de gestion des risques (maîtriser le système d'information et de gestion des risques puis à le partager

avec les différents collaborateurs), d'améliorer la communication entre les différents services. Bref, ces pratiques favorisent une bonne interaction entre les différents services.

- et enfin, la dimension humaine de l'organisation étant un facteur de base pour l'atteinte des objectifs, une implication de l'ensemble des acteurs présents au sein du département automobile afin de donner un sens et efficacité aux systèmes proposés serait nécessaire. Car, dans tout système, les ressources humaines sont à la base de tout développement.

Pour une bonne réussite de cette stratégie de gestion du portefeuille automobile, les gestionnaires techniques et autres acteurs doivent jouer un rôle prépondérant pour l'atteinte des objectifs organisationnels et techniques.

Une fois les objectifs techniques et organisationnels maîtrisés, la NSIA SENEGAL pourra mesurer sa performance à partir d'un indicateur ISO (International Organization for Standardization) qui représente la norme c'est-à-dire la possibilité qui lui est donnée de répondre à la question suivante : ce que nous faisons, le faisons-nous bien ? Une réponse positive offrirait des avantages considérables. Elle permettrait de gagner la confiance des clients et fournisseurs, d'avoir une meilleure visibilité sur les activités liées à la sécurité interne de la compagnie mais également pourrait permettre d'accroître le portefeuille global et plus précisément le portefeuille automobile en particulier.

Elle va permettre de voir la conformité de l'organisation de la compagnie avec les normes qui constituent le modèle idéal.

Mais, la réussite est conditionnée par une implication de la direction durant tout le processus, le choix d'un animateur pour coordonner les actions engagées et participer à la mise en place puis à la formalisation du système de management. La compagnie devant se mettre dans la logique essentielle du succès qui constitue la seule astuce des gagnants.

BIBLIOGRAPHIE

I – Ouvrages spéciaux

1. ALLOUCHE J., SCHMIDT G., *Les outils de la décision stratégique*, Paris : La découverte, collection « repères », 1995.
2. BARREAU J., *Gérer le travail*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, collection « Didact Economie », 1999.
3. CONSO Pierre & Farouk HEMICI, « L'entreprise en 20 leçons : *Stratégie-Gestion-Fonctionnement* » Paris : DUNOD, 2003, 3^{ème} édition.
4. COUILBAULT François – ELIASHBERG Constant, LATRASSE Michel, *Les grands principes de l'assurance*, Paris : Argus de l'Assurance, 2004, 5^{ème} édition.
5. FAIVRE Yvonne LAMBERT, *Droit des Assurances*, Paris : collection DALLOZ, 1982, 4^{ème} édition.
6. FAYOL Henri, *Administration industrielle et générale*, 1916.
7. LANDEL (J) et PECHINOT (J), *L'Assurance Automobile* (Pratique de la souscription et du règlement des sinistres), collection LARGUS, 1982.
8. LE GALL J.-M., *La gestion des ressources humaines*, Paris : PUF, collection « que sais-je ? » 1998, 5^{ème} édition.
9. TAYLOR Frederick, *La direction scientifique des entreprises*, 1911.
10. YEATMAN Jérôme, *Manuel International de l'Assurance*, Paris : Edition ECONOMICA, 1998.
11. YIGBEDEK ZACHARIE, *L'assurance Automobile : Théorie et Pratique*, Presses Universitaires de Yaoundé, Mars 2008, 2^{ème} édition.
12. YIGBEDEK ZACHARIE, *L'interprétation des dispositions du Code CIMA sur le Contrat d'Assurance*, Presses Universitaires de Yaoundé, 2003.

II – Code (s)

- 1- Codes des Assurances des Etats membres de la CIMA, LA FANAF, 2004, 3^{ème} édition.

III – Article (s) & Revue (s)

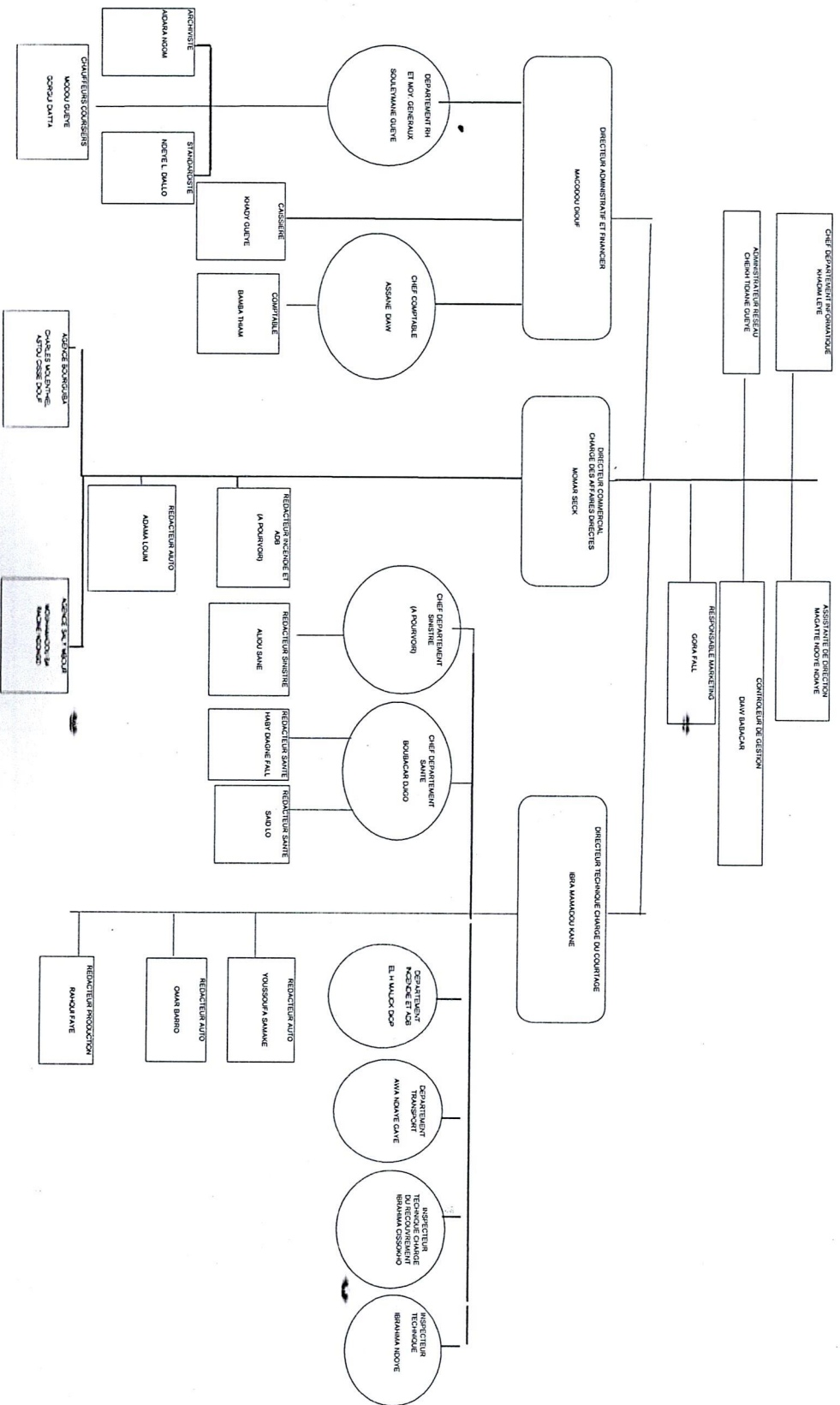
1. Olfa N. GHALI « Un modèle de tarification optimal pour l'assurance dans le cadre d'un marché réglementé : application à la TUNISIE » CAHIER DE RECHERCHE 01- 09 – Décembre 2001.
2. RiskAssur-Hebdo_090_0108 2008, numéro 90 du 1^{er} Août 2008 : Intervention du professeur Jean-Paul LOUISOT, Senior Director of knowledge Resources, Université de Panthéon/Sorbonne – Directeur Pédagogique-CARM INSTITUTE : Source de l'article: P22

IV – Autres

- **Internet** :
[www.journal du net.com/solutions/printer/010924_etude_evidian_securite.shtml](http://www.journaldu.net.com/solutions/printer/010924_etude_evidian_securite.shtml)
- **Mercure** :
Logiciel de production de la NSIA SENEGAL

LISTE DES ANNEXES

- ORGANIGRAMME
- CHIFFRE D'AFFAIRES PROVISOIRE DE L'ASSURANCE DOMMAGE
(2007)



CHIFFRE D'AFFAIRES PROVISOIRE DE L'ASSURANCE DOMMAGE DU 1^{er} JANVIER AU 31 DECEMBRE 2007

(Affaires directes à l'exclusion de la réassurance)

(en millions de F.CFA)

(en millions de F.CFA)

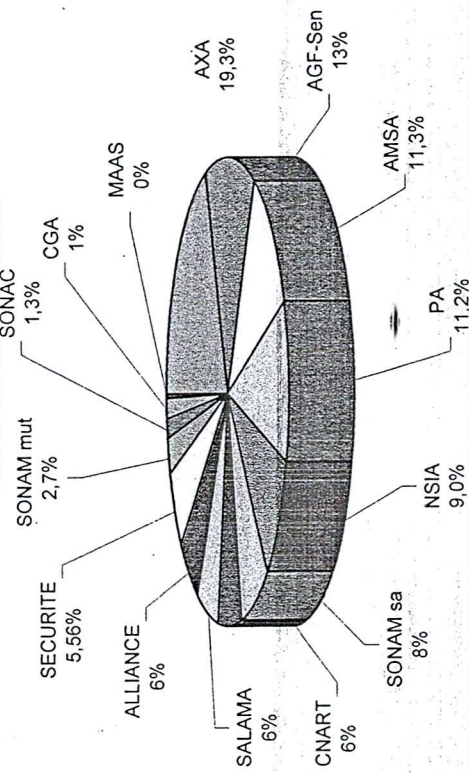
Sociétés IARD	Véhicules Terrestres à Moteur				Incendie aut. Dom.	Facultés Transportées	Corps de Navire	Aviation	Maladies	Infirmités Accidents	Risques Techniques	Autres Risques	TOTAL 2007	VARIATION 2007/2006	Parts de marché	
	RC	Autres	Tot. Auto												2007	2006
AXA	1 163,98	1 437,43	2 601,4	929,50	5 136,69	178,94	747,35	1 179,86	58,38	109,91	280,59	11 222,6	10,5%	10 158	19,3%	19,3%
AGF Sén	839,93	1 128,69	1 968,6	1 628,04	802,28	384,19	47,47	1 167,49	28,03	167,36	1 372,80	7 566,3	18,8%	6 366	13,0%	12,1%
AMSA	1 071,80	741,75	1 813,5	1 707,78	479,56	147,51	42,31	859,21	123,75	377,36	1 013,34	6 564,4	15,3%	5 692	11,3%	10,8%
PA	1 143,06	1 165,60	2 308,7	755,43	317,36	400,69	50,00	1 691,5	280,90	363,02	361,96	6 529,5	02,0%	6 402	11,2%	12,2%
NSIA-Sen	733,22	975,47	1 708,7	605,17	383,98	71,27	-	1 708,79	189,37	326,45	211,81	5 205,5	23,0%	4232	09,0%	08,0%
SONAM Sa	551,86	399,62	951,5	921,08	374,74	137,16	-	368,85	76,89	1 415,72	533,31	4 410,4	03,4%	4 265	07,6%	08,1%
CNART	1 933,80	791,40	2 725,2	171,35	39,01	43,87	-	811,62	1,49	124,75	42,01	3 516,5	-01,2%	3 559	06,0%	06,8%
SALAMA	1 457,03	387,16	1 844,2	240,61	41,36	1,61	-	642,63	20,63	150,84	256,51	3 367,4	10,8%	3 040	05,8%	05,8%
ALLIANCE	1 378,69	730,95	2 109,6	247,69	53,12	28,88	-	26,20	57,30	29,51	101,91	3 270,7	-04,2%	3 414	05,6%	06,5%
ASS	1 981,82	1 003,25	2 985,1	18,18	25,68	2,02	-	1 551,8	3,11	56,05	114,50	3 230,8	00,2%	3 226	05,6%	06,1%
SONAM Mut	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 551,8	11,8%	1 388	02,7%	02,6%
SONAC	158,40	282,47	440,9	176,72	48,56	26,42	-	24,5	1,44	-	778,79	778,8	08,3%	719	01,3%	01,4%
CGA	34,81	116,54	151,3	0,22	-	-	-	-	0,06	17,24	33,80	752,3	-10,1%	189	00,3%	00,4%
MAAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL 2007	12 448,4	9 160,3	21 608,7	7 401,8	7 702,3	1 422,5	887,1	10 032,4	841,3	3 138,2	5 102,1	58 137	10,4%	52 649		
Rap. 06(prov.)	11 912,1	8 663,4	20 575,5	7 030,4	6 178,1	1 465,4	1 353,6	8 396,9	807,8	2 058,8	4 904,1	52 771				
Rap. 05(prov.)	12 207,6	7 090,5	19 298,1	7 777,1	7 019,2	1 730,2	1 977,3	7 857,2	758,9	1 568,6	3 017,6	51 004				
Variat° 07/06	4,5%	5,7%	5,0%	5%	25%	-3%	-34%	19%	4%	52%	4%	10,2%				
Variat° 06/05	-2,4%	22%	6,6%	-10%	-12%	-15%	-32%	7%	6%	31%	63%	3%				
Parts de marché																
en 2007	21,4%	15,8%	37,2%	12,7%	13,2%	2,4%	1,5%	17,3%	1,4%	5,4%	8,8%	100,0%				
en 2006	22,6%	16,4%	39,0%	13,3%	11,7%	2,8%	2,6%	15,9%	1,5%	3,9%	9,3%	100,0%				

Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurances

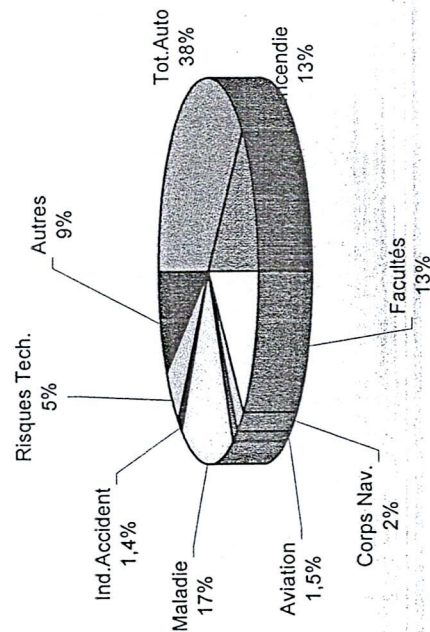
F. S. S. A.

26-07-08

Part de marché des Sociétés SONAC



Répartition par branche



Evolution du marché IARD (Sen-Ré exclu)

(Chiffres définitifs; affaires directes plus acceptations)

ANNEES	PRODUCT°	VARIATION
1994	18 350	20,0%
1995	23 361	27,3%
1996	21 563	-7,7%
1997	23 203	7,6%
1998	21 696	-6,5%
1999	27 316	25,9%
2000	30 961	13,3%
2001	34 781	12,3%
2002	41 964	20,7%
2003	44 399	5,8%
2004	49 461	11,4%
2005	51 415	4,0%
2006	52 771	2,6%
2007 (1)	58 137	10,2%

(1) provisoires et affaires directes exclusivement

TABLES DES MATIERES

	<u>PAGES</u>
DEDICACE.....	1
REMERCIEMENTS.....	2
LISTE DES ABREVIATIONS.....	3
SOMMAIRE.....	4
INTRODUCTION GENERALE	6
PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCEUIL	8
1^{ère} PARTIE : BASES TECHNIQUES DE L'OPERATION D'ASSURANCE	
Chapitre1-Définition et classification des opérations d'assurance	11
1-1 Définition	11
1-2 Classification	14
Chapitre2-Bases théoriques de l'opération d'assurance	21
2-1 Loi des grands nombres	21
2-2 La loi de la sélection et de la division des risques	23
2-3 Composantes de la prime	25
Chapitre3 – Cadre institutionnel et réglementaire de l'assurance automobile ...	27
3-1 L'obligation d'assurance	27
3-2 Les critères de tarification	30
3-3 Le tarif automobile de la NSIA SENEGAL	31

2^{ème} PARTIE : STRATEGIES DE GESTION DU PORTEFEUILLE AUTOMOBILE ...

Chapitre1 – Problèmes liés à la gestion du portefeuille automobile 33

1-1 Evolution du chiffre d'affaires de la branche automobile 33

1-2 Le système d'information et les problèmes tarifaires 35

1-3 Rapport avec les intermédiaires 36

Chapitre2- Aspects techniques 40

2-1 Etude des risques et définition de tarifs réalistes 40

2-2 Gestion des sinistres 41

2-3 Suivi du portefeuille 42

Chapitre3- Aspects organisationnels 46

3-1 Risques organisationnels 47

3-1-1 Définition des risques organisationnels 47

3-1-2 Sources des risques organisationnels 47

3-1-3 Classification des risques organisationnels 48

3-2 Pratiques organisationnelles 48

3-2-1 Pratiques de gestion 49

3-2-2 Pratiques opérationnelles 49

3-2-3 Pratiques de soutien 50

3^{ème} PARTIE : LA CERTIFICATION 53

Chapitre1- Conditions de réussite 53

1-1 L'implication 53

1-2 L'animation 53

1-3 La logique de succès 54

Chapitre2- Avantages de la Certification	54
2-1 Au niveau du management	54
2-2 Au niveau des clients et collaborateurs	55
2-3 Au niveau de l'entreprise	55
CONCLUSION GENERALE & RECOMMANDATIONS.....	57
BIBLIOGRAPHIE	59
LISTE DES ANNEXES	61