

PREMIÈRE PARTIE :
CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

C'est dans cette partie que nous allons entrer dans la présentation de la compagnie ARO comportant des éléments tels que : la généralité, les activités et les structures organisationnelles de la compagnie. Le réseau de distribution et l'environnement de la compagnie nous permettra de présenter la vente directe, la vente indirecte, le fonctionnement et l'analyse de l'environnement de l'entreprise. Dans les théories générales du développement nous verrons les définitions du développement, les notions des produits nationaux bruts, le développement humain à la recherche d'une vision synthétique et le développement décrété ou révélé.

Chapitre I : PRÉSENTATION DE LA COMPAGNIE ARO

Section I: GÉNÉRALITÉS

En général, l'assurance est une institution relativement récente. A la fin du moyen âge, au XV^e siècle, et suite au développement du commerce maritime en Italie, l'assurance est apparue sous forme d'assurance maritime ; elle était destinée à garantir uniquement les cargaisons transportées contre les risques pouvant survenir au cours de leurs transports. Mais l'assurance des navires est strictement interdite.

§1-Présentation générale de la compagnie ARO

A- LA FORME JURIDIQUE

La compagnie d'assurance ARO est une société anonyme (SA) régie par :

- Le code des assurances,
- N° Statistique : 66011 11 1948 1 10004,
- NIF : 1050.01942.

B- LE SIÈGE SOCIAL : au 77, rue Solombavambahoaka Frantsay,
Antsahavola Antananarivo.

Tél : 22 201 54

Fax : 22 344 64

E-mail : aro1@moov.mg

Site web: www.aro.mg

C- LA PART DU MARCHÉ

Cette compagnie domine le marché malgache des assurances avec 57 % des parts en 2008¹, tous secteurs confondus. Cette position de leader repose sur une expérience qui remonte à 1935 lorsque la compagnie d'assurance, "la préservatrice" implanta une agence générale à Madagascar et un réseau de représentation qui n'a cessé de se développer au fil des années.

Le capital social de cette compagnie est d'Ar7.013.300.000, et le chiffre d'affaire en 2008 est d'Ar 57.317.000.000².

¹ Source : fiche signalétique ARO, 2008

² Source : fiche signalétique ARO, 2008

D- Les actionnariats

Les actionnaires¹ dans cette société sont :

- l'Etat malagasy.....73,35%
- le personnel ARO..... 6,28%
- la société nationale de participation.....6, 59%
- la société de gestion et de recouvrement 2,93%
- autres porteurs..... 10,84%

D'après ce chiffre, l'Etat Malagasy est l'actionnaire majoritaire de la compagnie d'assurance ARO.

E- Les Partenariats

a)- Partenariat international

Pour satisfaire les besoins de sa clientèle au niveau international, la compagnie ARO coopère avec les grands réassureurs mondiaux cités ci-dessous :

- Munich re,
- Partner re,
- Africa re,
- Best re,
- Cica re,
- Zep re,
- Axa corporate solution,
- etc....

b)-Partenariat national

La compagnie ARO entretient des relations étroites avec d'autres assureurs à Madagascar comme la compagnie « NY HAVANA ». C'est la pratique de coassurance.

F - Slogan

« Vivre et entreprendre avec sérénité »

§ 2- Etapes de son histoire

A- ARO ET SES ORIGINES

L'évolution de son historique est étroitement liée à celle du pays sur le plan politique et économique.

¹ Source : fiche signalétique ARO, 2008

1935 : Agence générale du « groupe la préservatrice », société anonyme de droit français.

1965 : Délégation générale du « groupe la préservatrice » qui jouissait d'une autonomie plus grande et réglait la quasi-totalité des problèmes. Seules les décisions importantes étaient encore prises à Paris.

1970 : Début de la malgachisation, nomination d'un cadre malagasy au secrétariat général de la délégation.

1974 : Création de la « préservatrice Madagascar » SA de droit malagasy.

B- ARO EN MARCHÉ

1975 :

- Attribution à l'Etat du monopole des opérations d'assurances et de réassurances sur le territoire malagasy, par l'ordonnance n°75-002 du 16 juin 1975.
- Nationalisation de la « préservatrice Madagascar » qui devenait une société d'Etat à gestion privatisée.

1976 : la nouvelle dénomination ARO fut trouvée et officiellement adoptée à la place de « préservatrice Madagascar » à la suite d'un concours organisé au sein du personnel.

Ce nom ARO est un **message** parce qu'à l'égard de la clientèle, nœud central de toutes les réflexions et les actions de la compagnie, ce substantif à la fois significatif ex extension et en profondeur (ARO signifie protection, défense, tout ce qui sert à protéger) fonctionnel et mnémonique.

Un **symbole** parce que son avènement dans l'histoire de la compagnie marque la réalisation ou le triomphe des deux idées forces les plus mobilisatrices et sans doute les plus fondamentales de toute l'histoire de Madagascar depuis plus de soixante dix ans, à savoir indépendance et malgachisation.

C- ARO ET L'HORIZON 2000

1988 : Création de la société spécialisée dénommée FIARO c'est-à-dire « financière d'investissement ARO » pour l'exercice autonome de l'activité financière de ARO ».



Par la notoriété qu'elle a su acquérir progressivement depuis sa création, sur le plan national, régional et international, FIARO est fréquemment sollicité par les organismes institutionnels internationaux comme la banque mondiale et ses filiales, sinon à être le chef de file

de la partie malagasy dans un certain nombre d'initiatives lancées en commun, tout au moins à y participer activement.

1995 : 20^è Anniversaire d'ARO.

A part l'organisation de plusieurs manifestations, ARO a marqué cet anniversaire par plusieurs constructions, preuves de solidité financière de la compagnie.

- Construction de la zone industrielle d'Andranotapahina- Antananarivo.
- Extension du complexe hôtelier « Arotel » d'Antsirabe (2^è ville industriel de Madagascar).
- Construction du complexe commercial et administratif d'Ampefiloha - Antananarivo.
- Construction d'un immeuble à Sambava (nord de Madagascar).

2000 : 25^{ème} Anniversaire de ARO.

Diverses manifestations socioculturelles et sportives :

- 12 Juillet 2003 : Inauguration du nouvel Immeuble ARO d'Ampefiloha Antananarivo.
- Décembre 2003 : Inauguration du nouvel Immeuble ARO d'Antsahavola II Antananarivo.

2005 : 30^è Anniversaire d'ARO.

ARO arbore toujours une solidité financière inégalable et conforte sa place de leader sur le secteur d'assurance. Outre, l'organisation de diverses manifestations socioculturelles et sportives dans tout Madagascar, les dates ci-après sont à retenir :

- ❖ 22 juin pose des premières pierres pour la construction d'un immeuble à Antalaha.
- ❖ 23-24 Juin : premier salon des produits ARO à l'hôtel Madagascar HILTON, dans le but de jouer la transparence avec la clientèle et le grand public.

Section II : LES ACTIVITÉS

La compagnie d'assurance ARO est une institution financière non-monétaire qui a double caractère indissociable : c'est le fait d'être à la fois assureur et financier.

§1- ASSUREUR ET RÉASSUREUR

A- ASSUREUR

L'assurance est une opération par laquelle une personne, l'assureur s'engage à indemniser une autre personne, l'assuré en cas de réalisation d'un risque déterminé, moyennant le paiement préalable d'une prime ou d'une cotisation. On va le présenter dans un tableau les différents types d'assurances pratiquées par la compagnie d'assurance ARO :

Tableau n°1 : Les branches d'assurance

| Branches | Exemples |
|-----------------------------------|--|
| Les assurances terrestres | <ul style="list-style-type: none">• Automobile• Incendie• Toutes les assurances responsabilité civile• Bris de glace• Vol• Phénomène naturels• Engineering |
| Les assurances transports | <ul style="list-style-type: none">• Perte d'exploitation• Assurance vie• Accident• Maladie |
| Les assurances liées à l'aviation | <ul style="list-style-type: none">•Corps de navire•Facultés aériennes• maritimes et terrestres• responsabilité des transporteurs•corps d'aéronefs |
| Les assurances agricoles | <ul style="list-style-type: none">•les assurances récoltes sur pied• mortalité de bétail |

Source : Document référentiel ARO., 2008

Pour la vente de ses produits, ARO dispose d'un réseau de distribution dans toute l'île. Elle recourt à des réassureurs aussi bien malgaches qu'étrangers pour les risques dépassant sa capacité.

B- RÉASSUREUR

Au titre de ses activités de réassureur, c'est-à-dire lorsque ARO devient à son tour l'assureur de l'assureur ou l'assureur du réassureur, elle accepte des engagements de réassurance aussi bien sur le plan local qu'international.

C'est ainsi qu'elle intervient à deux niveaux :

- ✚ en acceptation "directe", elle réassure l'assureur direct.
- ✚ en rétrocession, elle réassure le réassureur.

§ 2- ARO, INVESTISSEUR FINANCIER

A- LA POLITIQUE FINANCIÈRE DE ARO

Pour développer les activités de la compagnie d'assurance ARO, et pour faire face aux engagements vis-à-vis de ses clients, il lui est fait obligation de constituer des provisions techniques qui traduisent à la fois la politique financière d'une société d'assurance et le placement approprié et judicieux des ces ressources ainsi constituées.

Les placements sont répartis sur plusieurs postes :

- placement en numéraire auprès des organismes financiers traditionnels (bon de trésor, bon de caisse, dépôt à terme, etc.), ce qui permet d'accroître rapidement la puissance financière de la compagnie du fait de l'effet multiplicateur ;
- prêts hypothécaires ;
- investissements immobiliers (construction d'immeubles, achat de terrain, achats d'immeubles, etc.), ce qui permet à ARO de se constituer progressivement un solide portefeuille de valeurs mobilières. Concernant ces investissements immobiliers notamment, ARO est propriétaire de l'immeuble de son siège social ;
- les prises de participations financières.

B- FIARO (FINANCIERE D'INVESTISSEMENT ARO)

Le capital social de FIARO a été ouvert au public c'est-à-dire au personnel de ARO, à des organismes, sociétés et personnes tant nationaux qu'étrangers. Sur le

plan capital-risque, FIARO investit dans des projets ayant une perspective de très forte croissance et susceptible d'apporter le maximum de profits. Le financement concerne donc en général de jeunes entreprises. Sur le plan-capital-développement, FIARO intervient dans le financement des entreprises déjà mures qui voudraient développer certaines de leurs activités. Mais en tout état de cause, FIARO n'investit que pour et dans les projets dont elle a au préalable apprécié la fiabilité et la viabilité. Les agents qui y travaillent sont membres du personnel ARO mais détachés.

Section III : LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DE L'ENTREPRISE ARO

§ 1- Organigramme l'Agence 18 ARO AMPEFILOHA (Annexe 1)

L'agence ARO Ampefiloha est divisée en deux branches à savoir :

- ❖ La production qui s'occupe de l'établissement des contrats d'assurance et de la réception des primes payées par les clients (production automobile, production vie, production incendie et risques divers)

- ❖ Le service sinistre qui reçoit toutes déclarations des sinistres survenus. Il les analyse et effectue le remboursement.

§ 2- Les attributions principales de l'agence 18

A- PRODUCTION AUTOMOBILE

La branche automobile possède une très forte potentialité car elle seule produit plus de 30% du chiffre d'affaire de l'agence. Elle est assurée par deux personnes.

B- PRODUCTION ASSURANCE DE PERSONNE

La production vie traite les assurances de personnes suivantes :

- l'assurance de personnel contre les accidents (A.P.A), et
- l'assurance santé (A.S).

Ces assurances répondent aux besoins de sécurité éprouvés par chacun face à la maladie.

C- PRODUCTION INCENDIE ET RISQUE DIVERS, VIE, RETRAITE

Cette branche s'occupe de divers types d'assurances dont :

- assurance sur la vie ;

- retraite ;
- responsabilité civile ;
- incendie ;
- vol ;
- autres (dommages aux appareils électroniques, ...).

Plusieurs autres produits sont vendus à l'agence dont la responsabilité incombe à toutes personnes.

D- LE SERVICE SINISTRE

Le service sinistre est divisé en deux branches à savoir :

- la sinistre santé et vie ;
- le sinistre automobile et divers.

Le responsable dans ce service est appelé "régleur de sinistre". Ses tâches sont les suivantes :

1- réception de la déclaration ;

dès la survenance des sinistres, l'assuré doit effectuer une déclaration auprès des personnes compétentes.

2- instruction et étude du dossier ;

3- appréciation de la responsabilité ;

4- remboursement ;

5- saisie sur le logiciel V9, l'envoi des pièces justificatives du sinistre au siège et établissement des bordereaux de sinistre.

E- LE SERVICE COMPTABILITÉ

L'agence Ampefiloha est un point de vente des produits de la compagnie, de ce fait, elle est rattachée au siège. Cependant, le chiffre d'affaires important qu'elle produit lui a procuré l'autonomie quant à sa gestion. Une seule personne est rattachée au service comptabilité. Les tâches qui lui incombent sont les suivantes :

- gestion de la trésorerie ;
- gestion des charges de fonctionnement ;
- gestion des commissions.

§ 3 – Organisation de l'entreprise

A- ORGANISATION FONCTIONNELLE DE LA COMPAGNIE ARO

Les grands pôles sont constitués par le directeur général et les délégations de pouvoir.

➤ Directeur général

Ce poste assure :

- organisation générale ;
- engagement, licenciement et avantages du personnel ;
- nomination et révocation des agents, sous agents, et correspondant ;
- signature des circulaires et notes de services ;
- plan de réassurances et choix des réassureurs ;
- communication à destination du CA et/ou actionnaires ;
- relation avec les organismes professionnels et administration ;
- assignation de quelque nature que ce soit ;
- aliénation des tarifs ;
- engagements des dépenses et règlement de sinistres.

Cette liste ne fait que rappeler schématiquement les délégations de pouvoirs du DG en tant que mandataire du CA.

➤ Les délégations de pouvoir

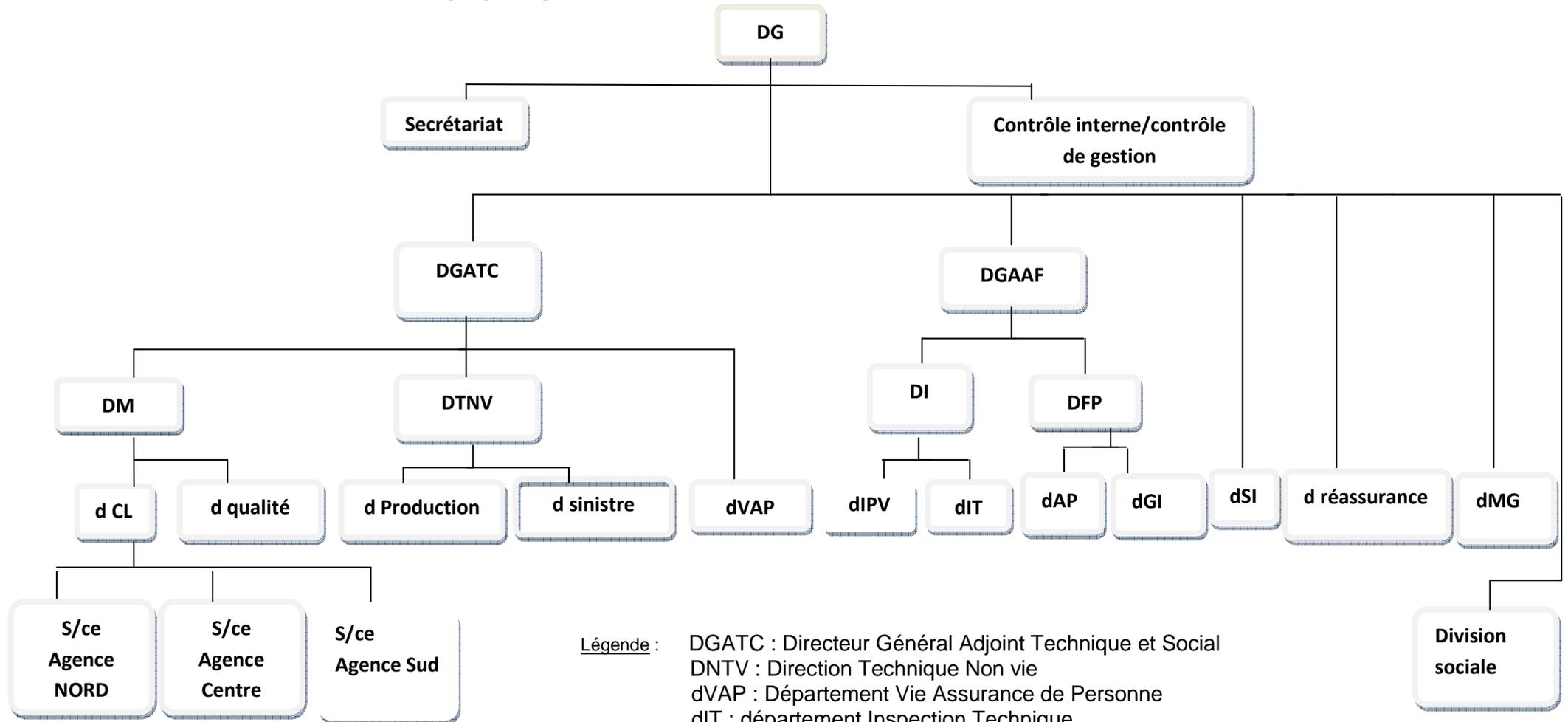
Aux fonctions de la compagnie sont dévolues les responsabilités et autorités appropriées, les délégations de pouvoir de la DG s'opèrent en premier lieu envers la direction ; les affaires sont donc séparées en ;

- affaires de compétence réservée au DG ;
- affaires de directions qui comprennent :
 - affaires de la direction commerciale ;
 - affaires de la direction technique ;
 - affaires de la direction des ressources humaines.

De la manière, une direction délègue les responsabilités, puis ces derniers, aux chefs de service. Au niveau d'une direction, les affaires sont donc séparées en : affaires de compétences au directeur, affaires de département, affaires des services.

Dans la pratique, toutes ces délégations de pouvoirs sont matérialisées notamment par la délégation de signatures, le tableau de pleins, l'autorisation de règlements, la gestion budgétaire, la gestion du personnel.

B-ORGANIGRAMME



Légende : DGATC : Directeur Général Adjoint Technique et Social
 DNTV : Direction Technique Non vie
 dVAP : Département Vie Assurance de Personne
 dIT : département Inspection Technique
 DIPV : département Inspection Point de Vente
 DGAAF : Directeur Général Adjoint Administration et Finance
 dAP : département Adjoint de Personnel
 dGI : département gestion des immobilisations

Source : document référentiel ARO, 2009

Chapitre II : LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION ET L'ENVIRONNEMENT DE LA COMPAGNIE ARO

Sous la conduite, l'animation, le suivi et le contrôle de la direction commerciale, la distribution des produits est confiée à des personnes dont les statuts diffèrent d'une catégorie à l'autre. A cet égard, on distingue deux réseaux principaux de vente : le réseau vente directe et le réseau de vente indirecte.

Section I : LA VENTE DIRECTE

La vente directe se définit comme la vente effectuée par la compagnie ou par l'intermédiaire de ses agents salariés. Elle est assurée par :

- les directions régionales et leurs bureaux directs ;
- l'agence régionale.

§ 1-Les directions régionales (DR)

Ce sont des unités technico-commerciales dotées de pouvoirs émanant du siège tant du point de vue technique que financier notamment :

- le pouvoir technique de prospection des risques ;
- le pouvoir technique de transformation des contrats ;
- le pouvoir de régler des sinistres.

Plus précisément, cela signifie que les directions régionales sont chargées de réaliser le contrat à savoir :

- contacter les clients ;
- signer avec lui les contrats d'assurances ;
- connaître les clauses ainsi que les exclusions du contrat à respecter ;
- encaisser les primes d'assurances ;
- gérer les dossiers des clients.

En plus, elles doivent instruire des dossiers en cas de sinistre ou accident survenu à ses clients aux fins des règlements. En tant que patrimoines de la compagnie, les charges de fonctionnement qui y sont engagées sont supportées par le siège. Par conséquent, les salariés des DR font partie des membres du personnel payé par ARO. La compagnie compte sept (7) directions régionales actuellement.

Tableau n°2 : Les directions régionales de ARO

| DIRECTIONS RÉGIONALES | CODE AGENCE |
|------------------------------|--------------------|
| Antsirabe | 70 |
| Fianarantsoa | 50 |
| Mahajanga | 40 |
| Morondava | 36 |
| Sambava | 53 |
| Toamasina | 61 |
| Toliara | 32 |

Source : ARO, présentation générale de la compagnie, 2008

Dans tous les cas, les directions régionales (DR) doivent toujours se référer au siège en cas de problèmes rencontrés qui dépassent leurs pouvoirs. Il y a aussi les agences qui sont installées dans la capitale Antananarivo. Elles ont le même rang que les directions régionales. Egalement, elles bénéficient de pouvoirs (techniques et financiers) qui leur sont délégués par le siège.

Le tableau n°3 ci-dessous nous détaille la liste des agences installées dans la capitale.

Tableau n°3 : Les agences à Antananarivo

| Agence | Code agence |
|---|--------------------|
| - L'agence d'Antsahavola | 11 |
| - L'ATOP (appui technique des organismes publics) | |
| - L'agence d'Ampefiloha | 18 |
| - L'agence d'Ankorondrano | 81 |
| - L'agence de l'avenue de l'indépendance Antananarivo | 16 |

Source : ARO, Présentation générale de la compagnie, 2008

§ 2-Les agences régionales (AR)

Elles sont aussi des unités technico-commerciales mais de moindre taille par rapport aux directions régionales dont d'ailleurs elles dépendent. Tout étant un patrimoine de la compagnie comme le cas de la direction régionale, les dépenses de fonctionnements engagées sont prises en charge par ARO. Le personnel des agences régionales est donc personnel de ARO. En général, elles sont rattachées à

la direction régionale et bénéficient comme cette dernière du pouvoir technique de transformation des contrats. Les règlements de sinistre ne leur sont pas délégués sauf en règlement de sinistre maladie de la personne pour les agences régionales hors de la périphérie de la direction régionale de son rattachement. Actuellement, ils sont au nombre de sept (7) dans toute l'île :

Tableau n°4 : Les bureaux régionaux de ARO

| Agences régionales | Code agence |
|--------------------|-------------|
| Ambatondrazaka | 14 |
| Farafangana | 41 |
| Manakara | 41 |
| Ambanja | 58 |
| Nosy-Be | 59 |
| Fort-Dauphin | 35 |
| Antalaha | 05 |

Source : ARO, *Présentation générale de la compagnie, 2008*

Section II : LA VENTE INDIRECTE

La vente indirecte est la vente effectuée par des intermédiaires non salariés de la compagnie ARO mais rémunérés par des commissions dont le taux varie en fonction de l'étendue de leurs missions.

§ 1- Les agences

Ce sont des personnes morales rétribuées par commission. Leurs statuts varient d'une agence à une autre. Certaines peuvent relever d'une direction régionale ; d'autres dépendent directement de la direction commerciale. Les uns sont liés par un « compromis de nomination », d'autres non. Mais en tout état de cause, leurs taux de commissions varient en fonction de leur mission. A cet égard, une agence dont le rôle exclusif est la réalisation de contrats ne touche qu'une commission d'apport ; celle qui transforme les contrats reçoit en plus de la commission d'apport une commission de gestion. Pour les agences, les assurances ne constituent qu'une activité accessoire ; les agences peuvent aussi avoir des sous-agences.

§ 2- Les apporteurs simples (courtiers)

Les courtiers sont des personnes physiques ou morales dont la mission exclusive est d'apporter des affaires. Ils reçoivent en contrepartie une commission d'apport. Les directions régionales, les agences régionales, et les agences d'Antananarivo possèdent deux catégories d'apporteurs :

- les apporteurs internes à la direction commerciale c'est-à-dire le personnel de la compagnie ; il faut signaler que tout le personnel de ARO peut vendre des produits d'assurances moyennant commission. Il leur est attribué à cet effet un code courtier.

- les apporteurs externes en l'occurrence des sous agences rattachées à la direction commerciale et qui ne sont pas des salariés de la compagnie ; ils travaillent pour le compte de ARO et sont rémunérés par des commissions en fonction des affaires réalisées. Les dépenses engagées par les courtiers externes dans le fonctionnement de leurs agences ne sont pas prises en charges ; ils agissent pour leur propre compte.

§ 3- Les agences générales

Elles sont liées à la compagnie par une « traite de nomination » qui délimite les droits et obligations des deux parties. Classées dans la catégorie des apporteurs gestionnaires complet, elles ont des pouvoirs étendus puisqu'elles transforment la plupart des contrats, encaissent toutes les primes, règlent les sinistres courants et ce conformément aux notes techniques édictées par la compagnie.

ARO compte actuellement 7 agences générales :

- l'assurance France Madagascar, (AFM) ;
- la société malgache d'assurance (SMA) ;
- la société H.FRAISE ;
- le cabinet H. DE BRUGADA fils & Cie ;
- le cabinet mitsinjo ;
- la société AUXIMAD ;
- l'établissement Ramanandraibe export.

Section III : LE FONCTIONNEMENT D'UNE ENTREPRISE D'ASSURANCE

§ 1- Les recettes

Quelle que soit la forme d'une entreprise d'assurance, celle-ci encaisse des primes ou des cotisations sociales versées par l'ensemble des assurés. Le montant

de ces primes est fonction du risque à assurer, des données statistiques le concernant, de l'offre de l'entreprise. Mais il existe des risques pour lesquels les tarifs applicables sont uniformisés par des accords tarifaires conclus entre les compagnies d'assurances : il s'agit des risques maritimes, incendie et automobile.

§ 2- Les dépenses

Celles-ci consistent au règlement des sinistres, des frais généraux inhérents au fonctionnement de l'entreprise et des impôts. Les frais généraux comprennent essentiellement le frais de gestion (ou dépenses de fonctionnement : loyers, salaire du personnel, frais d'expertise,...) et les commissions attribuées aux intermédiaires (agents et courtiers).

Section IV : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE LA COMPAGNIE ARO

§ 1- Environnement externe de la compagnie

A- SECTEUR ASSURANCE

C'est la loi organique n°99013 du 02/8/99 qui réglemente les entreprises d'assurances opérant à Madagascar.

Elle concerne :

- les opérations d'assurances, les entreprises d'assurances, le contrôle de l'Etat et le cadre institutionnel, les professions des courtiers et les agents ou représentant.
- le secteur d'assurance à Madagascar se caractérise par une offre proposée de quatre (4) compagnies et deux (2) mutuelles d'assurance.

Tableau n°5 : Le secteur d'assurance à Madagascar

| Compagnie d'assurance | Mutuelle d'assurance |
|--|---|
| - La compagnie ARO (la préservatrice en 1937 puis ARO en 1974) | - La mutuelle d'assurance malagasy MAMA dès le 27 décembre 1967 |
| - La compagnie d'assurance NY HAVANA (dès 11 octobre 1968) | - La mutuelle Générale d'assurance Malagasy AVOTRA dès le 17 février 1970 |
| - La compagnie française AGF (2007) | |
| - La compagnie suisse COLINA (2007) | |

Source : par nos propres soins, 2009

B-CONCURRENTS

Les concurrents s'installent dans le secteur d'assurance. Le secteur d'assurance est en pleine mutation avec l'entrée en lice de deux compagnies étrangères. La concurrence se met au profit des consommateurs. La libération se généralise dans divers secteurs économiques ; deux nouvelles compagnies d'assurances étrangères viennent de s'implanter à Madagascar. L'agence générale de France (AGF) et le groupe COLINA, un consortium franco-suisse, viennent renforcer les deux compagnies nationales NY HAVANA et ARO.

Les deux sociétés ont obtenu et reçu leur agrément en janvier 2006 ; dès lors, elles sont opérationnelles. Cette nouvelle entraîne la quiétude et la sérénité au sein des deux compagnies nationales NY HAVANA et ARO. La concurrence devient plus palpable et exige une remise à nouveau des services de la part des sociétés malgaches.

Tableau n°6 : Les concurrents de ARO

| Concurrents directs | Concurrents indirects |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- La compagnie NY HAVANA- La compagnie Française AGF- Le groupe COLINA (consortium franco-suisse)- Les deux mutuelles : MAMA et AVOTRA | <ul style="list-style-type: none">- Les banques- Les institutions d'épargne- Les institutions financières |

Source : par nos propres soins, 2009

§ 2-Environnement interne de ARO

A- SUR LE PLAN COMMERCIAL

a)- Amélioration constante du service

L'accroissement de la satisfaction des clients afin de les fidéliser figure parmi les principaux objectifs de la compagnie. Le rôle de conseiller auprès des clients a été renforcé, les visites ont été multiplié surtout auprès des clients jugés stratégiques. Parmi les actions visant à accroître le chiffre d'affaires se classe la réactualisation des contrats. Les actions menées dans ce sens répondent à un double objectif : conseiller le client pour une meilleure couverture en assurance et développer le chiffre d'affaires.

b)- Dynamisation des forces de vente

Le suivi de performance du réseau a été amélioré à travers la mise en œuvre de plusieurs actions dont la normalisation des fonctionnements administratifs, financiers, et du système d'information. L'assistance aux points de vente, notamment aux suivis des actions de recouvrements, a été renforcée.

B- SUR LE PLAN TECHNIQUE

Mettre sur le marché des produits compétitifs et innovants.

a)- Assurance directe

La compagnie a entrepris plusieurs actions pour soutenir le commercial ; des formations techniques ont été dispensées à plusieurs collaborations dont les chefs de points de vente pour le renforcement de capacité. Au niveau de produit, une étude analytique des produits existants a été initiée pour mieux cadrer les offres avec les besoins des clients. Certains produits ont fait l'objet d'une amélioration tant au niveau des garanties qu'au niveau de la tarification.

b)- Réassurances

Le développement de l'activité « acceptation en réassurances » figure parmi les axes stratégiques de la compagnie depuis 2005. Au niveau réassurance cession, ARO a fait un effort pour réduire le frontin à 100% en facultative en utilisant sa capacité de rétention.

C- SUR LE PLAN FINANCIER ET PLACEMENT

Concernant les activités financières de la compagnie, la réduction des arrières des primes et l'optimisation des transferts de fonds au siège ont permis d'augmenter la masse des placements dont plus de 144,777 milliards Ar en 2008¹. La sécurisation et la valorisation du patrimoine de la compagnie ont été améliorées. Certains titres de propriété sont en cours de régularisation, des travaux d'aménagement ont été engagés et les contrats de couverture en assurance du patrimoine réactualisés.

D-SUR LE PLAN SOCIAL

Au niveau ressources humaines, la gestion courante (paie, prêt, congés, carrières,...) a été entièrement informatisé. Le système d'évaluation de performance a été amélioré avec la conception d'une nouvelle fiche de notation.

¹ Source : rapport administratif ARO, 2008

Sur le plan social, l'implication du personnel aux diverses manifestations organisées par la compagnie a renforcé la cohésion et l'esprit d'appartenance. On cite entre autres les festivités de fin d'année, le reboisement,...

Sur le plan sportif, les infrastructures ont été améliorée avec l'ouverture d'un centre de mise en forme à Antsahavola et la réhabilitation du centre sportif d'Ankadimbahoaka.

Chapitre III : LES THÉORIES GÉNÉRALES DU DÉVELOPPEMENT

Section I : LES DÉFINITIONS DU DÉVELOPPEMENT

§ 1- Définitions générales

En générale le mot développement, c'est une évolution vers un stade plus avancé, par exemple : le développement de la recherche scientifique.

§ 2-En économie

Le développement, c'est une branche de l'analyse économique s'intéressant aux facteurs explicatifs des phénomènes de sous-développement et de pauvreté.

§ 3-Développement durable

Le développement durable est un modèle de développement économique et social qui vise à assurer la pérennité du patrimoine naturel de la Terre, il est appelé en fait à répondre aux besoins du présent mais sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Les modes de production et de consommation doivent respecter l'environnement humain ou naturel et permettre à toutes les populations de satisfaire leurs besoins fondamentaux : se nourrir, se loger, se vêtir, s'instruire, travailler, vivre dans un environnement sain...

Le développement durable appelle ainsi un changement de comportement de chacun (citoyens, entreprises, collectivités territoriales, gouvernements, institutions internationales) face aux menaces qui pèsent sur les hommes et la planète (inégalités sociales, risques industriels et sanitaires, changements climatiques, perte de biodiversité...).

Section II : LES PRODUITS NATIONAUX BRUTS (PNB)

Le produit national brut ou le PNB est la somme de la valeur ajoutée intérieure et extérieure attribuable aux résidents. Il comprend non seulement le produit intérieur brut (production finale totale de biens et services des résidents et des non résidents), mais encore le revenu net des facteurs reçu par les résidents de l'étranger. La croissance et la structure du produit intérieur brut (PIB) permettent de préciser les modalités de cette réussite économique.

§ 1-Le produit par tête et ses problèmes

A- ÉVALUATION DU PNB ET DU PIB

Le PNB par tête est un indicateur du revenu qui permet une classification entre "**économies à bas revenu**" (moins de 730 \$ en valeur 1995), "**économies à revenu moyen**" (plus de 770 \$ et moins de 8210\$) avec deux tranches intermédiaires (inférieures et supérieures) autour de 3100 \$. Les pays à haut revenu ont un revenu supérieur à 9700 \$ et surtout atteignent un revenu moyen de 24 930\$.

Selon la notion du développement de Kuznets Simon, le PNB est toujours le principal indicateur malgré les critiques habituelles ayant trait à la distribution, la sous- estimation des services, la non prise en compte des activités non marchandes, la dégradation du capital écologique ou humain. Des critiques plus récentes montrent que l'augmentation du PNB peut diminuer le bien être, soit à court terme (en aggravant le sort des plus pauvres) ou à long terme en dégradant la qualité de l'environnement et plus généralement celle de la vie.

Le principal problème dans une économie ouverte tient à la prise en compte des prix (l'économie est fatalement price- taker). Comment calculer un PNB en dollars à partir des données en monnaie locale ? On propose alors, au moyen de la parité des pouvoirs d'achat (PPA) de corriger le PNB évalué au taux de change nominal par les prix et plus généralement par des facteurs de conversion.

B- LA PARITÉ DES POUVOIRS D'ACHATS

La parité des pouvoirs d'achats (PPA) équivaut au nombre d'unités d'une monnaie étrangère requises pour acheter les mêmes montants de marchandises et services sur un marché d'un pays donné qu'un dollar achèterait aux USA. La parité des pouvoirs d'achats PPA permet un premier reclassement qui favorise les USA (par définition), les nouvelles pays industrialisés (NPI) et un certain nombre de "petits" pays (Suisse, Belgique, Autriche, Luxembourg). Mais le calcul est déjà fluctuant et le calcul en PPA apporte quelquefois des surprises médiatiques, pouvant très bien faire apparaître la Chine ou la Russie dans les cinq premières "puissances" économiques mondiales.

§ 2- Au-delà de la production, comment indiquer le développement

Un certain nombre d'indices accompagnent normalement le développement: autosuffisance alimentaire, tertiarisation, urbanisation. Considéré plus négativement, le développement se traduit par une inégalité croissante et des charges récurrentes et financières de plus en plus lourdes.

Tous les indicateurs sociaux: démographie, fertilité, santé et nutrition, éducation, comparaisons par sexes vont dans le sens du développement. Sur le plan démographique, le lit du pauvre est toujours fécond. L'augmentation globale de la population correspond à une disponibilité alimentaire de plus en plus sécurisante. Globalement les disponibilités alimentaires globales par habitant augmentent et ainsi le développement devient un problème de **demande solvable** (Banque Mondiale) ou de **droits d'accès** (PNUD). Mais, dans les économies les plus pauvres, la production alimentaire par habitant diminue et l'aide alimentaire augmente de près de 60 % pour tous les pays à revenus faible et intermédiaire.

Le développement se manifeste par une phase préalable de fortes inégalités et des charges très lourdes. Les pays record pour l'inégalité (pourcentage de la richesse détenu par le décile supérieur de la population) se trouvent parmi les plus pauvres. Les pays développés répartissent mieux leur richesse, avec un taux situé entre 20 et 30 %. De façon générale, les NPI qui, par un développement accéléré, rejoignent les pays développés, affichent une très grande inégalité sociale, vérifiant la **loi de Kuznets**¹ selon laquelle « les inégalités augmentent avec le développement, avant de diminuer ».

Des charges budgétaires et financières de plus en plus lourdes ? Conformément à la **loi de Wagner (1892)**, le développement associe à **l'industrialisation** et à **l'urbanisation**, une augmentation fatale de la **pression budgétaire publique et para- publique**. La plupart des pays développés connaissent un ratio du revenu public et para public/ PNB de l'ordre de 30 % et plus. Ces pays développés connaissent des taux d'urbanisation élevés (78 % en

¹Kuznets, Simon (1901-1985), économiste et statisticien d'origine russe. En 1971, il reçut le prix Nobel des sciences économique. Ses travaux ont porté sur l'interprétation des cycles économiques sur la croissance à l'époque contemporaine et sur la notion de PNB.

moyenne) contre 54 % pour la tranche inférieure des pays à revenu intermédiaire et 28 % pour les pays les plus pauvres. Néanmoins, on peut être sous- développé, fortement urbanisé et subir cette loi.

Les indicateurs financiers soulignent l'hétérogénéité des pays sous-développés face à la dette. Le plus souvent les pays à forte capacité de développement ont la dette la plus lourde. Tels les poids lourds du développement qui cumulent entre 50 et 100 milliards de dollars de dette: Inde (92 milliards), Chine (83 milliards), Indonésie (89 milliards), Thaïlande (46 milliards), Turquie (67 milliards) avec les deux champions qui sont respectivement le Brésil (133 milliards) et le Mexique (118 milliards)¹.

L'idée que le sous- développement est lié mécaniquement à la "protection " de l'Etat n'est pas prouvée sauf à considérer la part du revenu de l'Etat dans le produit national. En matière de déficit, la France avec 3,8 % détient un des meilleurs scores des pays développés... qui contraste avec des déficits publics relativement faibles des PVD. Plus généralement la vieille thèse des particularités budgétaires du sous-développement (la "plaie" des impôts indirects, la protection effective des Etats, les déficits publics record et plus généralement la "politique du ventre») n'est pas confirmée par les indicateurs.

Section III : LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN, A LA RECHERCHE D'UNE VISION SYNTHÉTIQUE

Le développement a une double dimension, il est **humain** et "**soutenable**": - L'homme est le point de vue prédominant, non seulement dans les objectifs, mais aussi dans la méthode. L' "Humain" ne se réduit pas à la construction d'un indice global et composite, mais implique une remise en cause d'une attitude purement macro- économique. Le "**développement soutenable**" traduit immédiatement "sustainable growth" et s'identifie à la préservation de l'environnement humain et physique. On lui préfère souvent l'expression de **développement durable**.

§ 1- L'Indice synthétique du développement humain (IDH).

- Mode de calcul: l'IDH est un indice normé.

¹ Source : www.ifen.fr/indicateur/indicateurs-de-developpement-durable.html

L'IDH, utilisé depuis 1990 par le PNUD, privilégie la longévité, le savoir, le niveau de vie. Conçu au départ comme la moyenne arithmétique des indicateurs de durée de vie, de niveau d'éducation, et de PIB réel corrigé par la PPA, il est actuellement calculé à partir de quatre variables de bases: **revenu, espérance de vie, alphabétisation des adultes, nombre moyen d'années d'étude**, en différenciant le primaire, le secondaire et le supérieur. Le développement a trait à la "possibilité" fondamentale (et non plus à la détention de biens matériels) d'intégration d'un ou plusieurs individus dans la société. Cette possibilité a trois composantes : mener une vie longue et saine, accéder à la connaissance et à l'information, enfin, bénéficier de ressources assurant un niveau de vie décent.

L'IDH comporte une valeur maximale et une valeur minimale pour chaque critère; ce qui permet d'exprimer la position de chaque pays entre 0 et 1. Ceci veut dire que l'IDH, normé, au départ sur le niveau du Japon, puis de la Suisse, l'est désormais par rapport aux valeurs maximales des variables retenues:

Espérance de vie à la naissance: **25- 85 ans**. - Alphabétisation des adultes : **0% - 100 %** - Taux de scolarisation: **0%- 100 %** - PIB réel par habitant (PPA): **100 \$ - 40 000 \$**. Le calcul de l'IDH soulève de nombreux problèmes de traitement, le principal étant le traitement du revenu au dessus du seuil de pauvreté, dont le rendement est décroissant par hypothèse. D'où l'utilisation du logarithme et d'un coefficient de pondération nul au revenu au dessus du seuil de pauvreté.

§ 2-Le développement idéaliste et les indicateurs synthétiques.

Tout le monde est concerné par le développement et le PNUD se fait le champion d'une solidarité au profit du développement. Réaffirmant les vieux projets, sur la taxation des transactions internationales en devises (Tobin¹, 1981) ou d'un fond mondial de démilitarisation (Oscar Arias², 1987), il donne une géométrie variable au développement humain. Selon les rapports, il insistera sur l'élargissement des libertés, la diminution du sexisme, le développement décentralisé. Pratiquement,

¹ **James Tobin** : économiste américain (1918-2002) prix Nobel en 1981 qui a traité des questions monétaire et financière. « **TAXE TOBIN** » : projet visant à taxer les opérations monétaires internationales avec l'espoir que les transactions purement spéculatives seront ainsi découragées.

² **Arias Sanchez, Oscar** (1941-), l'homme d'Etat costaricain, président du Costa-Rica (1986 -1990 ; 2006). En 1987, il crée la fondation Arias pour la Paix et le Progrès humain.

cette dimension humaniste amène le PNUD soit à tenter de nouveaux indices, soit à compléter la panoplie des indicateurs sociaux et environnementaux.

A- L'INDICATEUR SYNTHÉTIQUE DES LIBERTÉS POLITIQUES (ILP)

Au départ, le PNUD reprend le classement établi par Charles Humana au milieu des années 1980 pour le " World Human Rights Guide" à partir de 40 indicateurs mesurant la liberté, notés de façon binaire par 0 ou 1. Sur un maximum de 40 points, la Suède est en tête des pays développés "occidentaux" qui constituent (à quelques exceptions près) le groupe de "liberté humaine élevée" située de 31 à 38. En bas du tableau se retrouvent les pays de l'Est, l'Afrique du Sud avec un "zéro pointé" pour *l'Irak*.

En 1992, le PNUD calcule son propre indicateur à partir de cinq critères composites: **intégrité physique, primauté du droit, liberté d'expression, participation politique, égalité des chances en effectuant un classement prudent par zones de développement**. Soumis à des protestations et doutant de la fiabilité de ses sources, le rapport sur le développement humain abandonne ce critère en 1993.

B- L'INDICATEUR SEXOSPÉCIFIQUE DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN (ISDH)

A partir du rapport 1995, le PNUD se consacre à la mesure de l'inégalité sociologique entre les sexes, en utilisant d'autres indicateurs composites.

L'ISDH est normatif. Il revient à corriger pour 130 pays, l'IDH par des "pénalités" en fonction des écarts entre hommes et femmes constatés sur les principales composantes de l'IDH. Le principal problème réside dans l'estimation de la production et du revenu des femmes dans le cadre d'activités informelles et de tâches domestiques. Les principaux redressements IDSH/ IDH favorisent les pays nordiques (Suède, Finlande, Norvège, Danemark) et certains pays en voie de développement (La Barbade, Hong Kong, Les Bahamas, Singapour, l'Uruguay et la Thaïlande). Par contre, les pays arabes, producteurs de pétrole sont, cette fois, doublement pénalisés, à la fois en termes de développement humain et d'inégalité entre hommes et femmes ; quelques pays latino-américains comme l'Argentine, l'Espagne, le Costa Rica connaissent des problèmes similaires de "machisme".

L'IPF est "positif". Il se contente de constater la participation des femmes à la vie économique, politique et professionnelle. Il tient compte de la représentation parlementaire, de l'accès aux professions supérieures d'encadrement et de décision, de leurs parts dans le revenu du travail; bref de la part des femmes dans le pouvoir sur les ressources économiques, les débouchés professionnels et les possibilités de carrières.

§ 3-Un indice synthétique de bien être économique soutenable

La notion de "**développement soutenable**" a été introduite en 1987 par la commission mondiale sur l'environnement et le développement dans son rapport sur "**Our Common future**". Après que la banque mondiale lui ait consacré son rapport sur le développement de 1992, l'écologie sera sans doute l'un des principales entrées de l'IDH. Le rapport sur le développement humain tente de donner quelques indices sur l'environnement et la pollution mais ceux-ci restent épars dans les premières versions. Les problèmes du " développement soutenable" sont analysés dans le rapport annuel du **World Resources Institute des Nations Unies** sans pour autant fournir un indice synthétique. A ce titre, l'indice du développement économique soutenable (index of sustainable economic welfare, ISEW) de Herman Daly et John Cobb tente de mesurer le bien être économique à long terme en corrigeant l'indicateur de la consommation des ménages par des facteurs environnementaux et sociaux. Cet indice renforce le constat pessimiste sur la divergence entre la croissance économique et le bien être. Il permet de pénaliser les pays les plus destructeurs du cadre de vie. Par exemple, le Royaume Uni n'a pas augmenté son ISEW depuis 1950 malgré une augmentation du PNB de 200 %.

Les problèmes de développement soutenable s'inscrivent dans le cadre plus large de la détresse humaine qui accompagne les niveaux de développement les plus élevés. Les indicateurs du PNUD sont assez volatiles, mais tendent à montrer que l'amélioration matérielle du niveau de vie s'accompagne d'une détresse morale croissante, manifestée par la drogue, les suicides, les crimes. Autant que la détérioration de l'environnement, le "mal être " des pays développés amènerait à alourdir les pénalités sur l'IDH des pays "développés".

Section IV: INDICATEURS DU DÉVELOPPEMENT, DÉCRETÉS OU RÉVÉLÉS

Les indicateurs les plus utilisés traduisent la politique des experts dans les faits: en particulier le taux de change réel et la ligne de pauvreté. Mais ils procèdent à une conception du développement décrété et confondent les fins et les moyens du développement. Depuis 1990 se pose le problème de l'auto- développement, à savoir des stratégies développées par les agents économiques eux mêmes pour réagir à leur situation.

§1- Les difficultés des indicateurs normatifs: baromètre du développement et ligne de pauvreté

Le "baromètre du développement" et la "ligne de pauvreté" émanent d'une conception dualiste du développement fondée sur les oppositions entre échangeables/ non-échangeables et riches / pauvres. En pratique, ils sont considérés comme des indices prioritaires du développement (ou du sous-développement), or, ils ne sont que des moyens (controversés) du développement.

A- LE BAROMÈTRE DU DÉVELOPPEMENT

Le baromètre du développement représente l'indicateur central du développement économique, au point où il est d'usage d'évoquer des économies " à taux de change réel surévalué", au lieu de "sous-développées". Le développement évolue d'une économie de production principalement consacrée aux non-échangeables (au nom par exemple de l'import substitution) à une économie consacrée à la compétitivité internationale. Le principal problème (de nomenclature) revient à répartir les branches de production entre le secteur des échangeables (importables ou exportables), dont le prix est déterminé par le marché mondial; les importations et les biens intérieurs étant supposés parfaitement substituables. - le secteur des non-échangeables dont le prix est déterminé par l'offre et la demande sur le marché intérieur.

La "protection" effective par l'Etat du secteur des échangeables lui permet de capter le surplus et de le réaffecter à une consommation de non-échangeables, surévaluant ainsi le taux de change réel (RER) échangeables/ non-échangeables. Dans un tel mécanisme, l'économie nationale ne peut jamais profiter durablement des occasions de gain. Cette fatalité dite du "syndrome hollandais" (Corden, Neary) cible l'Etat comme responsable d'un "développement du sous- développement" dans le cadre d'une petite économie ouverte.

B- LE PROBLÈME DE LA "LIGNE DE PAUVRETÉ"

Une ligne de pauvreté permet de distinguer les "pauvres" des "non pauvres" à partir d'un critère normatif de revenu réel (par exemple, 31 \$ mensuels en PPA). Elle permet d'estimer la distribution des pauvres en dessous de cette ligne, entre "plus pauvres des pauvres" et "plus riches des pauvres", en tenant compte éventuellement des sentiments altruistes (sympathie ou aversion) engendrés par cette distribution. La ligne de pauvreté est au centre du développement humain; elle conditionne la redistribution des chances qui fonde le développement. Mais, la pauvreté révèle une situation instable de privation absolue ou relative. Elle est une contrainte sur la dotation en biens et services d'un agent économique et donc sur son comportement. Or, par définition, un agent économique n'est pas passif, il réagit à cette contrainte en utilisant, son environnement humain, par exemple, une communauté, des générations, des groupes sociaux ou des classes.

Les termes de cette relation entre l'agent économique et son environnement sont incertains. Ils dépendent de la nature de la contrainte, de la personnalité de l'agent, de la façon dont il est perçu par son environnement, etc. Pour simplifier, si l'individu possède un revenu individuel que la statistique peut, malgré de grandes difficultés, approcher, il détient potentiellement un "revenu social" (G. Becker, 1974) qui correspond à ce qu'il peut obtenir dans le temps de son environnement. Il peut notamment jouer sur ses relations pour bénéficier de transferts et utiliser son temps disponible pour imbriquer plusieurs activités. En général, les lignes de pauvreté sont floues et leur analyse entraîne des coûts statistiques considérables pour une efficacité très faible.

Un indicateur des politiques de développement conçues comme politiques "anti- pauvreté" donnerait des résultats médiocres: un dollar marginal d'aide aboutit à aider "le plus riche des pauvres" aux détriments du "**plus pauvre des riches**". Les difficultés d'établissement de la ligne de pauvreté ne sont pas propres aux économies sous développées et à une prétendue solidarité des pauvres.

§ 2- Le problème des besoins essentiels: des biens aux capacités.

Le développement a été longtemps conçu comme une meilleure satisfaction des besoins essentiels: calories, nutriments, santé, éducation, logement etc..... et

donc comme un système de redistribution matérielle. Mais qui définit ce choix ?
Quelle dotation matérielle ?

L'après guerre a fourni de nombreux indicateurs matériels en termes de protéines, de "seuils critiques" pour l'éducation, la santé, le logement. Souvent, en fonction des modes et des doctrines, les normes nutritionnelles, par exemple, la part de protéines d'origine animale dans l'alimentation, ont été revues à de multiples reprises.

Il est question dans la conception matérielle plus de "moyens " que de "fins". Le conseiller du PNUD, **Amartya Sen**¹ (1985) élargit le développement aux «**possibilités de vivre pleinement**», aux " **capacités**", à "**l'élargissement des choix qui s'offrent à chacun**". Il ne suffit pas d'être développé ou d'avoir un indicateur favorable sur les besoins essentiels, encore faut-il que les individus aient la capacité à en profiter, un droit "au" développement. Cette réflexion sur les finalités, déplace le problème du développement humain, des pays pauvres aux pays plus riches, en pénalisant les indicateurs au fur et à mesure du développement. Ainsi, en tant qu'indicateur de santé, l'espérance de vie suffit pour les pays à faible IDH, mais il faudra le compléter successivement par la mortalité des enfants de moins de 5 ans pour les pays à IDH moyen et la mortalité maternelle pour ceux à IDH élevé. Dans le domaine de l'éducation, l'alphabétisation des adultes suffit pour les pays à IDH faible, mais on lui ajoutera la scolarisation dans l'enseignement secondaire pour les pays à IDH moyen et en allant jusqu'à l'enseignement supérieur pour la tranche supérieure. Enfin, au titre du revenu, le logarithme du PIB par habitant jusqu'au seuil de pauvreté nationale suffira pour la tranche inférieure, on le complétera par l'incidence de la pauvreté pour la tranche intermédiaire et le revenu national moyen, corrigé par le coefficient de Gini pour les pays de la tranche supérieure.

L'influence de l'assurance sur l'activité économique peut s'analyser à deux niveaux : d'abord au niveau de l'unité économique de base (le ménage ou la firme), c'est-à-dire le niveau microéconomique ; ensuite, au niveau de l'activité économique dans son ensemble, c'est-à-dire le niveau macroéconomique.

¹ *Amartya Sen : Economiste Indien né en 1933, lauréat du prix Nobel d'économie en 1998. Il s'est fait connaître dans les années 1970 par ses travaux sur « bien-être et choix collectif », dans la lignée de Kenneth Arrow puis s'est penché dans les années 1980 sur les questions de pauvreté et de développement.*