

**INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
DE YAOUNDE (CAMEROUN)**

I.I.A.

Cycle II - 3^e Promotion (1996-1998)

**Rapport de Stage et d'Etude
pour l'Obtention du Diplôme de
Maîtrise en Sciences et Techniques
d'Assurances (MST-A)**

**ETUDE DE LA COMMERCIALISATION
DES PRODUITS DE L'UBA-VIE :
CAS DE LA MIXTE PLUS**

Présenté par
Mathias ATCHADE

Sous la Direction de :
Mr Venance AMOUSSOUGA
DG / UBA-VIE

Novembre 1998

*La Vie n'a de sens que si, après avoir tout perdu,
on s'arme de courage et d'espoir pour comprendre qu'on a
encore tout à gagner.*

Mathias Ndjoum ATCHADE

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- Feue mon épouse **Geneviève**, pour toutes les souffrances que tu as endurées avec moi jusqu'à ton dernier jour ;

"Paix à ton Ame"

- Feu mon père **Théophile**, pour l'éducation que tu m'as donnée ;

"Paix à ton Ame"

- Feue ma mère **Victorine**, pour toute ta vie que tu as consacrée à tes enfants ;

"Paix à ton Ame"

- Mes enfants **Irmine** et **Gisèle**, en témoignage de l'amour que j'ai pour vous.

REMERCIEMENTS

La rédaction de ce rapport est pour moi, la fin de deux années d'endurance, de quatre années d'attente et de six années de traversée du désert. C'est pourquoi, je saisis cette occasion pour adresser mes sincères remerciements à tous ceux qui m'ont soutenu, de quelque manière que ce soit, pendant cette période.

Je rends particulièrement hommages à :

- Madame **Agathe AZOKRY**, Directrice du Contrôle des Assurances, qui, au-delà de ses fonctions, m'a maternellement soutenu pendant quatre ans et a tout fait pour que mon rêve devienne réalité ;
- Monsieur **Wilfrid GBETCHEDJI** qui a accepté que Dieu passe par lui pour exaucer mes prières ;
- Monsieur **Gratien ZANOVI**, Directeur Général de l'IIA et tout le corps enseignant de l'Institut ;
- Monsieur **Venance AMOUSSOUGA**, Directeur Général de l'UBA-VIE pour les sacrifices consentis en acceptant de diriger notre stage ;
- Monsieur **Athanase BOCCO** pour tout ;
- Madame et Monsieur **DOVONOU** pour leurs conseils et assistance depuis de longues années ;
- **Martin I. AGNIDE** pour son amitié légendaire ;
- **Colette PAQUI** et ses frères et soeurs pour leur amour ;
- Madame **Léonie TOKPANOU** pour sa disponibilité et sa gentillesse ;
- Monsieur **Bernard PARAISSO** pour sa fidélité et ses conseils qui m'ont beaucoup aidés, surtout spirituellement ;
- Monsieur **Pompéo d'ALMEIDA** pour son affection ;
- Monsieur **Guiriguissou GADO** pour son appui ;
- Monsieur **Sylvain DANGBE** et son épouse pour leur sympathie ;

- Monsieur **Faustin CHABI** pour sa fraternité ;
- Monsieur **Ange AMOUSSOU-GUENOU** pour son soutien indéfectible durant tout mon séjour au Cameroun ;
- Madame **Jacqueline ONANA** et toute sa famille (CAMEROUN) pour m'avoir adopté ;
- Tous mes camarades de la Promotion 1996 - 1998 de l'IIA qui m'ont assisté par tous les moyens durant toute la formation et surtout pendant les moments particulièrement difficiles que j'ai vécus vers la fin ;
- Tous les camarades de l' "Avenue **HONG-KONG**" à Sikêcodji pour leur esprit de groupe;
- Tous mes anciens élèves pour leur gratitude.

Veillez trouver ici l'expression de mes sentiments les meilleurs.

INTRODUCTION GENERALE

Depuis l'avènement de la nouvelle réglementation qu'est le code CIMA, le marché des assurances dans la zone CIMA est en train de connaître un développement prodigieux. Malgré cet essor, l'assurance dans nos pays reste encore relativement inconnue. En effet, elle est plus connue à travers l'obligation qui est faite en matière de Responsabilité Civile Automobile (RCAuto) que par les autres risques tels que l'Incendie, les Transports, les Bris de machines etc...

La plus grosse difficulté des assurances en Afrique en général et dans le marché CIMA en particulier se situe au niveau de la catégorie d'assurance de personnes qu'est l'assurance-vie dont les deux risques assurés sont : le décès et le non-décès.

Comme nous le savons, l'assurance-vie ne s'achète pas ; elle se vend.

Le problème de la vente de l'assurance-vie se pose avec beaucoup plus d'acuité en Afrique, que dans les pays développés. Dans les pays développés, les gens de plus en plus réagissent sur des bases logiques. L'Africain au contraire et à quelques exceptions près, obéit mieux à son coeur qu'à sa raison.

Le Bénin n'échappe pas à ce constat. Après dix-huit ans de socialisme, les populations ont été habituées à la providentialité de l'Etat avec son monopole dans la quasi-totalité des secteurs de l'activité économique dont le secteur de l'assurance. Il se pose alors la question fondamentale de savoir : comment distribuer l'assurance-vie au BENIN ?

Depuis le début de l'ouverture du marché au secteur privé, trois compagnies se sont installées et s'attèlent à cette tâche. La première, l'Union Béninoise d'Assurances-vie (UBA-Vie), a mis en place un système de distribution qui force notre admiration. C'est pourquoi, au cours de notre passage en entreprise, nous avons cherché à réfléchir au système de distribution mis en place par l'UBA-Vie.

La première partie de notre rapport sera consacrée à la description générale du stage ; dans la deuxième partie, nous verrons comment l'UBA-Vie distribue ses produits. L'analyse se fera à partir de l'exemple de la Mixte Plus. Nous apporterons enfin notre modeste contribution à l'amélioration du système par des suggestions.

PREMIERE PARTIE :

DESCRIPTION GENERALE DU STAGE

INTRODUCTION :

La formation à l'Institut l'International des Assurances (IIA) de Yaoundé se déroule en deux phases. La première théorique, porte sur des enseignements généraux et des techniques d'assurance et de gestion. La deuxième phase, celle-là pratique, constitue un stage en entreprise. C'est pour satisfaire à cette dernière exigence que nous avons été mis à la disposition de la Direction du Contrôle des Assurances (DCA) du BENIN, du 11 mai au 09 Octobre 1998.

Pour nous permettre de nous familiariser à toutes les branches d'assurances, au système d'intermédiation et au contrôle, la DCA a organisé le stage de façon rotative. Il s'agit du passage dans deux sociétés de courtage, dans quatre compagnies d'assurances (deux en Vie et deux en IARD) avant de finir par les services du contrôle.

Dans les pages qui suivent, nous allons décrire de façon chronologique le déroulement de ce stage à travers la présentation des différentes structures qui nous ont accueillies et leurs fonctionnements respectifs.

Chapitre I : LES SOCIETES DE COURTAGE

Notre stage nous a conduit à la Société de Courtage d'Assurance et de Réassurance (SCAR) puis à Gras Savoye.

Section I : La Société de Courtage d'Assurance et de Réassurance (SCAR)

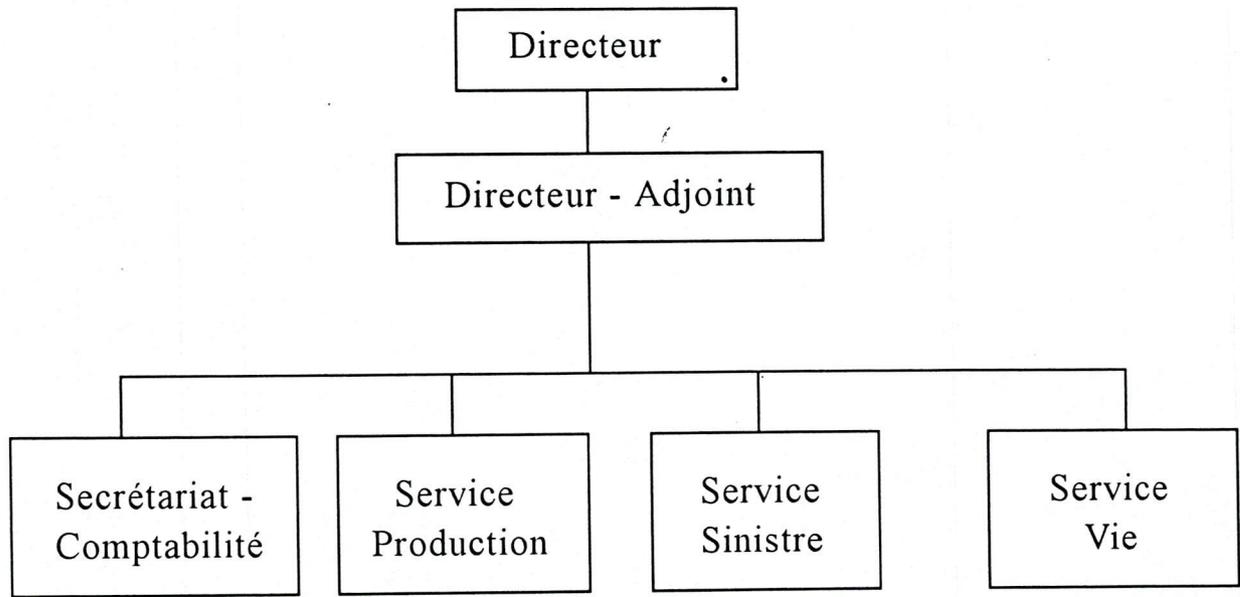
&1 - Présentation Générale

La SCAR est une Société à Responsabilité Limitée (SARL) dont le capital social est de huit millions (8.000.000) de Francs CFA. Elle a été agréée par arrêté N°232/MF du 13 Novembre 1995 pris par le Ministre Béninois des Finances, conformément aux articles 524 et 538 du Code CIMA. Elle est, comme son nom l'indique, une société d'intermédiation en assurance et en réassurance.

Société privée de droit national béninois, la SCAR utilise cinq(5) personnes salariées et un réseau d'agents commerciaux rémunérés à la commission. Son chiffre d'affaires de trente cinq millions (35.000.000) de Francs CFA en 1997 lui confère le troisième rang sur les six sociétés de courtage de la place.

&2 - Organisation et Fonctionnement

L'organigramme de la SCAR se présente comme suit :



Le Directeur est chargé de définir la politique générale de la société et supervise sa mise en exécution. Il est chargé de la gestion quotidienne de la société. Il est l'ordonnateur du budget.

Le Directeur-Adjoint assume l'intérim du Directeur en cas d'absence ou d'empêchement. Il a personnellement à sa charge le service vie et coordonne les activités de tous les autres services. Il s'occupe des rapports avec la clientèle et les compagnies, des relations avec les institutions financières puis de l'animation du réseau commercial.

Le Service Secrétariat-Comptabilité est chargé :

- du secrétariat de direction ;
- de la comptabilité et de la caisse ;
- de la préparation du budget prévisionnel.

Le Service Production s'occupe de la gestion du portefeuille production et de la clientèle. Il s'agit des différentes souscriptions, des renouvellements, des incorporations et retraits des flottes. Toutes les opérations de production sont enregistrées dans un Grand Régistre

Le Service Sinistre enrégistre les déclarations de sinistres. Il suit les

dossiers au niveau des compagnies jusqu'au règlement et au paiement intégral de l'indemnité. Il est chargé de défendre les intérêts du client pendant le règlement. Cette prestation est gratuite pour les clients qui sont en portefeuille. Il est à souligner que la SCAR peut être constituée dans le dossier sinistre d'un client non en portefeuille. Dans ce cas, le service sinistre suit le dossier jusqu'au paiement de l'indemnité. La SCAR perçoit des honoraires qui s'élèvent à 10% du montant de l'indemnité.

Section II : La Société GRAS SAVOYE BENIN (GSB)

&1 - Présentation Générale

Société Anonyme (SA) au capital social de vingt millions (20.000.000) de Francs CFA, Gras Savoye Bénin est une filiale du groupe français Gras Savoye. Elle a été agréée par arrêté ministériel N°233/MF/DC/DGAE/DCA du 13 Novembre 1995.

Pour Gras Savoye, le courtage d'assurance recoure trois métiers de base à savoir :

- Le conseil en gestion de risques fondé sur l'écoute, la bonne appréciation des attentes du client ;

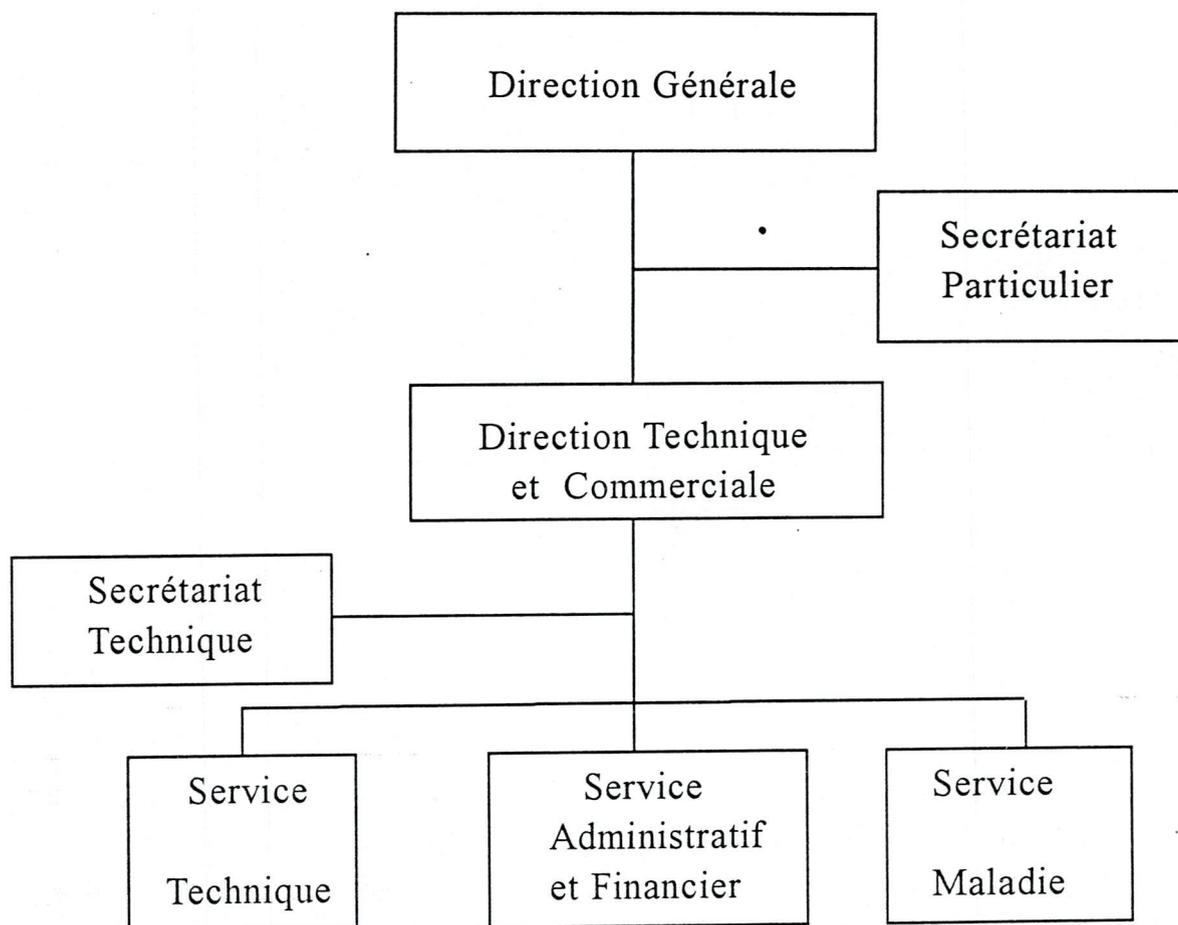
- L'intermédiation ou le pouvoir de négocier aux meilleures conditions les protections dont le client a besoin, grâce à une excellente connaissance des marchés tant sectionnels qu'internationaux ;

- La gestion ou le suivi permanent des comptes des clients ainsi que le règlement sûr et rapide des sinistres .

Après trois années d'activité; la société Gras Savoye Bénin est devenue le premier courtier sur le marché avec un chiffre d'affaires de quatre -vingt- cinq millions (85.000.000) de Francs CFA en 1997. Il a un personnel essentiellement salarié de dix (10) membres.

&2 - Organisation et Fonctionnement

L'organigramme de Gras Savoye Bénin se présente comme suit :



Le Directeur Général est chargé de la mise en oeuvre de la politique générale de l'entreprise puis de la coordination de ses activités. Il est l'ordonnateur du budget et signe tous les documents qui engagent la société. Il est aidé dans ses fonctions par un Secrétariat Particulier qui tient le courrier Arrivée - Départ et est chargé de la mise en forme des différentes correspondances administratives.

La Direction Technique et Commerciale est chargée de la gestion technique et commerciale de la société. Elle comporte trois services et un secrétariat :

- Le Service Technique est chargé de l'audit des contrats, de la mise en place de nouvelles polices et du suivi des dossiers sinistres jusqu'au paiement intégral des indemnités ;

- le Secrétariat Technique est chargé de la mise en forme des contrats et des mandats de gestion ;

- Le Service Administratif et Financier est chargé de la gestion des ressources humaines, de la comptabilité et du suivi des relations financières entre la société, les banques et les différentes compagnies d'assurances ;

- Le Service Maladie s'occupe spécifiquement des contrats-maladies individuels et groupes.

La société Gras Savoye Bénin ne dispose pas d'un réseau d'agents commerciaux. Tout le personnel en général est commercial. La Direction Technique et Commerciale est souvent sur le terrain avec ses agents pour démarcher les clients. Le Directeur Général aussi rencontre les clients potentiels pour l'obtention des mandats de gestion.

Dans le deuxième chapitre nous décrirons notre stage tel qu'il s'est déroulé dans les compagnies d'assurances-vie.

Chapitre II : LES COMPAGNIES D'ASSURANCES - VIE

Trois compagnies exploitent le secteur des assurances-vie au Bénin. Au cours de notre stage, nous sommes passés dans deux de ces trois compagnies à savoir : Groupama-Vie BENIN (GVB) et l'Union Béninoise d'Assurances - Vie (UBA-Vie).

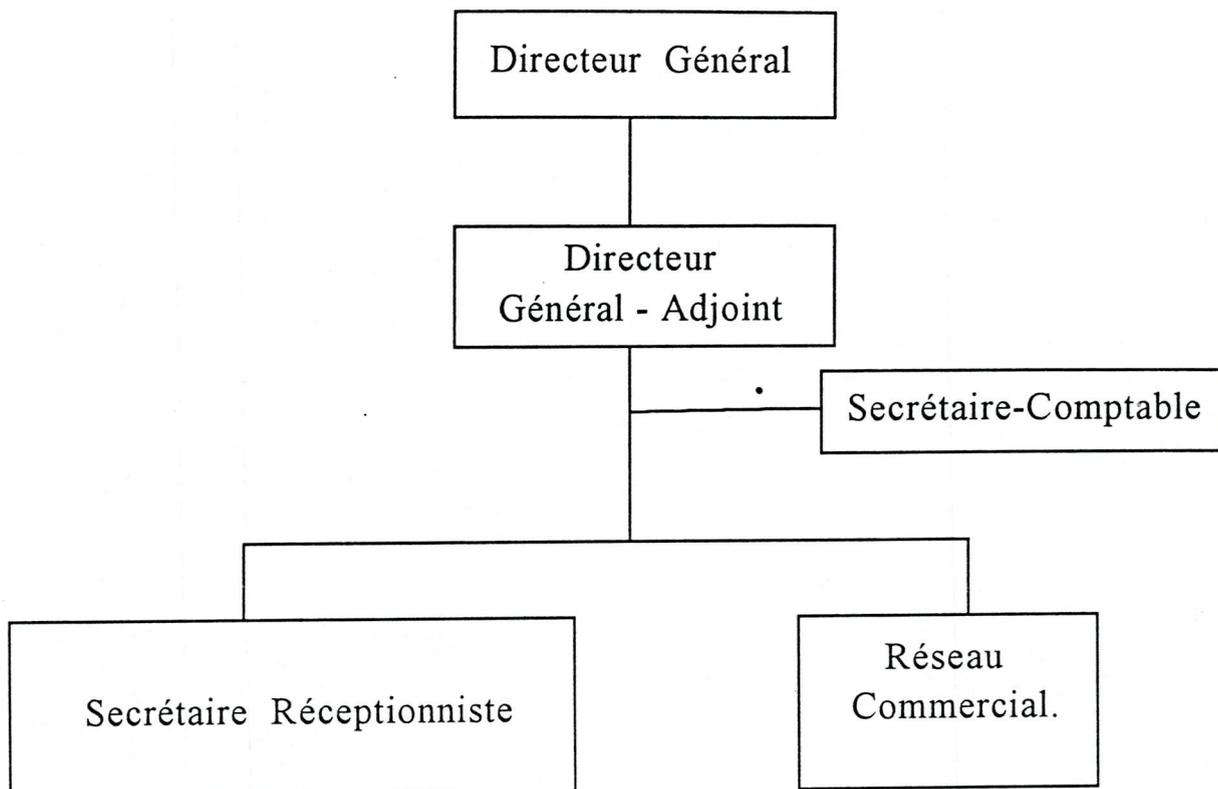
Section I : GROUPAMA-Vie BENIN (GVB)

&1 : Présentation Générale

Filiale de Groupama International, la Société Groupama-Vie BENIN a effectivement démarré ses activités le 03 Avril 1997. Il s'agit d'une Société Anonyme (S.A) au capital social de deux cent cinquante millions (250.000.000) de Francs CFA dont 20% sont détenus par des opérateurs économiques béninois. Les 80% qui restent sont répartis entre la Société Mère et une autre filiale en France dénommée Groupama Nord - Est.

Jeune compagnie, Groupama-Vie BENIN s'est dotée d'une structure de démarrage à personnel très réduit. Elle s'appuie sur une filiale soeur, celle de la Côte-d'Ivoire, qui gère tous ses contrats.

&2 - Organisation et Fonctionnement



Le Directeur Général, résidant en Côte-d'Ivoire, est aussi Directeur Général de Groupama-Vie Côte d'Ivoire.

Le Directeur Général - Adjoint, résidant au Bénin, assume de façon quasi-permanente l'intérim du Directeur Général. Il est chargé de la mise en oeuvre de la politique générale de l'entreprise et de la coordination des activités menées sur place. Il est assisté d'une secrétaire-comptable.

Le réseau commercial est essentiellement rémunéré à la commission. Il est dirigé par un Coordonnateur National et comporte Cent Cinquante (150) agents commerciaux. Ces agents sont répartis dans des équipes qui sont sous la supervision des différents coordonnateurs régionaux. Les coordonnateurs régionaux rendent compte de leurs activités hebdomadaires au Coordonnateur National.

La Société GVB ne fait que de l'épargne et tous les contrats souscrits sont gérés en Côte-d'Ivoire. C'est ce qui explique le nombre très réduit de ses employés qui se chiffre à trois (3). Cette gestion à distance des contrats présente beaucoup d'inconvénients notamment :

- la lenteur dans la remise des conditions particulières à l'assuré ;
- l'impossibilité de recruter des cadres nationaux .

Au total, tout se passe comme si l'épargne nationale était délocalisée.

Nous voudrions suggérer dans le cadre de ce travail, que la Direction du Contrôle des Assurances fasse tout ce qui est de son pouvoir pour amener la Direction Générale de GVB à installer dans les meilleurs délais toutes ses

structures au Bénin. Ce faisant, cette société pourra contribuer à l'effort de développement national et à la résorption du chômage.

Section II : L'UNION BENINOISE D'ASSURANCES-VIE (UBA-Vie)

C'est dans les structures de cette compagnie que nous avons passé le plus de temps au cours de notre stage, à cause du thème de la deuxième partie qui porte sur les produits de cette dernière.

&1 - Présentation Générale

Agréée par décret N°94/377 du 17 Novembre 1994 pris en Conseil des Ministres, l'UBA-Vie est une Société Anonyme au capital social de Quatre cents millions (400.000.000) de Francs CFA. Ce capital se répartit entre les principaux actionnaires comme suit :

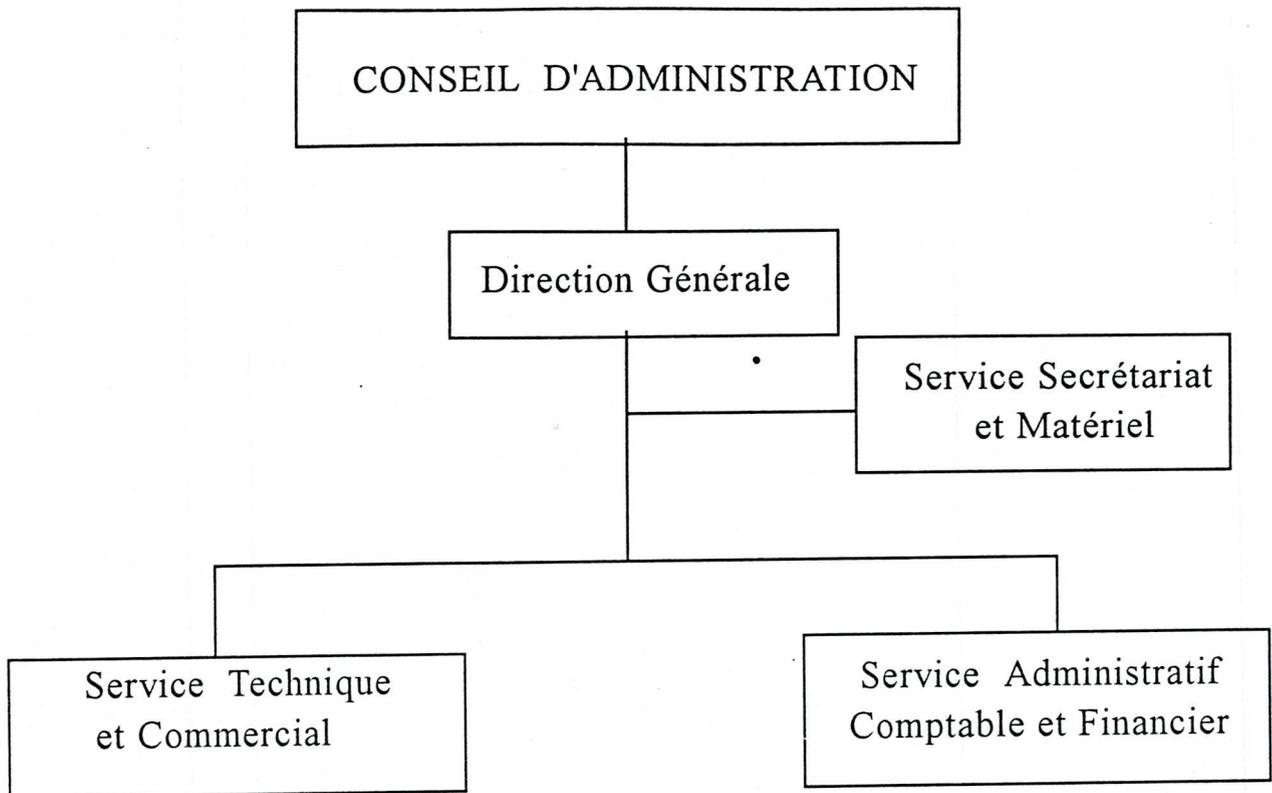
- Union Africaine (UA) de Côte d'Ivoire ----->	51%
- Société Financière Internationale (SFI)----->	10 %
(filiale de la Banque Mondiale)	
- Bank Of Africa (BOA) Bénin----->	10%
- Eco Bank (EB) Bénin ----->	07,5%
- Privés Béninois ----->	21,5%

L'UBA-Vie a son siège à Cotonou sis à la Place du Souvenir. Elle a repris le portefeuille Vie de la Société Nationale d'Assurances et de Réassurance (SONAR) qui a été privatisée en Mars 1998. Elle a effectivement démarré ses activités le 02 Août 1995. Ses produits ont été agréés par arrêté ministériel N°0014/MF/CAB/DGAE/DCA du 16 Février 1995.

L'UBA-Vie est une filiale de l'Union Africaine. Elle s'est dotée d'une structure de démarrage assez réduite. Son personnel comporte six (6) salariés.

&2 : Organisation et Fonctionnement

L'UBA-Vie a mandaté un Agent Général, Béninvest-Assurances, qui a une exclusivité de fait du réseau commercial. Son organigramme se présente comme suit :



Le Directeur Général est chargé de la mise en oeuvre de la politique générale définie par le Conseil d'Administration sur la base d'un plan stratégique et opérationnel comportant des objectifs clairement définis. Il s'occupe personnellement de la réassurance, du contrôle de gestion et des placements financiers.

Le Service Technique et commercial est chargé de la gestion des contrats et du règlement des sinistres. Il centralise tous les contrats souscrits par Béninvest-Assurances, prend les différents avenants portant modifications des dits contrats. Il étudie et règle les dossiers de sinistres. Il est également chargé du point de vue de son aspect commercial du suivi du réseau commercial animé par Béninvest-Assurances.

Le Service Administratif, Comptable et Financier est chargé de :

- la gestion du personnel ;
- la fiscalité ;
- la tenue de tous les comptes ;
- le contrôle de caisse ;
- le suivi des comptes bancaires ;
- la centralisation des placements et la mise à jour des différents états financiers ;
- les encaissements et les paiements de dépenses.

Le Service Secrétariat et Matériel est chargé du Secrétariat Particulier du Directeur Général et du courrier Arrivée - Départ entre la compagnie et

l'extérieur. Il s'occupe de la commande du matériel qu'il gère en collaboration avec le Service Administratif, Comptable et Financier.

Au cours de notre passage au Service Administratif, Comptable et Financier, nous avons constaté que l'UBA-Vie ne tient pas une comptabilité agence. Cela est peut-être dû à la spécificité de son Agent Général qui dispose d'un système informatique perfectionné. Il fait le point de ses activités à la fin de chaque mois et rend compte à la Direction Générale par l'envoi de bordereaux et de disquettes. Nous suggérons donc pour plus d'efficacité, que la Direction Générale tienne une comptabilité agence.

Après Groupama-Vie Bénin et l'Union Béninoise d'Assurances-Vie, notre stage s'est poursuivi dans les autres sociétés d'assurances regroupées sous la dénomination de sociétés IARD (Incendie - Accidents et Risques Divers). Nous décrirons dans le chapitre III le déroulement de notre stage dans les compagnies IARD.

Chapitre III : LES COMPAGNIES D'ASSURANCES - IARD

Dans ce secteur, notre stage s'est déroulé dans deux compagnies à savoir : L'Africaine des Assurances (AA) et La Nouvelle Société d'Assurances du BENIN (NSAB). C'est pourquoi ce chapitre est divisé en deux sections.

Section I : L'AFRICAINNE DES ASSURANCES (AA)

&1 : Présentation Générale

L'Africaine des Assurances est née sur les cendres de l'ancienne Société Nationale d'Assurances et de Réassurance (SONAR) qui jusqu'au 30 Mars 1998 avait le monopole du marché dans les branches IARD. Sa création a été favorisée par la conjonction de deux grands événements :

- d'abord la décision de la Conférence Nationale de Février 1990 de désengager l'Etat du secteur économique et commercial ;
- puis, l'entrée en vigueur du CODE CIMA.

Après la libéralisation du secteur Vie, l'Africaine des Assurances a été créée le 05 Novembre 1997.

Suite à l'avis favorable de la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA), l'Africaine des Assurances a reçu son agrément en Mars 1998 et a effectivement démarré ses activités le 30 Mars. C'est une société privée au capital social d'un milliard (1.000.000.000) de Francs CFA réparti comme suit :

- Opérateurs Economiques Béninois -----> 50%

- Partenaires Techniques
(AFRICARE - CICARE - SCOR)-----> 35%
- Personnel -----> 10%
- Etat Béninois -----> 5%

L'Africaine des Assurances a repris le portefeuille des contrats en vigueur de la SONAR. Elle a son siège à Cotonou, Place du Souvenir, dans l'immeuble qui avait abrité la Direction annexe de la SONAR.

&2 : Organisation et Fonctionnement

(voir organigramme à la page 12)

A - La Direction Générale

Le Directeur Général s'occupe de la gestion quotidienne de la Société, conformément aux objectifs à lui assignés par le Conseil d'Administration. Il est chargé de la mise en oeuvre de la politique générale de la société et de l'exécution des décisions prises en Conseil d'Administration. Il définit l'organigramme de la société. Le Directeur général est nommé par le Conseil d'Administration à qui il rend compte de sa gestion. Il représente la société en justice et vis à vis des tiers. Deux services sont directement rattachés à la Direction Générale : il s'agit du Service Informatique et du Service Audit Interne et Contrôle de gestion.

1° Le Service Informatique

Il est chargé de la gestion informatique du portefeuille. Il centralise tous les numéros de polices de la compagnie et tient les statistiques. Sa mission consiste également à l'installation des logiciels, au suivi régulier du fonctionnement des micro-ordinateurs, à l'adaptation des programmes et à la maintenance. C'est en réalité un service presque autonome rattaché à la Direction Générale.

2° Le Service Audit Interne et Contrôle de gestion

Il constitue un service-clé dans la compagnie. C'est pourquoi il est rattaché à la Direction Générale.

En matière de contrôle, ce service est chargé du suivi de la gestion quotidienne de la compagnie. Il fournit au Directeur Général les instruments de pilotage. Ainsi, il est chargé de l'élaboration des différents tableaux de bord et de leur analyse. Cela favorise une bonne gestion de l'entreprise et permet de constater à temps les écarts défavorables.

ORGANIGRAMME DE L'AFRICAINNE DES ASSURANCES

CONSEIL D'ADMINISTRATION

DIRECTION GENERALE

Service Informatique

Service
Audit interne et
Contrôle
de gestion

Direction Financière et des
Ressources Humaines

Direction Technique

Direction Commerciale

Services Généraux
et Ressources
Humaines

Service
Comptable
et Financier

Service
Auto

Service Maritime
Transports et
Aviation

Service
Incendie et
Risques
Divers

Service
Réassurance

Service
Contentieux
et Inspection
des Sinistres

Service
Actions
Commerciales
et animation
des bureaux
directs

Bureaux
Directs

Service
Animation du
réseau des
Intermédiaires

Quant à l'audit, il consiste en un système de protection du patrimoine et de contrôle interne.

Nous avons constaté que sur le marché, seule l'Africaine des Assurances s'est implicitement dotée de ce service très important. Il est impérieux que les cinq (5) autres compagnies envisagent sa création. Le contrôle est indispensable dans le domaine des assurances car les conséquences d'une mauvaise gestion ne se constatent que plusieurs années plus tard et sont très fatales.

B - La Direction Financière et des Ressources Humaines

Cette Direction a trois fonctions essentielles : Financière, Comptable et Administrative. Elle les remplit par l'intermédiaire de deux services.

1° Le Service Comptable et Financier

Les principales attributions de ce service sont :

- la mise en place de toutes les informations comptables et la tenue des comptes ;
- l'élaboration des états financiers ;
- la tenue de la comptabilité analytique ;
- la gestion du patrimoine financier afin d'assurer une rentabilité optimale ;
- l'étude des placements et leur gestion en rapport avec les engagements techniques.

2° Les Services Généraux et Ressources Humaines

Il s'agit ici de la gestion des ressources humaines, du mobilier, du matériel et des fournitures. L'effectif de l'Africaine des Assurances est de quatre-vingt quatorze (94) salariés. Cet effectif se répartit comme suit :

Cadres ----->	21
Agents de Maîtrise ----->	29
Employés ----->	44

C - La Direction Technique

Elle est chargée de la conception de la politique de souscription, de l'élaboration des contrats, de la création de nouveaux produits et de l'amélioration de ceux existants, de la gestion des sinistres, de la tenue des tableaux d'exploitation technique et de la réassurance.

Pour remplir sa mission, elle s'appuie sur cinq (5) services.

1° Le Service Automobile (S A)

Ce service a les attributions ci-après :

- centraliser toute la production automobile faite au niveau des bureaux directs et des intermédiaires ;
- recevoir les déclarations de sinistres ;
- étudier et régler les dossiers sinistres.

2° Le Service Maritime Transports et Aviation (SMTA)

Il se charge de la souscription en Maritime, Transports et Aviation. Il centralise les activités des bureaux directs dans ce domaine.

Le SMTA s'occupe également du règlement des sinistres. Il reçoit les déclarations de sinistres, vérifie si la garantie est acquise et détermine le montant de l'indemnité à verser au client.

3° Le Service Incendie et Risques Divers (SIRD)

Le SIRD est chargé de la souscription Incendie et Risques Divers et de l'assistance technique dans ce domaine aux bureaux directs. Il centralise les émissions et contrôle les cotations effectuées par les autres entités. C'est un véritable bureau de tarification des Risques Divers. Ce service s'occupe de la visite des risques avant leur cotation. Lorsqu'un sinistre se produit, même avant d'être saisi par l'assuré, ce service fait le constat sur place. Il a enfin pour attribution le règlement des sinistres.

4° Le Service Réassurance (SR)

Ce service s'occupe de la réassurance passive (cessions) et de la réassurance active (acceptations). Dans ce cadre, il a les attributions suivantes:

- la définition, la négociation et la mise en application d'un plan de réassurance ;
- l'établissement des bordereaux de cessions par catégorie et par branche ;
- l'établissement des comptes techniques à 100% et des comptes "Pertes et Profits".

5° Le Service Contentieux et Inspection des Sinistres (SCIS)

C'est un service qui n'existait pas à la SONAR. Sa première fonction consiste à gérer les dossiers passés en contentieux. Il s'agit des dossiers dont les règlements sont contestés. La deuxième fonction de ce service consiste à suivre les dossiers réglés et payés avec action recuseoir. La troisième fonction est

l'inspection des sinistres ; il est chargé dans ce cadre d'apprécier les paiements, d'amender les devis et de contrôler les pièces de réclamations.

L'objectif visé par la Direction Générale de l'Africaine des Assurances à travers la création de ce service est de limiter au maximum, et même d'enrayer, les faux et usages de faux dans les dossiers sinistres.

Dans cet organigramme, nous avons remarqué que le Service Contentieux et Inspection des Sinistres est placé sous l'autorité de la Direction Technique. Or, ce service est chargé de contrôler à postériori un travail fait au niveau de cette Direction. A cet effet, nous suggérons, pour plus de commodité et d'efficacité, que ce service soit directement rattaché à la Direction Générale.

D - LA DIRECTION COMMERCIALE

Elle a pour attributions : la définition, l'élaboration, la mise en oeuvre d'un plan marketing et d'une politique de communication. Elle procède également à l'évaluation des actions commerciales afin de les rendre plus efficaces. Trois Services lui permettent de remplir ses fonctions.

1° Le Service Actions Commerciales et Animation des Bureaux Directs

Il s'occupe de la conception et de la réalisation des spots publicitaires. Il est aussi chargé de l'organisation et de la dynamisation du fonctionnement des bureaux directs. Ce service s'occupe également des relations publiques et de la communication.

2° Les Bureaux Directs

Il s'agit des bureaux de souscription des contrats. Ils sont au nombre de cinq (5) dont deux (2) à Cotonou, un (1) à Porto-novo, un (1) à Bohicon et un (1) à Parakou . Celui de Cotonou - Centre fait exclusivement de la production automobile compte tenu de l'affluence dans cette zone.

3° Le Service Animation du Réseau des Intermédiaires

L'Africaine des Assurances collabore étroitement avec les intermédiaires par lesquels les produits sont également vendus. Il s'agit de :

- deux (02) Agents Généraux implantés à Cotonou (Béninvest - Assurances et Actions Services du BENIN) ;
- cinq (05) Courtiers (Gras Savoye, A et C Bénin, SCAR, ACA et CAREAS Bénin)

Section II : LA NOUVELLE SOCIETE D'ASSURANCES DU BENIN (NSAB)

&1 : Présentation Générale

La NSAB est une société privée de droit national béninois. Elle est inscrite au registre de commerce sous le N°22748-B. Après le passage devant la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA) le 11 mars 1998, cette société a été agréée par arrêté N°275/MF/DC/DGAE/DCA du 07 Mai 1998. Son capital social de trois cents millions (300.000.000) de Francs CFA entièrement libéré se répartit comme suit :

- 54% pour les Nationaux Béninois (Sociétés privées et Particuliers)
- 46% détenus par le Groupe Ivoirien NSIA-AGCI*.

Le siège social de la NSAB se trouve à l'Avenue STEINMETZ Immeuble KOUGBLENOU à COTONOU.

&2 : Organisation et Fonctionnement

Jeune compagnie IARD, la NSAB présente une structure assez ambitieuse pour un démarrage.

(Voir ORGANIGRAMME à la page 17)

A - La Direction Générale

Le Directeur Général est chargé de la mise en oeuvre de la politique générale de l'entreprise telle que définie par le Conseil d'Administration. Il coordonne toutes les activités de la société. Il est chargé de la gestion quotidienne de la compagnie et s'occupe personnellement de la réassurance. Il dispose d'un Secrétariat Particulier et le Service Informatique lui est rattaché.

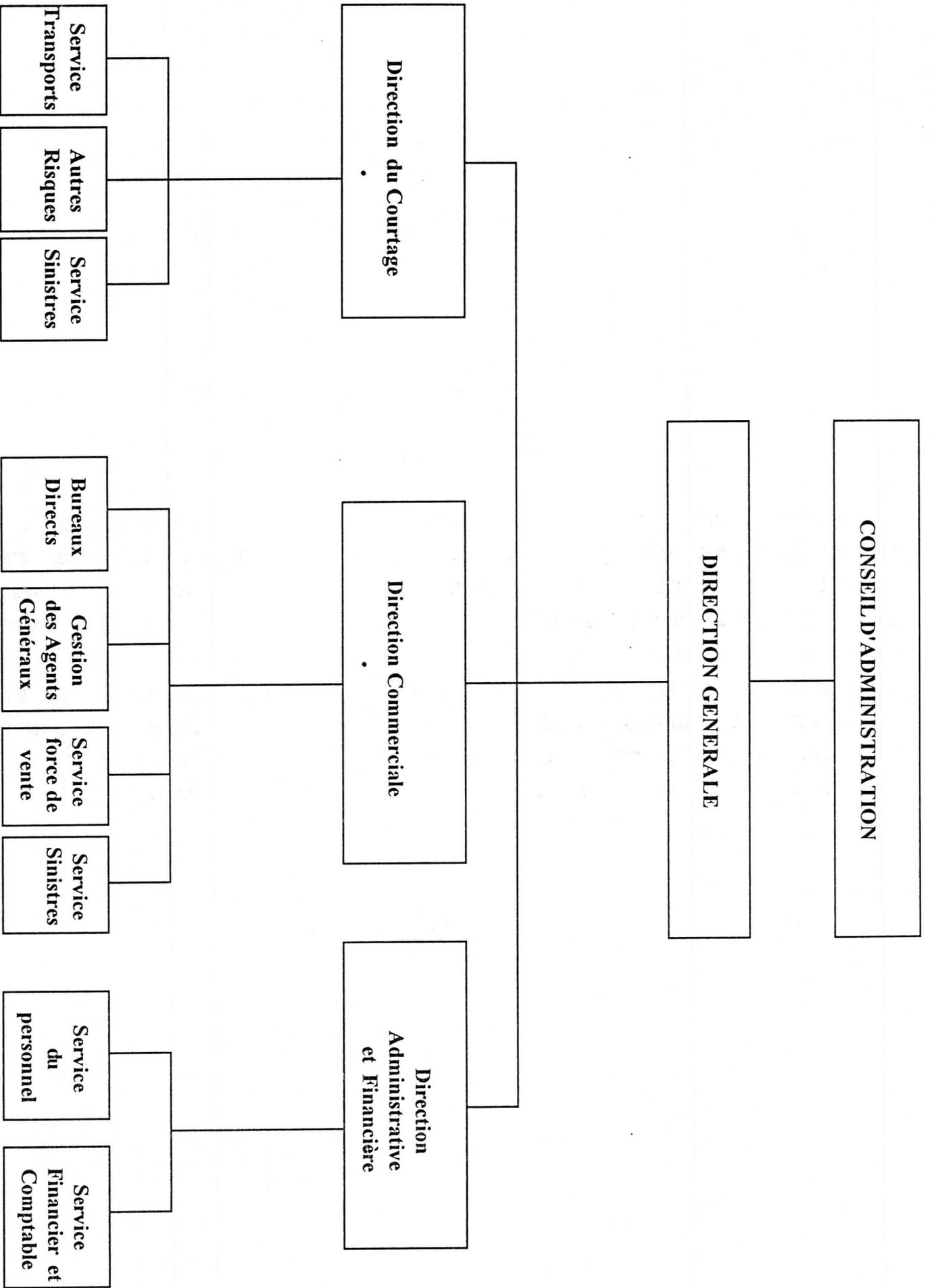
B - La Direction du Courtage

Cette Direction s'occupe essentiellement des Courtiers. Il s'agit de mieux traiter ces derniers et de leur offrir un service rapide car, derrière eux-ci se trouve une importante clientèle. La création d'une telle Direction est une première sur le marché. Le courtier a donc un interlocuteur direct qui gère les affaires qu'il apporte à la compagnie de la souscription jusqu'au règlement d'éventuels sinistres.

C - La Direction Commerciale

Elle est chargée de l'élaboration et de la mise en oeuvre d'une politique marketing et de communication qui permette à la société d'obtenir rapidement des résultats à la hauteur de ses ambitions. Il a sous sa responsabilité les bureaux

* NSIA : Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances
AGCI : Assurances Générales de COTE- D'IVOIRE



directs. Il s'occupe des Agents Généraux et de l'animation du réseau des commerciaux (Apporteurs d'affaires ou Vendeurs Représentants Professionnels) qui constituent une grande force de vente pour la compagnie. La Direction Commerciale est aussi dotée d'un Service Siniître.

D - La Direction Administrative et Financière

Elle est dotée de deux services : le Service Administratif puis le Service Financier et Comptable.

Le Service Administratif est chargé de la gestion du personnel et de la logistique. Il est dirigé par un Responsable Administratif. A ce jour, la société travaille avec douze (12) personnes réparties comme suit :

- Cadres Supérieurs : 04
- Cadres Moyens : 04
- Agents de Maîtrise : 04

Quant au Service Financier et Comptable, il est encore à l'état embryonnaire car la société est toujours à la recherche d'un comptable de haut niveau maîtrisant la comptabilité des assurances. Pour le moment la NSAB travaille avec deux comptables contractuels et bénéficie de l'assistance d'un cabinet d'expertise.

Au cours de notre stage à la NSAB nous avons pu constater qu'après quatre (4) mois d'activités, tous les services prévus dans son organigramme ne sont pas encore fonctionnels. La mise en oeuvre de cet organigramme se fera de façon progressive, au fur et à mesure que la compagnie disposera des moyens humains dont elle a besoin. Il faut aussi signaler que la Direction Commerciale et la Direction du Courtage sont en réalité deux Directions Technico-Commerciales.

En matière de politique générale, la NSAB a l'ambition de promouvoir les Risques Divers sur le marché. Il s'agit de faire en sorte que l'Automobile représente moins de 50% du portefeuille.

Après la NSAB, nous avons terminé notre stage en passant les deux dernières semaines dans les structures de la Direction du Contrôle des Assurances. C'est de cela qu'il sera question dans le dernier chapitre de cette première partie.

Chapitre IV : LA DIRECTION DU CONTROLE DES ASSURANCES **(DCA)**

Comme son nom l'indique, c'est la Direction qui s'occupe des questions

Comme son nom l'indique, c'est la Direction qui s'occupe des questions d'assurances au BENIN. Il s'agit d'une Direction Technique du Ministère des Finances qui est placée sous la hiérarchie de la Direction Générale des Affaires Economiques (DGAE). Très peu active sous le système monopoliste, cette Direction est effectivement en train de remplir sa mission depuis les quatre (4) dernières années. Elle a traduit en réalité la difficile mission de libéralisation du secteur des assurances. Ce travail a été méthodiquement fait. Ainsi, de 1995 à 1997, il y a eu création de trois (3) compagnies privées en assurance-vie. Cette année 1998 a déjà vu naître trois (3) compagnies en IARD dont la première, sur les cendres de la SONAR qui est officiellement mise en liquidation judiciaire depuis le 30 Mars.

Suivant l'organigramme du Ministère des Finances, la Direction du Contrôle des Assurances comporte trois (3) services. Dix (10) fonctionnaires ou Agents Permanents de l'Etat y travaillent.

Section I : Le Service des Etudes et du Contrôle

Il est chargé de l'étude de tous les dossiers en matière d'assurances au BENIN et ceux qui sont en rapport avec le marché CIMA. Il tient les statistiques. Ce service est aussi chargé du contrôle sur pièces et sur place des compagnies d'assurances et d'établir les rapports nécessaires.

Section II : le Service de la Règlementation et du Contentieux

Ce service est chargé d'initier des projets de textes nécessaires à la gestion du marché en conformité avec le CODE CIMA. Il veille à l'application et au respect de ce CODE et des différents textes réglementaires. Il s'occupe de l'étude de visa sur les produits et préétudie les dossiers d'agrément. Il a aussi pour rôle, en cas de litige, de concilier les assurés et les compagnies, deux compagnies entre elles ou un intermédiaire et une compagnie.

Il est à noter que la Direction n'a pas un pouvoir de sanction. Par ailleurs, il lui est dévolu récemment, par Arrêté N°859/MF/DC/DGAE/DC du 06 Octobre 1997, la gestion des Certificats d'Assurances des Véhicules Administratifs (CAVA).

Section III : Le Service des Affaires Internationales

Ce Service s'occupe des questions de coopération du Bénin avec les Organisations Internationales en matière d'assurances notamment : la CIMA* et ses institutions spécialisées (IIA* - CICARE*), la FANAF* l'OAA* l'AFRICARE*, la Carte Brune CEDEAO*. Dans ce cadre, il est chargé notamment

CIMA	: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
IIA	: Institut International des Assurances
CICARE	: Compagnie Commune de Réassurance des Etats membres de la CIMA (ex CICA)
FANAF	: Fédération des Sociétés d'Assurances de droit National Africain
OAA	: Organisation Africaine des Assurances.
AFRICARE	: Société Africaine de Réassurance.
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

du suivi du paiement des contributions, des consultations éventuelles au sujet des statuts et de la représentation du Bénin dans ces différentes Organisations. Relèvent aussi de la compétence de ce service, la formation initiale et le perfectionnement des cadres d'assurances au sein du Centre Professionnel de Formation en Assurances (CPFA), en tant qu'Unité Pédagogique décentralisée de l'IIA.

CONCLUSION :

Au total, ce stage en entreprise nous a permis de nous familiariser avec la pratique des assurances. La disparition de la SONAR a permis la naissance de nouvelles compagnies privées d'assurances. Le marché béninois a donc commencé à véritablement s'animer. Les compagnies s'habituent à la concurrence et les travailleurs s'adaptent aux nouvelles exigences du secteur privé. C'est dans cette ambiance que nous avons fait le tour de toutes les structures que nous venons de décrire.

En dehors des compagnies-vie qui ont fermé chacune au moins un exercice, les compagnies IARD sont toutes naissantes. Il existe donc quelques difficultés liées au début de toute entreprise en général et aux entreprises d'assurances en particulier. Mais, la technicité et l'expérience des cadres qui dirigent ces compagnies laissent augurer d'un bon développement du marché très prometteur des assurances au Bénin.

DEUXIEME PARTIE :
**ETUDE DU SYSTEME COMMERCIAL DE L'UBA-
VIE A TRAVERS LA MIXTE PLUS**

INTRODUCTION :

De nos jours, l'excellence dans la gestion d'une entreprise dépend en grande partie de la pratique du Marketing. Selon KOTLER et DUBOIS, <<le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs aux moyens de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeur pour autrui>>. L'aspect échange qui transparaît dans cette définition suppose alors l'existence de celui qui succite l'échange c'est-à-dire le commerçant, et du prospect. Ainsi, nous remarquons que la commercialisation constitue une étape du Marketing.

En Assurance-vie plus qu'ailleurs, la compagnie va vers le prospect. C'est donc dire que la commercialisation est le "cerveau" de l'entreprise. Le système mis en place par l'UBA-Vie est spécifique car toute la commercialisation de ses produits se fait par son Agent général, Béninvest-Assurances. C'est de cela que nous parlerons dans la deuxième partie de ce document tout en nous appuyant sur le produit-vedette qu'est la Mixte Plus. Ainsi, le premier chapitre sera consacré à la constitution du réseau commercial et à son fonctionnement ; dans le deuxième chapitre, nous ferons connaître la Mixte Plus. Le troisième et le dernier chapitre nous permettront d'analyser le fonctionnement du réseau puis de faire des suggestions.

Chapitre I : **LE RESEAU COMMERCIAL**

N'est pas vendeur qui veut. La vente est un métier et tout métier s'apprend. Pour vendre un service en général et l'assurance-vie en particulier, il faut pouvoir mettre en place un réseau efficace. Quelles sont donc les différentes étapes pour constituer ce réseau ?

Section I : **RECRUTEMENT et FORMATION des AGENTS
COMMERCIAUX**

L'UBA-Vie a mandaté un Agent Général, Béninvest-Assurances qui jusqu'aujourd'hui a une exclusivité de fait de la commercialisation de ses produits épargne. Il fait environ 80% du chiffre d'affaires de la compagnie et

&1 : Recrutement des Agents Commerciaux

Au démarrage de l'UBA-Vie en 1995, Béninvest-Assurances avait procédé au recrutement des premiers agents commerciaux par un test écrit. Des candidatures ont été succitées par communiqués radios suivant deux critères : âge minimum 18 ans ; diplôme minimum BEPC. L'organisation, le déroulement, la correction et la proclamation des résultats avaient été faits en liaison avec la Direction du Contrôle des Assurances. Ceux qui ont été retenus ont alors subi une formation.

Depuis les deux derniers recrutements, le système a évolué dans sa méthodologie. Le recrutement ne se fait plus au niveau de Béninvest-Assurances par un test écrit. La méthode s'est avérée peu pratique. Celle qui est pratiquée actuellement consiste à succiter des candidatures à travers des personnes ressources (Clients - Inspecteurs etc---) et par communiqués-radios. Une présélection se fait sur étude des dossiers par une équipe constituée du Responsable du réseau, du Responsable marketing et des Inspecteurs. Ceux qui sont retenus à cette phase font l'objet d'une sélection par entretien. Cela permet de voir la présentation physique du candidat et surtout de déceler son aptitude à discuter, à conduire une conversation.

&2 : Formation des Agents Commerciaux

A Béninvest-Assurances, la formation des vendeurs dure dix (10) à quinze (15) jours. Elle est axée sur trois points essentiels à savoir : l'enseignement des techniques d'assurances , l'enseignement des techniques de vente et de négociation commerciale puis l'étude des produits de l'UBA-Vie.

Le futur vendeur prend connaissance des généralités sur l'assurance. Un accent est mis sur les assurances-vie. Ce cours est dispensé par des cadres de haut niveau en assurances. A partir du moment où il sait ce qu'est un contrat d'assurances, on lui parle des différents produits de l'UBA-Vie. Le futur vendeur prend connaissance des conditions générales des contrats, des différentes modalités de souscription, de toutes les transformations possibles et des tarifs. Enfin, il reçoit un cours exhaustif sur les techniques de vente et de négociation commerciale.

Les vendeurs ainsi formés sont libérés pour quelques jours (4 à 7) de révision avant de venir subir un test écrit de contrôle à l'issue duquel ceux qui ont la moyenne requise sont retenus. Ils vont alors être répartis dans des équipes. Chaque équipe a à sa tête un Chef d'équipe et est supervisée par un Inspecteur.

Dès que ces équipes sont constituées, elles doivent pouvoir travailler

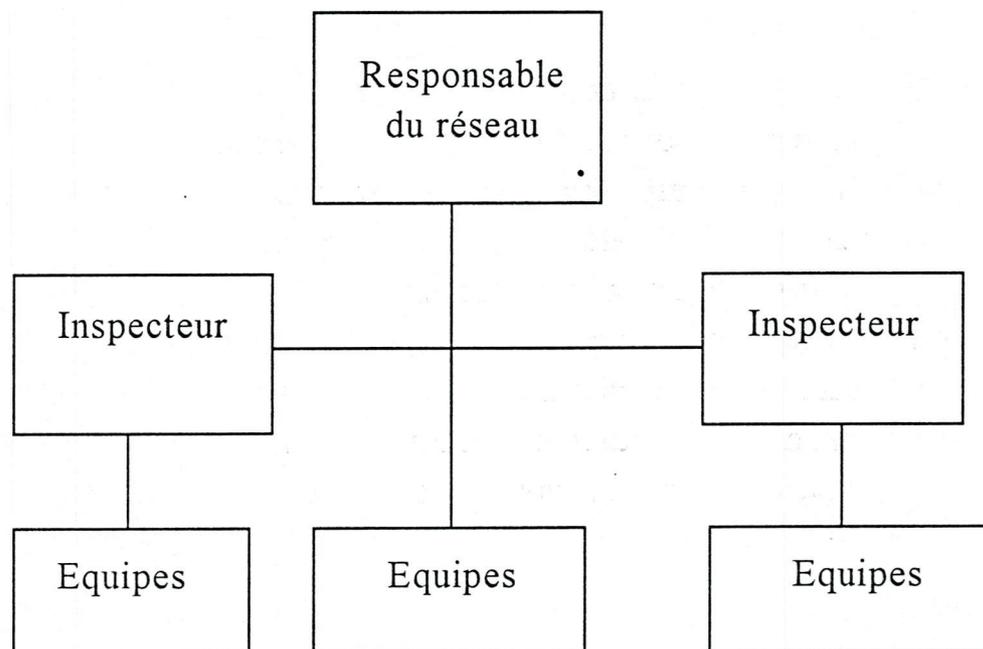
sur le terrain et obtenir des résultats. Il s'agit donc de voir comment, l'ensemble de ces équipes qui constituent le réseau fonctionne. C'est l'objet de la section II de ce chapitre.

Section II : FONCTIONNEMENT du RESEAU

L'efficacité d'un réseau de vente dépend, non seulement de la qualité de la formation donnée aux vendeurs, mais aussi et surtout du bon suivi des différentes équipes, d'une bonne politique marketing et des moyens mis en oeuvre pour stimuler ce réseau.

&1 : Suivi et Développement des équipes de vente

Le Réseau Commercial de Béninvest-Assurances se présente comme suit :



Chaque équipe de vente comporte en moyenne douze (12) agents commerciaux. Le Chef d'équipe est responsable de la gestion de son groupe. Il reçoit des instructions de son Inspecteur. Il tient deux réunions hebdomadaires avec son équipe et rend compte à son Inspecteur. La première qui a lieu le lundi matin lui permet d'apprécier le planning de chaque agent et la deuxième, celle de vendredi après-midi sert à faire le point des activités de la semaine.

Une réunion commerciale mensuelle se tient entre les Inspecteurs et les Chefs d'équipe. Cette réunion permet, en fonction de la politique commerciale de la société, de déterminer un programme d'activités pour le mois suivant et de régler d'éventuels litiges. Le Responsable du réseau, au cours de cette réunion, repercute les instructions du Directeur Général de Béninvest-Assurances. Il vérifie si chaque agent commercial a atteint l'objectif de soixante mille (60.000) Francs CFA d'affaires nouvelles qui lui est fixé par mois.

Il est à noter qu'en cas de difficultés pour un agent commercial de réaliser une affaire, il peut être suivi dans son déplacement par son Chef d'équipe, un Inspecteur ou même le Directeur Général de Béninvest-Assurances.

Le développement du réseau commercial se résume au recrutement de nouveaux agents commerciaux par Béninvest-Assurances. En réalité, il ne s'agit d'ailleurs pas d'un développement du réseau mais plutôt de combler le vide occasionné par les départs de certains agents. Au cours de nos enquêtes, nous avons pu rencontrer certains agents commerciaux défaillants. La principale raison qu'ils évoquent est l'insuffisance de motivation. Quid de cette motivation ?

&2 : Motivation des Vendeurs

A - La Rémunération

Le fait de motiver en permanence le vendeur d'assurances-vie lui permet de se maintenir dans la profession et d'être productif. Béninvest-Assurances étant un Agent Général, c'est cette société qui perçoit les commissions de l'UBA-Vie. Elle détermine alors le taux à servir à ses commerciaux. Ainsi, sur un contrat Mixte Plus, l'Agent Général Béninvest-Assurances perçoit 3% précomptés du montant total des encaissements sur une durée maximale de 20 ans. Il reçoit en sus, 2% du montant total des encaissements comme frais de gestion de l'agence. Sur cette affaire, les conseillers commerciaux sont rémunérés à 1,35% soit :

- Vendeur	:	1,15%
- Chef d'équipe	:	0,15%
- Inspecteur	:	0,05%

Exemple pratique :

Soit un contrat Mixte Plus d'une durée de 20 ans que Monsieur AINADOU a signé à l'UBA-Vie. Aux termes de ce contrat, Monsieur AINADOU qui a été approché par Julien, agent commercial de Béninvest-Assurances doit payer une prime mensuelle de 15.000F CFA .

Travail à faire :

- (1) Combien perçoit Béninvest-Assurances sur cette affaire ?
- (2) Quel est le montant de la commission qui revient au vendeur ?
- (3) Quel est le montant de la commission qui revient à Béninvest-Assurances ?

Résolution

Montant total des primes encaissées au cours de la première année :

	15.000 x 12 -----	=	180.000 F CFA
	Commission sur affaire versée à Béninvest-Assurances :		
	180.000 x 3% x 20 -----	=	108.000 F CFA
	Frais de gestion accordés à Béninvest-Assurances :		
	180.000 x 2% -----	=	3.600 F CFA
(1)	Total perçu par Béninvest-Assurances :		
	108.000 + 3.600 -----	=	111.600 F CFA
(2)	Montant de la commission revenant au Vendeur :		
	$\frac{108.000 \times 1,15}{3}$ -----	=	41.400 F CFA
	Montant de la commission revenant au Chef d'équipe :		
	$\frac{108.000 \times 0,15}{3}$ -----	=	5.400 F CFA
	Montant de la commission revenant à l'Inspecteur :		
	$\frac{108.000 \times ,005}{3}$ -----	=	1.800 F CFA
(3)	Montant de la commission revenant à Béninvest-Assurances		
	111.600 - (41.400 + 5.400 + 1.800) -----	=	63.000 F CFA

Conclusion :

Sur 100 FCFA de commissions payées par l'UBA-Vie, le Réseau commercial reçoit 41,7 F CFA dont 35,5 F CFA au Vendeur.

B - Les Récompenses

(1) Chaque mois, le meilleur vendeur reçoit une somme de 50.000 F CFA.

(2) Lorsqu'au cours d'un mois, un vendeur réalise un chiffre d'affaires d'au moins quatre-vingts mille (80.000) F CFA, il reçoit une carte téléphonique de cinquante (50) unités.

(3) Il est organisé une fête annuelle au cours de laquelle les meilleurs Vendeurs sont récompensés : c'est la journée du réseau. A cette occasion, des prix (réfrigérateurs, postes téléviseurs, divers appareils électroménagers etc.....) sont distribués aux vingt (20) premiers vendeurs.

(4) Il existe aussi un système de promotion des Vendeurs essentiellement basé sur le chiffre d'affaires réalisé. Ainsi, un bon Vendeur peut devenir Chef d'équipe et le meilleur Chef d'équipe peut devenir Inspecteur.

Ainsi présenté, l'efficacité du réseau commercial de l'UBA-Vie ne peut se mesurer que par les résultats obtenus dans la commercialisation des produits.

Nous essayerons de voir dans le chapitre II comment la Mixte Plus, produit-phare de l'UBA-Vie, est consommée .

Chapitre II : CONSOMMATION DE LA MIXTE PLUS

L'UBA-Vie commercialise cinq (5) différents produits qui sont : La Temporaire Décès, l'Epargne Retraite Avenir (ERA) la Libre Epargne, la Rente Education Plus et la Mixte Plus. Ce dernier est le produit - vedette de la compagnie. C'est pourquoi nous avons choisi d'analyser le fonctionnement du réseau commercial à partir des résultats de la Mixte Plus. La première section de ce chapitre sera consacrée à la présentation du produit et la seconde aux statistiques.

Section I : Présentation de la Mixte Plus

&1 : L'Objet du Contrat

Le contrat Mixte Plus a pour objet de mettre en place au profit du client un plan individuel Epargne -Retraite. Il permet d'aider l'assuré à constituer un capital retraite ou un complément de retraite s'il est déjà affilié à une caisse de pension.

&2 : Les Garanties du Contrat Mixte Plus

La Mixte plus garantit pour l'assuré le versement par les soins de l'UBA-Vie des prestations retraite s'il est en vie à l'échéance du contrat; ou d'un capital décès au profit des bénéficiaires qu'il aura désignés en cas de décès avant l'échéance du contrat. Les garanties accordées sont de deux ordres :

A - Les Garanties de Base Obligatoires

(1) - Le Décès toute Cause (sauf exclusions) et l'Invalidité Totale et Définitive dûment constatée.

(2) - La Constitution de l'Epargne -Retraite dont la cotisation minimum est de 60.000 F CFA par an (5.000F/mois)

B - Les Garanties facultatives

(1) "Doublement Accident"

Quand c'est prévu au contrat, cette garantie intervient en cas de décès de l'assuré par accident immédiatement ou dans un délai de dix-huit (18) mois des suites d'un accident garanti. Cette garantie permet au (x) bénéficiaire (s) de toucher le double du capital décès souscrit.

(2) "Triplement Agression"

Cette garantie intervient lorsqu'un acte de violence tel que définit dans le contrat entraîne le décès ou l'invalidité totale et définitive de l'assuré. Dans ce cas, les bénéficiaires reçoivent le triple du capital décès souscrit.

&3 : La Durée du Contrat

La durée minimale du contrat Mixte Plus est de dix (10) ans. La durée de la garantie décès est de dix (10) ans renouvelables et l'âge limite de la souscription est fixée à 55 ans.

&4 : Disponibilité de l'Epargne

L'épargne est disponible à tout moment. Elle est constituée de 90% des cotisations nettes de taxes versées par l'adhérent. Elle est révalorisée à la date anniversaire de l'adhésion en fonction des résultats techniques et financiers. Il s'agit d'un taux minimum de 3,5% (taux technique) auquel s'ajoute une participation aux bénéfices attribuée à l'ensemble des contrats qui est de 80 à 85% du revenu des actifs de l'UBA-Vie nets d'intérêts.

L'assuré a la possibilité de demander un rachat total ou partiel de son contrat, ou de demander une avance. Le rachat ne peut intervenir qu'après le paiement de deux primes annuelles ou des 15% du cumul des cotisations au titre du contrat. Dans les dix (10) premières années, une pénalité de rachat de 5% s'applique à la valeur de rachat.

&5 : Options au terme du Contrat

L'UBA-Vie exécute ses prestations sous les formes suivantes :

- Capital retraite en un seul versement ;
- Capital décès ;
- Rentes viagères (payées tant que le bénéficiaire est en vie);
- Rentes certaines (payées sur une certaine période).

&6 : Modifications du Contrat

Il existe la possibilité de faire des modifications sur le contrat Mixte Plus. Il s'agit par exemple de l'augmentation ou de la diminution du capital ou du changement de la clause d'attribution de bénéficiaire. Certaines modifications, telle la transformation en un autre type de contrat, ne sont possibles qu'à la date anniversaire du contrat.

&7 : Indexation du contrat

La Mixte Plus offre la possibilité de faire évoluer le montant des

prestations futures que l'assuré va recevoir en choisissant un taux d'indexation et une périodicité de la progression des augmentations souhaitées. C'est un mécanisme qui permet à l'assuré de garantir le niveau économique de son contrat contre l'inflation ou l'érosion monétaire. Cette évolution du montant des prestations engendrera une augmentation corrélative des cotisations de l'assuré.

Ainsi présentée, la Mixte Plus est un contrat assez souple qui offre beaucoup de possibilités à l'assuré. Elle garantit à l'assuré un capital ou une rente en cas de vie au terme du contrat ou à ses ayants-droits (bénéficiaires désignés) en cas de décès. C'est l'ensemble de ces avantages qui fait que la Mixte Plus est le produit le plus vendu de l'UBA-Vie, comme nous allons le voir dans la section II de ce chapitre.

Section II : Résultats Statistiques

L'UBA-Vie a démarré ses activités le 02 Août 1995. Nous nous sommes intéressés, au cours de nos enquêtes, aux résultats des exercices entiers : ceux de 1996 et de 1997. Les contrats temporaires décès n'ont pas été pris en compte dans ce travail puisqu'il s'agit en grande majorité des couvertures de crédits bancaires ; le réseau commercial ne joue pratiquement aucun rôle dans leur souscription. Ces résultats seront présentés dans deux tableaux.

Tableau N°1 :

Il permet d'avoir le chiffre d'affaires global des années 1996 et 1997, sans la Temporaire Décès puis le chiffre d'affaires de la Mixte Plus pendant les deux (2) années.

Tableau N°2 :

Ce tableau permet de connaître le nombre de contrats réalisés en 1996 et 1997 sans la Temporaire Décès puis le nombre de contrats réalisés en Mixte Plus.

Tableau N°1 : Chiffre d'affaires 1996 et 1997 (hormis la Temporaire Décès)

Chiffres d'affaires \ Années	1996	1997
Chiffre d'affaires total (sans TD)	226.155.901	506.847.935
Chiffre d'affaires Mixte Plus	162.261.500	366.682.590

Tableau N°2 : Nombre de contrats 1996 et 1997 (hormis Temporaire Décès)

Nombre de contrats \ Années	1996	1997
Nombre total de contrats (Sans TD)	2542	3637
Nombre de contrats Mixte Plus	2091	2727

TD = Temporaire Décès.

Les résultats contenus dans ces tableaux suscitent quelques réflexions. Ce sera l'objet du chapitre III de cette deuxième partie.

Chapitre III : **ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DU RESEAU
COMMERCIAL AU REGARD DE SON
ORGANISATION ET DES RESULTATS OBTENUS**

Dans ce chapitre, nous allons aborder les difficultés de fonctionnement du réseau commercial. Sans avoir la prétention d'examiner toutes les difficultés du réseau, il s'agit de faire ressortir quelques unes que nous avons remarquées au cours de notre stage.

Section I : **L'Analyse du point de vue organisationnel**

(1) L'exclusivité de fait que détient Béninvest-Assurances en matière de commercialisation des produits de l'UBA-Vie n'est pas sans inconvénients pour cette société.

D'abord, au sein de la population, les prospects ne font pas de différence entre Béninvest-Assurances et l'UBA-Vie.

L'inexistence de bureau direct ne permet pas la souscription de contrats au siège de la compagnie. Ce qui vraisemblablement constitue un manque à gagner en chiffre d'affaires pour la compagnie qui par surcroît ne capitalise pas d'expérience en matière de distribution de produits d'assurances-vie.

Tout se présente comme si l'UBA-Vie était "un otage" de Béninvest-Assurances.

(2) En réalité, il n'existe de Responsable du réseau commercial que de nom. Ce dernier est un agent commercial puisqu'il est essentiellement rémunéré à la commission. 90% de ses revenus proviennent des affaires qu'il apporte lui-même et 10% des commissions sur l'ensemble des affaires du réseau. Il est donc obligé d'être constamment sur le terrain au même titre que les agents commerciaux qu'il supervise. Cette situation ne lui permet pas de faire correctement le travail de suivi, d'animation et de recyclage du réseau qui lui est dévolu.

Section II : **L'Analyse du point de vue des résultats statistiques**

Les résultats obtenus par Béninvest-Assurances au cours des années 1996 et 1997 nous permettent d'apprécier la qualité du travail effectué par le réseau commercial.

Par rapport à 1996, le chiffre d'affaires total réalisé en 1997 est en augmentation de 124% et celui de la Mixte Plus est en augmentation de 126%. Le nombre total de contrats souscrits a augmenté de 43% en 1997 par rapport à 1996 et les contrats Mixte Plus en 1997 ont augmenté de 30,50% par rapport à leur nombre en 1996.

La Mixte Plus représente 71,75% du chiffre d'affaires réalisé en 1996 et 72,35% de celui réalisé en 1997. En nombre de contrats, elle représente 82,25% en 1996 et 75% en 1997.

(1) Nous constatons que l'évolution du nombre de contrats est en deçà de celle du chiffre d'affaires. Il s'agit donc des contrats à primes élevées, par conséquent souscrits en zone urbaine. Cela nous permet de constater que le réseau ne quadrille pas assez toute l'étendue du territoire national. Bien que les agents commerciaux n'aient pas une limitation géographique, ils parcourent seulement, à quelques exceptions près, Cotonou, Porto-Novo et leurs environs. Ils ne vont pas dans "le pays profond" où ils peuvent réussir à avoir beaucoup de contrats même à faibles primes. Ils ne prennent pas assez d'initiatives pouvant augmenter leur rendement.

(2) Que ce soit en chiffre d'affaires ou en nombre de contrats, la Mixte Plus représente environ 75% de la vente des contrats de l'UBA-Vie. Nous pensons que cela n'est pas une bonne chose pour l'avenir de la société. La Mixte Plus aujourd'hui est en phase de croissance. Nous craignons pour l'UBA-Vie une chute brutale du chiffre d'affaires lorsque ce produit va amorcer sa phase de maturité.

(3) Nous avons constaté une augmentation des résiliations, des rachats et des avances. Ceci pose le problème de l'efficacité du travail effectué par le réseau commercial. Les agents commerciaux n'expliquent pas bien aux prospects ce que c'est qu'un contrat d'assurance-vie et son contenu. Certains assurés que nous avons rencontrés assimilent la compagnie d'assurances-vie à une banque.

Chapitre IV : SUGGESTIONS

Au regard des difficultés soulevées dans le fonctionnement du réseau commercial chargé de la distribution des produits de l'UBA-Vie, nous nous permettrons de faire quelques suggestions susceptibles d'améliorer les prestations de la compagnie.

Section I : Recrutement et Formation

&1- Au niveau du recrutement

Le recrutement par entretien est basé sur des critères que le responsable, par discrétion, n'a pas voulu nous révéler. Nous pensons que pour recruter un agent commercial, il faut voir s'il possède les quatre qualités fondamentales ci-après :

- 1 - L'Ambition ;
- 2 - L'Anthousiasme ;
- 3 - L'Abscence de complexe ;
- 4 - La Persévérance.

&2 - Au niveau de la formation

Nous suggérons qu'il faut débarrasser la formation des grandes généralités des assurances. Ne donner que les termes d'assurances indispensables au vendeur car il s'agit d'une formation initiale et non d'un enseignement. La rendre plus pratique en mettant l'accent sur "les 3P" :

Le Prospect - Le Produit - La Présentation.

1 - Le Prospect

Il s'agit de celui à qui on peut vendre. Cette notion est très importante. Pour cela, le vendeur doit d'abord suspecter. Pour le vendeur, tout le monde est "suspect". Le fait de suspecter tout le monde entraîne un changement de comportement (habillement correct - respect pour tout le monde). Un suspect devient alors prospect lorsqu'il répond à certains critères à savoir :

- peut payer (cela suppose qu'il a un revenu minimum);
- peut être rencontré facilement ;
- peut être accepté par la compagnie.

Il s'agit donc d'apprendre au vendeur à analyser les prospects potentiels qu'il veut rencontrer. De façon plus détaillée, le vendeur doit chercher à analyser le prospect à partir des éléments ci-après :

Occupation - Revenu - Adresse - Nom - Grade social - Enfants à charge.

C'est la formule ORANGE.

Cette méthode d'analyse du prospect a l'avantage d'éviter de faire souscrire des clients à faibles revenus ou à revenus instables et de se mettre à l'abri des résiliations après quelques mois de primes.

2 - Le Produit

Le vendeur doit savoir ce qu'il va vendre. Par conséquent, il faut lui

faire un survol rapide de tous les produits commercialisés par la compagnie. Ensuite, on met l'accent sur un seul de ces produits : le plus populaire. L'agent commercial doit maîtriser un seul produit et c'est au fur et à mesure qu'il va étudier les autres.

3 - La Présentation

Cette phase constitue la clé de voûte de la formation. Ici, l'expérience des anciens vendeurs joue un grand rôle. Pour éviter que le jeune vendeur aille innover devant chaque prospect, il est possible de lui faire apprendre par coeur un texte qu'il va intelligemment "réciter" devant le prospect. Il pourra l'adapter à chaque situation en fonction de son imagination.

Le futur vendeur doit maîtriser la réponse à certaines objections essentielles telles que : "je n'ai pas d'argent"; "je n'en ai pas besoin"; "je ne suis pas pressé"; "je n'ai pas confiance". Ces réponses doivent tenir compte du contexte du marché et surtout de la mentalité de la population.

A cet effet, nous osons affirmer que beaucoup de personnes peuvent prendre un contrat d'assurance-vie au BENIN. Il suffit de les persuader. Le vendeur doit donc pouvoir "choquer" le prospect c'est-à-dire faire jouer la peur de l'avenir .

Exemple concret

Pour beaucoup de Béninois, préparer l'avenir de leurs enfants c'est pouvoir leur laisser des terrains, des maisons. Or, que constatons-nous ? Dès que le père meurt, c'est la grande famille qui accapare tous les biens meubles et immeubles. Les enfants sont laissés dans la misère et ne peuvent plus poursuivre leurs études.

Le père de famille a la possibilité de régler de son vivant ces problèmes qui peuvent survenir après sa mort. Il lui suffit de prendre un contrat Mixte Plus et un contrat Rente Education Plus car, le contrat d'assurances est destiné essentiellement au (x) bénéficiaire (s) et ne rentre pas dans la succession.

Section II - Suivi et développement

(1) Pour un meilleur suivi du réseau commercial, nous proposons que le Chef du réseau cesse de vendre. Il serait plus efficace s'il s'occupait essentiellement du suivi du réseau. Il pourrait mettre davantage son expérience au service des jeunes vendeurs. Il aurait ainsi le temps de les assister régulièrement sur le terrain. Pour cela, nous proposons qu'il soit rémunéré par un "fixe" qui sera déterminé à partir de la moyenne de son chiffre d'affaires sur deux ans. Ce "fixe" sera complété par les commissions sur les affaires réalisées par le réseau.

(2). Nous proposons que la désignation des Chefs d'équipe et des Inspecteurs ne se fasse pas seulement à partir du critère du volume de ventes. En plus de cela, il faut que la personne pressentie ait des qualités de meneur d'hommes.

(3) En dehors de l'objectif minimal de vente, le Chef d'équipe doit fixer les objectifs de chaque commercial à partir de ses projets personnels. Le vendeur établit son budget annuel que le Chef d'équipe étudie avec lui. Il le ramène à des propositions raisonnables s'il y a exagération et le remonte s'il est trop modeste. Il s'agit d'abord des dépenses de Souveraineté (loyer, électricité, eau, nourriture, habillement, scolarité des enfants etc...), des biens à acquérir, épargne à constituer et divers. On détermine alors le montant à affecter à chaque rubrique de ce budget. Cela fait pour l'agent commercial de l'argent à sortir ; donc à gagner d'abord. En fonction du taux de commissionnement, on calcule les primes à encaisser pour l'année. Cela permet de déterminer l'objectif de production en chiffre d'affaires pour l'année, par mois et par semaine. Le superviseur demande à vérifier ce document à la fin de chaque mois, au paiement des commissions, afin de s'assurer du niveau d'exécution du budget.

A partir de ce moment, le vendeur sait qu'il a un objectif précis, non seulement pour la compagnie, mais pour sa propre existence. Il sait qu'il doit peut-être faire quinze (15) ventes par mois, donc environ quatre (4) par semaine. Ainsi, le vendeur peut-être motivé à partir de ses objectifs et être averti s'il ne les atteint pas.

(4) Le Responsable du réseau doit organiser des rencontres périodiques avec les vendeurs improductifs, soit individuellement, soit en groupe. Cela lui permet de découvrir leurs problèmes en vue de mieux les former. Les problèmes du vendeur se trouvent généralement à trois (3) niveaux.

a - Le vendeur peut avoir des problèmes par rapport à lui-même. Cela suppose qu'il n'a pas confiance en lui-même, en sa compagnie et en ses produits. Ou bien, il ne se présente pas bien, n'a pas de bonnes manières ou manque de discrétion.

b - Le vendeur peut avoir des problèmes par rapport aux prospects. Il s'agit de la quantité et de la qualité des prospects qu'il visite.

c - Le vendeur peut avoir des problèmes par rapport aux produits. Cela se situe au niveau de la connaissance des avantages, de la connaissance d'une bonne présentation de vente, de la connaissance des techniques de

réponses aux objections. Le vendeur doit mémoriser les réponses à certaines objections - types.

Section III : Motivation

(1) Nous proposons que La Direction Générale de l'UBA-Vie étudie le problème de la rémunération des commerciaux avec son Agent Général afin que le taux de commissions soit porté à au moins 1,5%.

(2) Que ce taux soit réparti sur deux (2) ans au moins. Cette répartition du commissionnement dans le temps permettra de résoudre dans une certaine mesure les problèmes de recouvrement.

(3) Nous proposons l'organisation de concours de production ou de challenges spéciaux à des moments précis ; par exemple à l'occasion de la visite d'un haut responsable du groupe AXA ou de l'Union Africaine. Après la proclamation des résultats et la remise des prix, on peut faire déjeuner les dix (10) premiers vendeurs avec le visiteur. Cela a pour effet de faire doubler d'ardeur aux commerciaux. Ces concours peuvent aussi s'organiser à l'occasion des rentrées scolaires. Cela permettrait de promouvoir la Rente Education Plus et de l'amener vers le succès que connaît aujourd'hui la Mixte Plus. Les fêtes de fin d'année, le lancement d'un nouveau produit etc... sont des moments de prédilection pour l'organisation de ces concours de production. L'octroi de prix significatifs et attrayants est un gage de succès pour ces concours.

CONCLUSION :

Ainsi présenté, nous constatons que le réseau chargé de la distribution des produits de l'UBA-Vie a une organisation efficace qui lui permet d'obtenir d'excellents résultats. Le dynamisme et la détermination des agents commerciaux constituent la clé de réussite de réseau. Il faut, pour augmenter le rendement du réseau, que Béninvest-Assurances revoit à la hausse la grille de commissionnement des vendeurs. La mise en place d'un meilleur système de suivi voire de recyclage des agents commerciaux s'avère indispensable. Cela suppose que le responsable du réseau s'attèle à cette tâche à plein-temps. Il pourra alors mieux cerner les difficultés liées au fonctionnement du réseau et y remédier. Car, si aujourd'hui la Mixte Plus connaît un succès au sein de la population compte tenu des avantages qu'elle offre, les autres produits ne sont pas moins attrayants pour ne pas succiter l'engouement des prospects.

CONCLUSION GENERALE

Le stage pratique en entreprise constitue la dernière phase de la formation à l'Institut International des Assurances (I.I.A.). A travers les diverses structures par lesquelles nous sommes passés, nous avons pu nous rendre compte des applications concrètes des notions techniques qui nous avaient été enseignées. Le fait de n'avoir pas passé tout le stage dans une seule compagnie a été d'un très grand intérêt pour nous. Ainsi, nous avons pu nous familiariser à toutes les pratiques d'assurances à savoir: de l'intermédiation au contrôle, en passant par les compagnies d'assurances (Vie et IARD). Ce stage nous a aussi permis de comparer les pratiques dans les compagnies qui font les mêmes branches d'assurances.

La libéralisation du marché des assurances au BENIN s'est achevée en 1998 par la création de trois (3) compagnies IARD. Si toutes les structures ne sont pas encore mises en place à la NSAB, elle le sont à l'Africaine des Assurances qui a hérité du portefeuille de la défunte SONAR. Il nous a donc été loisible, à travers l'organigramme complet de cette compagnie, de passer dans tous les services-clés.

Cette libéralisation avait commencé depuis 1995 par la naissance de l'UBA-Vie. Son expérience de trois (3) années de pratique fait aujourd'hui d'elle la compagnie-vie qui a le réseau commercial le plus efficace sur le marché. Malgré ces résultats, quelques difficultés de fonctionnement subsistent. Nous pensons que La Direction Générale de l'UBA-Vie devrait davantage s'impliquer dans le système marketing mis en place par Béninvest-Assurances en vue de rendre le réseau plus opérationnel. Aussi, la création d'un bureau direct de souscription et d'une autre agence générale pourrait permettre de mieux atteindre la clientèle. La Direction Générale pourrait alors coordonner, à travers un Service Commercial, les activités de ses agents généraux et de ses propres vendeurs représentants professionnels.

Ce faisant, l'UBA-Vie va, non seulement accroître son chiffre d'affaires, mais aussi arriver à positionner un produit autre que la Mixte Plus et consolider sa place de numéro un (N°1) de l'assurance-vie au BENIN.

BIBLIOGRAPHIE

KOTLER (P) et DUBOIS (B) : <<Marketing -Managment >>,6è édition, Nouveaux Horizons, 1991.

CHARBONNIER (J) : << Le Marketing en Assurance>>, Edition Sécuritas, 1976.

ABEGA FOU DA (A) : <<Marketing de l'Assurance - Vie>>, Polycopié, Collection Cours I.I.A, 1998.

AMONDJI (C) : <<Techniques et Approches de Vente>>, non édité, 1995.

BADAROU (I) :<< Gestion Commerciale de l'Assurance RC Scolaire : Cas de la SONAR>>, Polycopié, Rapport de Stage et d'Etude, 1996.

UBA-VIE : <<Conditions Générales de la Mixte Plus>>, non édité, 1995

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	
Remerciements	
<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	1
<u>1ère Partie : DESCRIPTION GENERALE DU STAGE</u>	2
<u>INTRODUCTION</u>	2
Chapitre I : <u>LES SOCIETES DE COURTAGE</u>	2
<u>Section I : La société de Courtage d'Assurance et de Réassurance (SCAR)</u>	2
& 1 : Présentation Générale	2
& 2 : Organisation et Fonctionnement	3
<u>Section II : La Société Gras Savoye BENIN (GSB)</u>	4
& 1 : Présentation Générale.....	4
& 2 : Organisation et Fonctionnement.....	4
Chapitre II : <u>LES COMPAGNIES D'ASSURANCES-VIE</u>	6
<u>Section I : Groupama-Vie Bénin</u>	6
& 1 : Présentation Générale.....	6
& 2 : Organisation et Fonctionnement.....	6
<u>Section II : L'Union Béninoise d'Assurances-Vie (UBA-VIE)</u>	8
& 1 : Présentation Générale.....	8
& 2 : Organisation et Fonctionnement.....	8
Chapitre III : <u>LES COMPAGNIES D'ASSURANCES - IARD</u>	10
<u>Section I : L'Africaine des Assurances (AA)</u>	10
& 1 : Présentation Générale.....	10
& 2 : Organisation et fonctionnement.....	11
A - La Direction Générale.....	11
1 - Le Service Informatique.....	11
2 - Le Service Audit Interne et Contrôle de Gestion.....	11
B - La Direction Financière et des Ressources Humaines.....	13

1 - Le Service Comptable et Financier.....	13
2- Les Services Généraux et Ressources Humaines.....	13
C - La Direction Technique.....	13
1 - Le Service Automobile (SA).....	14
2 - Le Service Maritime Transports et Aviation (SMTA)..	14
3 - Le Service Incendie et Risques Divers (SIRD).....	14
4 - Le Service Réassurance.....	14
5 - Le Service Contentieux et Inspection des Sinistres.....	14
D - La Direction Commerciale.....	15
1 - Le Service Actions Commerciales et Animation des Bureaux Directs.....	15
2 - Les Bureaux Directs.....	15
3 - Le Service Animation du réseau des Intermédiaires.....	15
<u>Section II</u> : La Nouvelle Société d'Assurances du Bénin (NSAB) ...	16
&1 : Présentation Générale.....	16
&2 : Organisation et Fonctionnement.....	16
A - La Direction Générale.....	16
B - La Direction du Courtage.....	16
C - La Direction Commerciale.....	16
D - La Direction Administrative et Financière.....	18
<u>Chapitre IV</u> : <u>LA DIRECTION DU CONTROLE DES ASSURANCES</u> ...	18
<u>Section I</u> : -Le Service des Etudes et de Contrôle.....	19
<u>Section II</u> : -Le Service de la Règlements et du Contentieux.....	19
<u>Section III</u> : -Le Service des Affaires Internationales.....	19
<u>CONCLUSION</u>	20
<u>2ème Partie</u> : <u>ETUDE DU SYSTEME COMMERCIAL DE L'UBA-VIE A TRAVERS LA MIXTE PLUS</u>	21
<u>INTRODUCTION</u>	21
<u>Chapitre I</u> : <u>LE RESEAU COMMERCIAL</u>	21
<u>Section I</u> : Recrutement et Formation.....	21
&1 : Recrutement des Agents commerciaux.....	22
&2 : Formation des Agents commerciaux.....	22

<u>Section II</u> : Fonctionnement du Réseau.....	23
&1 : Suivi et développement des équipes de vente.....	23
&2 : La Motivation des vendeurs.....	24
A - La Rémunération.....	24
B - Les Récompenses.....	25
<u>Chapitre II</u> : <u>LA CONSOMMATION DE LA MIXTE PLUS</u>	26
<u>Section I</u> : Présentation de la Mixte Plus.....	26
&1 : L'Objet du Contrat.....	26
&2 : Les Garanties.....	26
A - Les Garanties de base obligatoires.....	26
(1) Décès toute cause.....	26
(2) Epargne -Retraite.....	26
B - Les Garanties facultatives.....	26
(1) "Doublement Accident".....	26
(2) "Triplement Agression".....	27
&3 : Durée du contrat.....	27
&4 : Disponibilité de l'épargne.....	27
&5 : Options au terme du contrat.....	27
&6 : Modifications du contrat.....	27
&7 : Indexation du contrat.....	27
<u>Section II</u> : Résultats Statistiques.....	28
<u>Chapitre III</u> : <u>ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DU RESEAU COMMERCIAL AU REGARD DE SON ORGANISATION ET DES RESULTATS OBTENUS</u>	30
<u>Section I</u> : L'Analyse du point de vue organisationnel.....	30
<u>Section II</u> : L'Analyse du point de vue des résultats statistiques.....	30
<u>Chapitre IV</u> : <u>SUGGESTIONS</u>	31
<u>Section I</u> : Recrutement et Formation.....	32
&1 : Au niveau du recrutement.....	32
&2 : Au niveau de la formation.....	32
<u>Section II</u> : Suivi et Développement.....	33
<u>Section III</u> : Motivation.....	35

<u>CONCLUSION</u>	35
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	36
BIBLIOGRAPHIE	37
TABLE DES MATIERES.....	38