



Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances  
(C.I.M.A.)  
Institut International des Assurances  
(I.I.A.)

Boîte postale 1575 Yaoundé-Tél : (+237) 222 2 07 152-Fax : (+237) 222 207 154  
Email: [iaa@iiacameroun.com](mailto:iaa@iiacameroun.com)  
Site web: <http://www.iiacameroun.com>  
Yaoundé-CAMEROUN



## Mémoire de fin d'études pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurance (DESS-A)

Cycle III : 24<sup>ème</sup> promotion  
2018-2020

### Thème :

INDICATEURS PRUDENTIELS ET MESURE DE  
L'ACTIVITE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE  
NON-VIE : CAS DE L'AFRICAINNE DES  
ASSURANCES DU BENIN.

#### Réalisé et présenté par :

Jean Igmarr Ulrich Misséni ALOKPON  
Etudiant en DESSA  
IIA-YAOUNDE

#### Sous la Direction de :

M. Mouftaou SOUHOUI  
Directeur Général  
de L'Africaine des Assurances du Bénin  
DESSA, 9<sup>e</sup> Promotion (1988-1990)



Novembre 2020

---

## DÉDICACE

---

Je dédie ce travail à :

- Mes parents Etienne Lydie et Jean Benoît ALOKPON pour leurs sacrifices quotidiens, leur accompagnement et leurs bénédictions ;
- Jean Bilo, Winner, Jean Jordy, Jean Stacy, Nitoufla, Christiane, Mélie, Lélévo, et Bénélie pour leurs soutiens ;
- Marianne et Tamègnon Germain GBAGUIDI pour leurs conseils et orientations.

## REMERCIEMENTS

---

---

Si cette œuvre constituait un édifice qui fait la joie du bâtisseur, nous la partageons avec tous ceux qui ont contribué à sa construction.

Merci à :

- ☑ Monsieur **Mouftaou SOUHOUIN**, Directeur Général de L'Africaine des Assurances du Bénin et encadreur de notre mémoire qui s'est personnellement rendu disponible et accessible pour la conduite et la finalisation de ce travail ;
- ☑ Monsieur **Kenneth ELEGBEDE**, Directeur Général entrant de L'Africaine des Assurances du Bénin pour sa contribution et ses conseils ;
- ☑ Monsieur **Urbain ADJANON**, Directeur Général de l'IIA, pour nous avoir accompagnés pendant toute l'année scolaire ;
- ☑ Monsieur **Dembo DANFAKHA**, Directeur des Etudes de l'IIA, pour tous les sacrifices consentis en vue du déroulement de la formation dans les meilleures conditions académiques. Il prenait plaisir à transformer nos grandes préoccupations académiques en des occasions de satisfaction, de bien-être et de joie. Nous lui devons beaucoup ;
- ☑ Monsieur **Gali GANDA**, Directeur Administratif et Financier de l'IIA pour sa veille administrative et financière au profit de tous les étudiants ;
- ☑ Monsieur **Fabrice Hoba ABLEGUE**, Commissaire Contrôleur en Chef de la CIMA pour le partage d'expériences et ses conseils ;
- ☑ Tout le corps enseignant de l'IIA, à qui nous devons les compétences acquises en assurance tout au long de notre séjour à Yaoundé ;
- ☑ Toute l'Administration de l'IIA pour son soutien et son assistance à divers niveaux ;
- ☑ Monsieur **Odon KOUKPAKI**, Directeur des Assurances du Bénin pour sa contribution et son assistance tout le long de notre formation ;
- ☑ Tout le personnel de la Direction des Assurances du Bénin ;
- ☑ Nos compatriotes aînés de l'IIA Madame **Christal AFFAGNON** et Messieurs **Martial AGBOTON**, **Gilbert KOVY**, **Guy KPONAN**, **Evariste NONFODJI**, **Achille HOUNGA**, **Maessarath Adoukê ADECHI** et **Elias HINSON** pour leurs conseils ;

- ☑ Madame **Dénise EGBAKO**, Chef Service Administratif et Ressources Humaines de L'Africaine des Assurances du Bénin pour la facilitation de notre insertion pour le stage académique et sa disponibilité ;
- ☑ Monsieur **Geoffroy DJIMAN** Chef Service Comptabilité et Contrôle de Gestion de L'Africaine des Assurances du Bénin pour sa disponibilité, son accompagnement et ses conseils ;
- ☑ Tous les camarades de la 14<sup>ème</sup> promotion MSTA et 24<sup>ème</sup> promotion DESSA de l'IIA pour la cohabitation sociale et fraternelle ;
- ☑ Tout le personnel de L'Africaine des Assurances du Bénin pour leur encadrement et leur disponibilité ;
- ☑ Aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre travail en acceptant de l'examiner afin de l'améliorer à travers leurs observations ;
- ☑ Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation du présent travail et qui n'ont pas été cités.

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

---

---

AA	: Africaine des Assurances du Bénin
AAB	: Atlantique Assurances du Bénin
AICA	: Association Internationale des Contrôleurs d'Assurances
AMAB	: Assurance Mutuelle Agricole du Bénin
ASA	: Association des Sociétés d'Assurances (du Bénin)
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
CA	: Chiffre d'Affaires
CCIB	: Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEG	: Compte d'Exploitation Générale
CICA-RE	: Compagnie Commune de Réassurance des Etats Membres de la CIMA
CIMA	: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CNSS	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CPP	: Compte de Pertes et Profits
CRCA	: Commission Régionale de Contrôle des Assurances
DA/ DNA	: Direction /Direction Nationale/Direction du Contrôle (des Assurances)
DAF	: Direction Administrative et Financière
DAID	: Direction de l'Audit, de l'Informatique et de la Digitalisation
DC	: Direction du Cabinet
DEI	: Direction de l'Emigration et de l'Immigration
DG	: Direction/Directeur Général (e)
DGAE	: Direction Générale de l'Analyse Economique
DIT	: Direction des Intermédiaires et de la Tarification
DPD	: Direction de la Production Directe
DS	: Direction des Sinistres
EIOPA	: European Insurance and Occupational Pensions Authority
ER	: Engagements Réglementés
FANAF	: Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines
FCFA	: Franc de la Communauté Financière d'Afrique
FEDAS	: Fédérale d'Assurances du Bénin
FFOM	: Forces Faiblesses Opportunités Menaces
FGA	: Fonds de Garantie Automobile
FP	: Fonds Propres
GAB	: Générale des Assurances du Bénin
IARD/T	: Incendie, Accident, Risques Divers/ Transports
IFRS	: International Financial Reporting Standards
IIA	: Institut International des Assurances
ISO	: International Standards Organisation
MCR	: Minimum Capital Requirement
MF	: Ministère des Finances
NCARe	: Nouvelle Compagnie Africaine de Réassurance
NSIA	: Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

ORSA	: Own Risk and Solvency Assessment
PIB	: Produit Intérieur Brut
PREC	: Provisions pour Risques en Cours
PSAP	: Provisions pour Sinistres à Payer
R	: Résultat net
SAARB	: Société Africaine d'Assurances et de Réassurances du Bénin
SAP	: Sinistres à payer
SCR	: Solvency Capital Requirement
SGI	: Société de Gestion et d'Intermédiation
SMART	: Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporelle
SONAR	: Société Nationale d'Assurance et de Réassurance
SP	: Secrétariat Particulier
S/P	: Sinistres/Primes
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TCr	: Taux de Commissions de Réassurance
TFg	: Taux de Frais Généraux

## LISTE DES TABLEAUX

---

---

Tableau 1: Chiffre d'Affaires des Compagnies IARDT du Bénin .....	11
Tableau 2: Chiffres d'Affaires des Compagnies vie du Bénin .....	12
Tableau 3: Répartition de l'Actionnariat de l'Africaine des Assurances du Bénin.....	18
Tableau 4: Relation entre l'Africaine des Assurances du Bénin et son Environnement.....	27
Tableau 5: Evolution de l'effectif du personnel de l'Africaine des Assurances .....	28
Tableau 6: Statistiques des mesures et décisions prises à l'encontre des sociétés d'assurances et des dirigeants de sociétés de la CIMA .....	35
Tableau 7: Matrice SWOT de l'Africaine des Assurances du Bénin .....	59
Tableau 8: Récapitulatif de l'analyse de l'activité commerciale de l'Africaine des Assurances du Bénin .....	61
Tableau 9: Tableau synoptique du diagnostic de l'activité de l'Africaine des Assurances du Bénin .....	74

## **LISTE DES FIGURES, GRAPHIQUES ET ANNEXES**

---

---

### **> LES FIGURES :**

Figure 1: Représentation schématique de la performance .....	14
Figure 2: Représentation simplifiée de la norme « Solvabilité II » .....	56

### **> LES GRAPHIQUES :**

Graphique 1 : Répartition des parts de marché des compagnies IARDT en 2019 .....	11
Graphique 2 : Evolution des primes émises de l'Africaine des Assurances du Bénin au cours des trois (03) dernières années.....	60

### **> LES ANNEXES**

Annexe 1: Organigramme de L'Africaine des Assurances du Bénin (2020).....	86
Annexe 2: Guide d'entretien avec les responsables.....	87
Annexe 3: Marge de solvabilité de l'Africaine des Assurances du Bénin sur les trois dernières années .....	89
Annexe 4: Bilan par grandes masses de l'Africaine des Assurances du Bénin sur les trois dernières années.....	90

---

---

## RÉSUMÉ

---

---

L'entreprise d'assurance présente des spécificités qui la distinguent fondamentalement d'une entreprise commerciale ou industrielle classique dont notamment : l'inversion du cycle de production, la gestion omniprésente du « risque » ou de l'« aléa » et une situation patrimoniale fortement enrichie des dettes envers les tiers. Ces particularités propres à l'assurance font d'elle un secteur très sensible qui nécessite en permanence un contrôle et un encadrement. Plusieurs outils sont conçus à cet effet pour aider le gestionnaire de l'entreprise d'assurance à avoir une vue d'ensemble sur son entité. A l'image de l'être humain qui se doit de contrôler régulièrement son état de santé général, la société d'assurance est soumise à cette même règle.

C'est fort de cela que nous avons choisi dans la présente étude, sur la base des connaissances théoriques acquises, d'effectuer un « Check-up » de l'Africaine des Assurances du Bénin aux moyens d'indicateurs de mesure prudentiels. L'objectif poursuivi dans ce choix est de montrer l'importance des indicateurs de mesure dans la prise de décision, de déceler les éventuels dysfonctionnements et irrégularités pesant sur l'activité d'assurance de cette compagnie en élaborant un tableau synoptique du diagnostic de l'activité pour ensuite formuler des recommandations à l'endroit des responsables de la société pour une optimisation de l'activité de toute l'organisation, une limitation de son exposition aux risques de pertes et un équilibre technique et financier.

Pour y arriver, nous avons choisi d'effectuer une analyse des données comptables et statistiques de l'activité et du secteur sur les trois dernières années (2017, 2018 et 2019) ainsi que la prise en compte d'informations recueillies sur le terrain à travers les recherches, la revue documentaire, les entretiens avec les responsables de l'entreprise, les intermédiaires d'assurances et les personnes ressources (cadres de la DA).

Cet exercice offre l'opportunité pour l'Africaine des Assurances du Bénin de prendre connaissance de certains aspects que les dirigeants n'auraient pas perçus et de procéder à des ajustements ou corrections pour l'avenir.

**William Edwards Deming**, Ingénieur statisticien, auteur et consultant en management américain s'exprimait en ces termes : « *You can't manage what you don't measure* »<sup>1</sup>. La présente œuvre s'inscrit dans cette logique.

**Mots clés : Risques, Indicateurs prudentiels, Mesure, Check-up, Diagnostic.**

---

<sup>1</sup> « Vous ne pouvez pas gérer ce que vous ne mesurez pas ».

---

---

## ABSTRACT

---

---

The Insurance Company has specificities that fundamentally distinguish it from a traditional commercial or industrial company, including : the reversal of production cycle, the omnipresent management of « risk » or « hazard » and a statement of accounts highly enriched to third parties debts. These peculiarities specific to insurance make it a very sensitive sector which requires constant monitoring and supervision. Several tools are designed for this purpose to help the manager of the insurance company to have a view overall on its entity. Like a human who must regularly check his general state of health, the insurance company is subject to this same rule.

This is why we have chosen in this study, on the basis of the theoretical knowledge acquired, to carry out a check-up of l'Africaine des Assurances du Bénin by using prudential measurement indicators. The objective pursued in this choice is to show the importance of measurement indicators in decision-making, to detect any dysfunctions and irregularities weighing on the insurance activity of this company by drawing up a synoptic board of the activity diagnosis for then formulate recommendations to the managers of the company for an optimization of the activity of the whole organization, a limitation of its exposure to the risks of losses and a technical and financial balance.

To achieve this, we have chosen to carry out an analysis of the accounting and statistical data of the activity and of the sector over the last three years (2017, 2018 and 2019) as well as the taking into account of informations collected in the field through the research, documentary review, interviews with company managers, insurance intermediaries and resource persons (executive agents of DA).

This exercise offers the opportunity to learn about certain aspects that the managers would not have noticed and to make adjustments or corrections for the future.

**William Edwards Deming**, an american statistician engineer, author and management consultant expressed himself in these terms: « *You can't manage what you don't measure* ». This work is part of this logic.

**Keywords: Risks, Prudential Indicators, Measurement, Check-up, Diagnosis.**

## SOMMAIRE

---

---

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I: CADRES THEORIQUE, INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	4
CHAPITRE I : CADRES THEORIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	5
Section I : Revue de littérature sur l'activité d'assurance et les indicateurs de mesure de performance .....	5
Section II : Cadre institutionnel de l'étude.....	17
CHAPITRE II : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET CONTRAINTES DANS LA CONDUITE DE L'ETUDE.....	32
Section I : Problématique et intérêt du sujet.....	32
Section II : Objectifs, méthodologie de l'étude et difficultés rencontrées.....	36
PARTIE II : DIAGNOSTIC DE L'ACTIVITE DE L'AFRICAINNE DES ASSURANCES DU BENIN, RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	43
CHAPITRE III : INDICATEURS PRUDENTIELS ET ETUDE APPLIQUEE A L'AFRICAINNE DES ASSURANCES DU BENIN.....	44
Section I : Ratios d'analyse de l'activité commerciale et des coûts techniques d'une compagnie d'assurance IARDT.....	44
Section II : Ratios d'analyse de l'activité financière, de la rentabilité, de la solvabilité et d'exposition aux risques de perte et de ruine de l'entreprise d'assurance IARDT.....	49
CHAPITRE IV : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS..	58
Section I : Analyse des données et appréciation des résultats.....	58
Section II : Recommandations et conditions de mise en œuvre .....	75
CONCLUSION GENERALE.....	82
BIBLIOGRAPHIE.....	84
ANNEXES.....	86
TABLE DES MATIERES.....	91

## INTRODUCTION GENERALE

---

---

L'activité économique nécessite pour son fonctionnement, l'intervention de plusieurs acteurs dits "agents économiques" dont notamment les compagnies d'assurance.

Au même titre que les banques, les compagnies d'assurance constituent une variante d'institutions financières qui proposent des services à caractère financier au profit d'une clientèle qui en exprime le besoin. La constitution d'une compagnie d'assurance impose la mobilisation et la combinaison de différents facteurs (financiers, matériels, humains) dont la gestion se doit d'être efficace et efficiente pour en assurer la pérennité. Il s'en révèle que l'importance des compagnies d'assurance au sein de l'économie est telle qu'elles sont de véritables partenaires au développement en raison de leur contribution omniprésente à l'activité et à la croissance économique.

Le cas spécifique du marché béninois des assurances est caractérisé par un très faible taux de pénétration de l'assurance de l'ordre de 0.70% (Direction des Assurances du Bénin, 2019) contre une moyenne de 1.1% pour le marché CIMA et une densité de l'assurance de FCFA 4680 (Direction des Assurances du Bénin, 2019). Face à cette faiblesse de la part de l'assurance dans l'activité économique béninoise, la bonne gestion et le pilotage des compagnies d'assurance déjà installées sur le marché urge en vue de garantir leur capacité à pouvoir honorer leurs engagements vis-à-vis des souscripteurs, assurés et bénéficiaires de contrats sur le court, le moyen et le long terme.

Par ailleurs, depuis la libéralisation du secteur des assurances intervenue en 1998, au Bénin, il a été enregistré d'importants événements et perturbations notamment des compagnies en difficultés de gestion, certaines ayant cédé leur portefeuille, d'autres ayant subi des mesures de redressement et/ou de refinancement et d'autres ayant fait leur entrée sur le marché déjà concurrentiel. Toutes ces perturbations ne sont pas sans conséquences sur la dynamique de l'économie nationale et la stabilité du secteur.

La littérature évoque plusieurs facteurs susceptibles d'expliquer la dynamique du développement financier d'un pays en général et plus particulièrement celle des compagnies d'assurance. Alors qu'au plan macroéconomique, un système financier se développe lorsqu'il produit une accumulation d'actifs financiers, une augmentation et une diversification des instruments financiers et des institutions financières, l'accès facile de la population aux services financiers, un accroissement de la richesse nationale, les compagnies d'assurance quant à elles doivent prendre part à ce rendez-vous du développement en veillant à occuper une place prépondérante dans le circuit économique

par l'amélioration de leur image, celle de la qualité de leurs services et produits, le maintien sur le long terme des compagnies déjà installées et le développement de leur secteur d'activité à travers un accroissement du volume de leur chiffre d'affaires, une augmentation du taux de pénétration et de la densité de l'assurance.

Pour se faire, à l'image du tableau de bord d'un cockpit d'avion ou de navire, au niveau de chaque compagnie d'assurance en exercice, des « voyants » (indicateurs) doivent pouvoir donner une vue d'ensemble sur la situation financière et patrimoniale de ladite compagnie tout en alertant en cas de besoin sur le niveau de performance, l'évolution de l'activité et la qualité du pilotage de l'entité toute entière. C'est uniquement à ce prix que le manager d'une compagnie d'assurance se trouvera à même d'opérer des choix favorables et optimaux sur la conduite de son entité.

Plusieurs indicateurs sont en effet mis à la disposition des managers de compagnies d'assurance à titre d'outils d'aide à la prise de décision pour apprécier le niveau de performance et la qualité de la gestion d'une compagnie d'assurance. A ce titre, beaucoup de travaux empiriques se sont penchés sur ce volet sauf que toutefois, il ne s'agit que d'analyses de portée générale qui ne prennent pas en compte les spécificités propres à chaque entité dont l'activité est sujette à la mesure et à l'appréciation.

Chaque marché d'assurance ayant ses propres spécificités, chaque compagnie d'assurance exerçant sur le marché béninois ayant également ses propres réalités à l'interne, les questions suivantes méritent d'être posées dans le cadre de la présente étude qui porte sur une compagnie d'assurance non-vie, l'Africaine des Assurances du Bénin.

- ✓ Quel est l'état des lieux de l'activité financière de l'Africaine des Assurances du Bénin ?
- ✓ Quelles informations sont communiquées à travers les états financiers de cette compagnie d'assurance non-vie ?
- ✓ Quelles alertes indiquent les données financières ?

Les réponses à ces préoccupations vont être possibles grâce à une étude approfondie appliquée au cas spécifique de l'Africaine des Assurances du Bénin.

L'objectif général du présent mémoire est d'évaluer et d'apprécier l'activité financière de l'Africaine des Assurances du Bénin.

De façon spécifique, il s'agit :

- de déceler les forces et les faiblesses de l'Africaine des Assurances du Bénin ;
- d'apprécier les résultats issus de l'application de différents indicateurs de mesure de performance de l'activité financière ;

- de formuler des recommandations.

En vue d'atteindre ces objectifs, nous avons formulé trois (03) hypothèses :

**Hypothèse 1 :** les indicateurs prudentiels alertent sur les irrégularités et les dysfonctionnements au sein de la gestion d'une compagnie d'assurance

**Hypothèse 2 :** l'ignorance des alertes données par les indicateurs expose la société aux risques de pertes et d'insolvabilité

**Hypothèse 3 :** un lien de causalité existe entre la maîtrise du niveau des frais généraux et le résultat technique de la société

Pour y parvenir, nous avons structuré le mémoire en deux parties :

- La première partie est consacrée aux cadres théorique, institutionnel, à la problématique et à la méthodologie de notre étude.
- La seconde partie quant à elle abordera le diagnostic et la mesure de l'activité financière de l'Africaine des Assurances du Bénin à travers une appréciation de l'activité financière de la compagnie et une formulation de recommandations.

**PARTIE I : CADRES THEORIQUE, INSTITUTIONNEL,  
PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE  
L'ETUDE**

## **CHAPITRE I : CADRES THEORIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

Dans ce chapitre, nous exposons d'une part, la revue de littérature sur l'activité d'assurance et les indicateurs de mesure de performance (Section I) et nous présentons d'autre part, le cadre institutionnel de notre étude (Section II), en l'occurrence l'Africaine des Assurances du Bénin.

### **Section I : Revue de littérature sur l'activité d'assurance et les indicateurs de mesure de performance**

Cette section sera consacrée aux généralités et clarifications conceptuelles sur l'activité d'assurance (paragraphe 1) et sur les indicateurs de mesure de performance (paragraphe 2) effectuées sur la base de l'existant théorique sur ces différentes notions.

#### **Paragraphe 1 : Généralités sur l'activité d'assurance**

Il s'agira d'appréhender la notion d'assurance, l'exercice de l'activité d'assurance et ses autres spécificités.

##### **1.1. Notion d'assurance et ses corollaires**

La variété des opérations d'assurance et des risques couverts ne permet pas de donner une définition unique et exhaustive de l'assurance. On parle généralement d'assurance lorsque des personnes susceptibles de subir un événement dommageable pour elles, se regroupent pour constituer une épargne commune en vue d'aider celles parmi elles dont le risque se réaliserait, à faire face aux conséquences.

Cependant, le dictionnaire Petit Robert définit l'assurance comme « un contrat par lequel un assureur garantit à l'assuré, moyennant une prime ou une cotisation, le paiement d'une somme convenue en cas de réalisation d'un risque déterminé ». Cette définition revêt un aspect beaucoup plus juridique et retrace le lien contractuel entre l'assuré et l'assureur.

Pour **Joseph HEMARD**, « l'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre moyennant une rémunération, la prime, pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation pécuniaire par une autre partie, l'assureur qui, prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique ». Cette définition de l'assurance classique est reprise par **André ROSA** dans son ouvrage « Connaître, comprendre et organiser les assurances de l'entreprise » (page 181, édition de janvier 1988).

On retrouve dans cette définition, deux aspects de l'opération d'assurance :

- Une opération juridique : engagement réciproque de l'assuré (payer la prime) et de l'assureur (verser la prestation si le risque se réalise) ;
- Une technique avec des mécanismes propres : gestion de la mutualité des assurés par l'assureur.

Les primes payées par l'ensemble des assurés servent à verser les prestations à ceux pour lesquels le risque se réalise. Cette définition de l'assurance a également l'avantage de faire ressortir les quatre éléments qui caractérisent l'opération d'assurance à savoir :

- o Le risque : événement dommageable contre lequel on cherche à se prémunir ;
- o La prime : prix payé par l'assuré pour transférer son risque à l'assureur ;
- o La prestation : indemnité servie par l'assureur en cas de réalisation du risque ;
- o La compensation mise en commun de risques au sein d'une mutualité selon les lois de la statistique pour une tarification juste et supportable.

### **1.1.1 Fonctions de l'assurance**

On distingue à ce niveau les fonctions directes de l'assurance d'une part et les fonctions indirectes d'autre part.

#### **1.1.1.1 Fonctions directes**

La première fonction de l'assurance est d'indemniser ceux qui ont été victimes d'un préjudice lors de la réalisation des risques assurés. Elle permet de répartir les conséquences dommageables des risques pour que la perte pèse légèrement sur beaucoup plutôt que lourdement sur quelques personnes. Les particuliers se répartissent leurs risques en s'assurant et les assureurs en font de même auprès de leurs réassureurs.

L'assurance remplit également une fonction de sécurité financière tant du point de vue individuel que du point de vue collectif. Au regard de l'assuré, l'assurance joue un rôle fondamental de lui conférer la sécurité et la tranquillité dont il a besoin. Il sait qu'il conservera grâce à l'assurance, un minimum de moyens d'existence malgré les malheurs qui peuvent le frapper au cours de sa vie. D'un autre côté, l'assurance contribue à conserver les forces productives du tissu industriel et commercial, tout au moins de les reconstituer. Aussi l'entreprise peut-elle redémarrer son activité quasi-immédiatement après les sinistres grâce à la prise en charge de l'assureur. Il s'agit là d'un rôle économique et social évident de l'assurance : pour l'assureur, c'est garantir à l'entreprise, à l'individu et à sa famille, la sécurité de leur revenu et de leur patrimoine contre tous les risques auxquels ils sont exposés.

### **1.1.1.2 Fonctions indirectes**

L'assurance est une source de financement non négligeable pour l'économie. Elle permet par l'accumulation des primes collectées, la constitution d'importants capitaux. Les compagnies d'assurance doivent gérer ces sommes pour le compte des assurés et parfois pendant un temps assez long.

Elles stimulent l'économie via leurs investissements en achetant les obligations émises par les gouvernements par exemple, en achetant ou en réalisant de grosses immobilisations, en effectuant des placements financiers. L'assurance facilite également l'octroi du crédit en protégeant à la fois les investissements des prêteurs et ceux des emprunteurs. L'assurance constitue également une source d'emplois directs et indirects non négligeables : employés des entreprises d'assurance (emplois directs) des garages-auto (emplois indirects).

Enfin les compagnies d'assurance jouent un rôle assez appréciable dans la prévention des risques et l'innovation technologique. Elles participent au financement des programmes de prévention et de recherches dans la gestion des risques de pointe. Les professionnels (ingénieurs, médecins, avocats, experts, consultants, etc.) ne seraient pas disposés à offrir leurs services s'ils n'avaient pas la possibilité de se protéger contre le risque lié à la responsabilité civile.

### **1.1.2 Grands principes de l'assurance**

L'assurance a ses propres principes qui constituent la base de son fonctionnement. Nous distinguons :

- Le principe de mutualisation
- Le principe d'équité
- Le principe indemnitaire

#### **1.1.2.1 Principe de mutualisation**

La mutualisation ou la mise en commun des risques est le principe de base de l'assurance.

Par la mutualisation, les assurés sont constitués en groupe de personnes exposés aux risques de même nature et caractéristiques dit « mutualité » et les sinistres de certains sont financés par les cotisations de tous. La mise en commun des risques permet d'amasser un fonds afin de payer les pertes de ceux qui ont eu un sinistre, d'avoir des provisions pour rembourser les assurés qui mettent fin à leur contrat prématurément et également de payer les frais d'administration.

Il permet en outre de réduire les fluctuations financières et d'effectuer une tarification du risque répondant au profil de la mutualité.

Pour l'assureur, la mutualisation entraîne deux conséquences :

- La sélection des risques de manière à rechercher un équilibre entre risques sinistrés et risques non sinistrés.
- Le calcul du montant des primes à faire verser par les assurés, déterminé par un calcul de probabilités.

La mutualisation des risques présente cependant des limites : certains risques aux conséquences trop coûteuses sont exclus, certaines personnes qui ne présenteraient pas de garanties suffisantes ne sont pas acceptées.

#### **1.1.2.2 Principe d'équité**

Le montant payé par chaque assuré dépend du risque qui y est associé. Si on voit la compagnie d'assurance comme un fond où chaque assuré apporte sa contribution, chacun devrait payer une contribution qui correspond à son espérance de perte.

Ce principe est particulièrement important en matière de tarification. Par exemple, l'assuré dont la valeur du risque est deux fois plus grosse que celle des autres ou dont la fréquence de réalisation du risque est deux fois plus élevée devra payer une prime deux fois plus élevée car son espérance de perte est deux fois plus élevée.

#### **1.1.2.3 Principe indemnitaire**

Le contrat d'assurance est un contrat aléatoire qui n'a rien à voir avec le jeu ou le pari. Il ne peut en aucun cas être une occasion d'enrichissement sans cause pour l'assuré ou sa victime dont la réparation doit correspondre aux dommages qu'elle a subis.

Le bénéficiaire de l'indemnité ne peut donc recevoir une indemnité supérieure au montant du préjudice effectif qu'il a subi.

Le principe indemnitaire est d'ordre public.

### **1.2. Variantes de l'activité d'assurance**

Plusieurs critères permettent de classer les opérations d'assurance. Les opérations d'assurance peuvent être classées selon l'objet sur lequel elles portent, selon le principe de règlement des sinistres (classification juridique) ou suivant la technique de gestion des primes ou cotisations collectées. Compte tenu de l'angle de recherche dans lequel nous effectuons la présente étude, nous nous intéresseront uniquement à la présentation des opérations d'assurance suivant l'objet sur lequel elles portent. Ainsi, nous distinguons :

- Les assurances dommages qui ont pour but de garantir les biens de l'assuré (assurance de biens ou de choses) et les dommages causés à autrui par l'assuré (assurance de responsabilité)

- Les assurances de personnes qui elles, ont pour but de garantir la personne dans son intégrité physique, dans l'éventualité d'un décès ou dans ses chances de survie (assurance accident, assurance maladie, assurance sur la vie).

Les assurances de biens ou de choses sont une variante des assurances dommages qui permettent aux assurés de se couvrir contre la perte ou la dégradation ou la détérioration de leurs biens. Les types de biens que l'on peut assurer sont par exemple les bâtiments, les mobiliers, les véhicules, les fichiers informatiques.

L'assureur prend en charge le montant des dommages si le risque est garanti au contrat et si aucune exclusion n'est applicable. Si le dommage a été provoqué par un tiers, l'assureur indemnise la victime et peut ensuite exercer un recours contre le responsable. Le montant de l'indemnité versée par l'assureur ne peut pas excéder le préjudice réellement subi par l'assuré.

Les assurances de responsabilité sont également une variante des assurances dommages qui prennent en charge les dommages que l'assuré peut occasionner à des tiers. A la différence des assurances de biens, l'indemnité doit être versée à la tierce victime et non à l'assuré : l'assureur indemnise la victime à la place du responsable. La victime a une action directe contre l'assureur dont la solvabilité est un gage d'indemnisation.

### **1.3 L'exercice de l'activité d'assurance en zone CIMA : cadre réglementaire**

Les sociétés d'assurance ne sont pas de simples entreprises fonctionnant uniquement en vue du profit. Elles sont dépositaires d'une épargne, celle des assurés et bénéficiaires de contrats dont elles doivent à tout prix garantir l'intégralité.

C'est pourquoi l'activité d'assurance fait l'objet d'un encadrement juridique strict dont l'inobservation fait peser des sanctions sur leurs auteurs.

Aussi les activités de toute entreprise d'assurance agréée en zone CIMA sont-elles régies par le code CIMA.

Ainsi donc, les entreprises d'assurance soumises au contrôle des autorités de régulation du marché CIMA ne peuvent commencer leurs opérations qu'après avoir obtenu un agrément.

Il en est de même pour les dirigeants devant administrer ou conduire lesdites entreprises

Toutefois, en ce qui concerne les opérations d'acceptation en réassurance, cet agrément n'est pas exigé. L'agrément est accordé sur demande de l'entreprise, pour les opérations d'une ou plusieurs branches d'assurance. L'entreprise ne peut pratiquer que les opérations pour lesquelles elle est agréée.

Toute entreprise réalisant les opérations de la branche IARDT ne peut pratiquer en même temps les opérations de la branche vie.

Tout ceci justifie le contrôle des opérations d'assurance institué par les pouvoirs publics. Ce contrôle vise à protéger les assurés et les bénéficiaires de contrats d'assurance d'une part et à instituer une simple et saine gestion technique, technique, économique et morale d'autre part.

Au-delà du contrôle de chaque société d'assurance, le but visé est aussi d'organiser l'industrie des assurances pour préserver l'intérêt général et l'ordre public.

Au demeurant, toutes les règles organisant la constitution et le fonctionnement des entreprises d'assurance et toute l'activité d'assurance sont consignées dans le code des assurances CIMA en huit livres que sont :

Livre I : Le contrat

Livre II : Les assurances obligatoires

Livre III : Les entreprises

Livre IV : Les règles comptables applicables aux organismes d'assurance

Livre V : Les agents généraux, courtiers et autres intermédiaires d'assurance et de capitalisation

Livre VI : Les organismes particuliers d'assurances

Livre VII : La microassurance

Livre VIII : La réassurance

#### **1.4 L'activité d'assurance au Bénin : Etat des lieux**

Le marché d'assurance béninois est animé par plusieurs acteurs qui pour chacun, jouent un rôle non moins important.

Il s'agit notamment des compagnies d'assurances opérant en branche IARDT et en branche vie aux premiers rangs, des intermédiaires d'assurances (agents généraux, courtiers, commerciaux rémunérés, acteurs des professions libérales, experts, consultants, etc.).

En dehors de ceux cités ci-dessus, il faut souligner la présence d'autres acteurs dont le rôle primordial de certains d'entre eux est l'encadrement et le suivi du secteur. Ce sont la Direction des Assurances (autorité nationale de contrôle des assurances), l'Association des Sociétés d'Assurances du Bénin (ASA Bénin), le Bureau de la carte brune CEDEAO.

A fin septembre 2020, le marché béninois des assurances compte quatorze (14) sociétés d'assurances agréées dont huit (08) compagnies opérant en branche IARDT.

Enfin, il y a le Fonds de Garantie Automobile (FGA) qui est un organisme particulier d'assurance chargé, lorsque le responsable des dommages demeure inconnu ou n'est pas

assuré, sauf par l'effet d'une dérogation légale à l'obligation d'assurance, de supporter, les frais médicaux et d'indemniser les victimes des dommages résultant d'atteintes à leurs personnes nés d'un accident causé par un véhicule terrestre à moteur en circulation, ainsi que ses remorques ou semi-remorques, à l'exclusion des chemins de fer et des tramways.

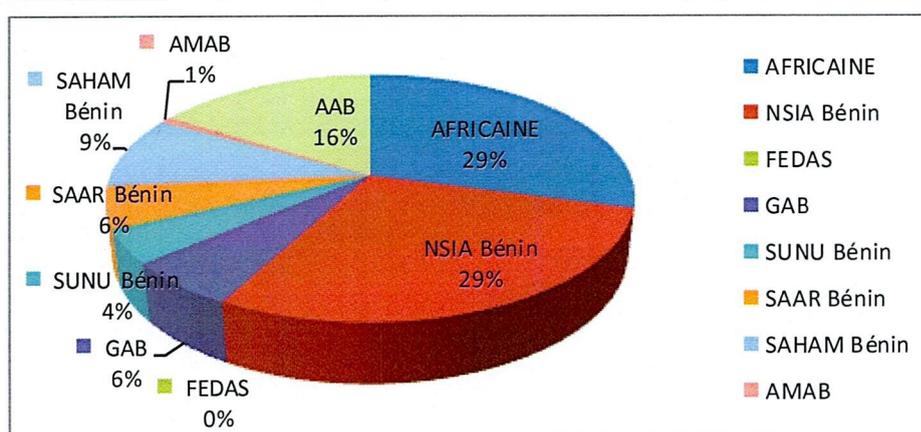
Les tableaux suivants présentent le résumé de l'activité d'assurance des compagnies d'assurance sur le marché béninois sur les quatre (4) derniers exercices (2016, 2017, 2018 et 2019) :

Tableau 1 : Chiffres d'Affaires des compagnies IARDT du Bénin

<b>CHIFFRES D'AFFAIRES DES COMPAGNIES IARDT</b>				
Sociétés	2016	2017	2018	2019
AFRICAINE	11 268 807 126	10 935 045 944	11 078 418 205	10 663 249 650
NSIA Bénin	9 562 820 611	8 838 405 083	9 961 267 328	10 441 053 619
FEDAS	4 150 820 214	4 238 154 902	2 962 204 465	-
GAB	2 104 640 194	2 528 545 168	2 447 542 813	2 202 819 626
SUNU-Bénin	2 041 420 816	1 903 455 007	2 044 418 756	1 603 182 325
SAAR Bénin	1 831 754 006	1 698 741 426	2 539 529 984	1 980 513 732
SAHAM Bénin	1 636 404 176	2 180 892 332	2 400 576 908	3 390 315 732
AMAB	157 369 000	153 026 829	261 233 944	296 316 301
AAB	-	149 274 696	1 672 867 449	5 884 478 816
<b>TOTAL</b>	<b>32 754 036 143</b>	<b>32 625 541 387</b>	<b>35 368 059 852</b>	<b>36 462 127 582</b>

Source : Etats statistiques de la Direction des Assurances du Bénin (2020)

Graphique 1 : Répartition des parts de marché des compagnies IARDT en 2019



Commentaire :

A la lecture de ce tableau, on constate que dans la branche IARDT, l'Africaine des Assurances du Bénin se positionne en tête au regard du Chiffre d'Affaires réalisé et est immédiatement suivi par la compagnie d'assurance NSIA Bénin en qualité de « Challenger ». Les deux compagnies à elles seules occupent près de 58% de part de marché de la branche IARDT. Les autres compagnies IARDT s'efforcent de se positionner ou

relativement de se maintenir sur le marché. Toutefois, le très faible écart de Chiffre d'Affaires entre l'Africaine et NSIA Bénin doit susciter quelques préoccupations pour l'Africaine qui se veut être toujours leader du marché et le maintenir aussi longtemps que possible.

Tableau 2 : Chiffre d'Affaires des compagnies vie du Bénin

<b>CHIFFRES D'AFFAIRES DES COMPAGNIES VIE</b>				
Sociétés	2016	2017	2018	2019
SUNU Assurances vie	5 459 851 039	6 332 435 132	6 404 320 814	7 662 285 711
AAB-Vie	1 573 785 134	910 917 394	1 029 582 369	2 401 728 005
SAHAM Vie	3 712 945 689	4 022 227 706	4 618 802 285	5 602 827 967
NSIA-VIE	3 408 343 631	3 626 744 696	4 162 414 800	4 241 463 417
AFRICAINE VIE	2 674 874 289	2 762 447 333	2 944 825 314	3 833 127 473
CIF Vie	728 748 872	1 022 408 236	1 157 322 881	1 111 858 936
<b>TOTAL</b>	<b>17 558 548 654</b>	<b>18 677 180 497</b>	<b>20 317 268 463</b>	<b>24 853 291 509</b>

Source : Etats statistiques de la Direction des Assurances du Bénin (2020)

Commentaire :

Dans la branche vie, la place de leader sur le marché béninois est tenue par la société SUNU Assurances Vie (environs 31% de part de marché d'assurances vie) suivie de SAHAM Vie qui en occupe environs 23%. On constate tout aussi que le marché béninois est moins dynamique en assurances vie en comparaison à la branche IARDT et que l'Africaine Vie essaye tant bien que mal de se hisser dans le positionnement.

**Paragraphe 2 : Indicateurs de mesure de performance : clarifications conceptuelles**

Il s'agira de nous familiariser avec la notion d'indicateur de mesure de performance avec une brève présentation de l'existant sur les connaissances de ce concept.

**2.1 Indicateur de performance : définition**

Un indicateur est un fait, un élément, une grandeur empiriquement vérifiable qui couvre un concept théorique par son importance. C'est un outil d'évaluation et d'aide à la décision qui permet de considérer l'évolution d'un processus par rapport à une référence et d'en apprécier les résultats. C'est donc une variable permettant de fournir des informations pour chacune des étapes d'une activité, d'un processus, d'un projet afin d'aider à la prise de décision.

On ne peut parler de la notion de « indicateur » sans mentionner celle de « performance ».

En effet, « indicateur » et « performance » sont deux notions complémentaires en matière de gestion car la première permet de mesurer et d'apprécier la seconde. Alors qu'un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur, la performance, elle, évoque un ensemble évalué, voire chiffré, des potentialités d'un appareil, d'une entité ou d'un processus.

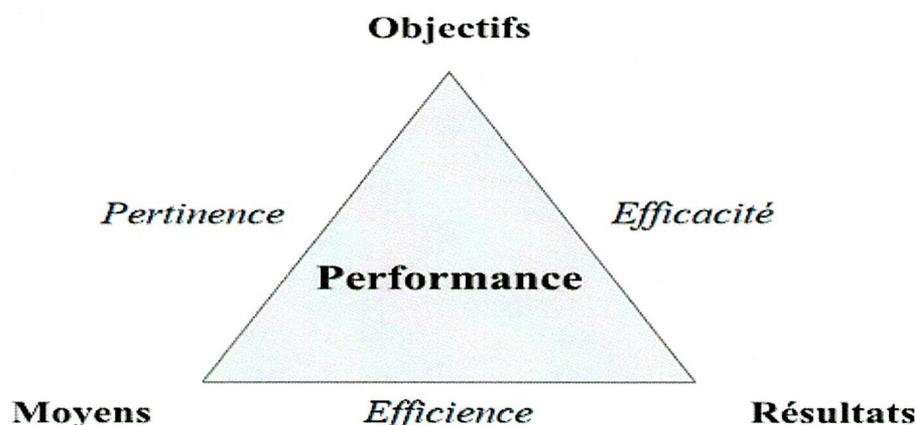
## **2.2 Notion de performance et efficacité organisationnelle**

Trois sens du terme « performance » peuvent être retenus de la définition du Larousse, à savoir : « 1. *Résultat obtenu par un athlète, par un cheval de course, etc., dans une épreuve ; chiffre qui mesure ce résultat ; 2. Réussite remarquable ; exploit ; 3. Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche* » (Larousse, 2003) Etymologiquement « performance » vient du verbe anglais « to perform » issu du vieux français « performer » qui signifie accomplir. Selon Marmuse (1997), « la performance revêt (...) des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire » (p. 2194). Ainsi, plusieurs aspects de la performance doivent être envisagés :

- tout d'abord, selon une dimension stratégique qui fédère les actions entreprises autour de la pérennité ;
- ensuite, sous l'angle de la performance concurrentielle qui consiste à rechercher des solutions au-delà d'une unidimensionnalité de la structure ;
- enfin, dans une perspective de performance socio-économique qui raisonne sur la reconfiguration interne des approches organisationnelles et sociales.

La notion de performance s'est longtemps placée dans une optique financière où la satisfaction des actionnaires (shareholders) est privilégiée. Toutefois, de plus en plus de recherches allient aux indicateurs financiers, des indicateurs non financiers. En fait, le but poursuivi est de concevoir une évaluation multi-critère et multi-dimensionnelle où les intérêts de tous les acteurs (stakeholders) sont intégrés (Kaplan et Norton, 1996 ; Bouquin, 1997).

Figure 1 : Représentation schématique de la performance



Source : Triangle de la performance de Gilbert, 1980.

La performance s'analyse et s'apprécie au moyen de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience.

### 2.2.1 Notion de pertinence

La pertinence est une mesure selon laquelle les objectifs d'une action correspondent parfaitement aux attentes et aux besoins des bénéficiaires et des parties prenantes. Ces objectifs doivent être « SMART » (Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporellement définis) et répondre correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels des bénéficiaires au profit desquels l'action est décidée.

La pertinence s'aperçoit donc comme l'adéquation et la bonne articulation du couple objectifs-moyens.

### 2.2.2 Notion d'efficacité

L'efficacité est la mesure selon laquelle les objectifs d'une action initiée ont été atteints. C'est la réalisation de l'objectif tel que prévu. Être efficace, c'est produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés dans les domaines retenus.

L'efficacité est la bonne adéquation et articulation du couple objectifs-résultats.

### 2.2.3 Notion d'efficience

C'est la mesure selon laquelle les ressources allouées pour une action sont converties en résultats de façon économe. L'efficience est définie par les économistes de deux manières : (1) l'efficience technique, qui renvoie au coût par unité produites (Jackson, 1982) et (2) l'efficience allocative, qui renvoie au degré d'alignement des services sur les préférences des usagers. La première définition est la plus communément admise (Tomkins, 1987).

Elle concerne l'utilisation rationnelle des moyens mis en œuvre en mesurant la balance entre le coût des investissements et les résultats obtenus.

L'efficacité est donc la maximisation du résultat par rapport aux moyens alloués.

### 2.3 Caractéristiques d'un indicateur

Un indicateur efficace doit répondre à plusieurs critères :

- Robuste, fiable, précis et donc spécifique : l'interprétation doit être stable et cohérente dans le temps
- Sensible : il doit refléter effectivement les variations de ce qu'il est censé synthétiser ou mesurer
- Compréhensible, simple et utilisable par tous les acteurs (Protocole simple et applicable dans le temps, d'heure en heure ou d'année en année par exemple)
- Pertinent par rapport à l'objectif concerné (par exemple pour mettre en évidence les liens entre les différents composants du système ou de l'écosystème)
- Coût acceptable par rapport au service qu'il rend
- Utile : le fait de le considérer doit ajouter de l'information à la prise de décision.

### 2.4 Pourquoi utiliser des indicateurs de mesure ?

Les indicateurs de mesure visent à accroître l'efficacité et l'efficacité des processus.

La définition, la validation et l'usage des indicateurs de mesure permettent d'avoir une vue d'ensemble sur l'état d'une entité, d'une organisation, d'un processus par rapport à un objectif précis en partant d'une référence ou d'une norme chiffrée dans le secteur ou le domaine visé ou considéré.

Ils servent de « boussole » pour le dirigeant et renseignent sur les orientations futures à prendre sur la base des résultats intermédiaires et/ou finals actuels obtenus.

Comme le rappelle **Anders Wester**, la mesure oblige à la clarté. A la fois à clarifier les idées, les stratégies et actions qui en découlent ; les indicateurs qualitatifs ou quantitatifs qui permettent le pilotage.

Au-delà, mesurer – de préférence mesurer avec des objectifs et indicateurs pertinents, c'est entrer dans une dynamique de progrès, d'amélioration continue, potentiellement et généralement vertueuse.

C'est dans cette même logique que parlant de la nécessité pour un dirigeant d'avoir la mesure de sa gestion que le célèbre Ingénieur statisticien, auteur et consultant en management américain **William Edwards Deming** s'exprimait en ces termes : « *You can't manage what you don't measure* ». C'est aussi important que vital pour toute organisation.

Un indicateur de mesure permet de répondre aux objectifs suivants :

- évaluation,
- diagnostic,
- communication,
- information,
- motivation,
- progrès continu.

#### **2.4 Mesure de l'activité d'une entreprise : cas spécifique de l'entreprise d'assurance**

L'entreprise d'assurance, du fait que l'objet principal de ses activités soit fondé sur le « risque », n'a pas la même configuration de mode de gestion de son patrimoine, c'est-à-dire de ses actifs et de son passif par comparaison aux entreprises classiques.

Si pour les entreprises classiques, la recherche du profit passe en premier, l'entreprise d'assurance la passe au second rang et privilégie la garantie permanente d'honorer les engagements pris auprès des clients, assurés et bénéficiaires de contrats.

Le secteur d'assurance revêt une originalité et l'activité d'assurance se caractérise par des éléments qui la particularisent :

- une inversion du cycle de production : les sociétés ne peuvent estimer leur prix de revient qu'a posteriori. Elles encaissent d'abord les primes (prix de vente) avant d'en connaître le coût de revient après paiement des sinistres ;
- des décalages importants de période entre l'encaissement des primes et le paiement effectif des sinistres ;
- des produits non brevetés ;
- la constitution de provisions techniques ;
- le respect de normes prudentielles strictes permettant de garantir la protection de l'épargne des assurés et bénéficiaires de contrats et de suivre l'évolution dans le temps de l'entreprise ;
- un régime financier et comptable propre et particulier.

Toutes ces spécificités de l'activité d'assurance font qu'elle est soumise à un encadrement du secteur à l'image du secteur bancaire dont il faut garantir la liquidité et la solvabilité. Plusieurs indicateurs sont à cet effet édictés par les autorités de contrôle et de régulation pour contrôler en permanence l'honorabilité des compagnies d'assurances face aux engagements pris. L'activité globale d'une compagnie d'assurance comporte des sous-activités notamment l'activité administrative, l'activité commerciale, l'activité technique,

l'activité financière, chacune, pouvant faire l'objet d'une mesure mais nous ne nous intéresserons principalement qu'à la mesure de l'activité financière d'une compagnie d'assurance dans la présente étude. Cet aspect fera l'objet d'un développement détaillé dans la seconde partie de la présente étude.

## **Section II : Cadre institutionnel de l'étude**

Dans cette section, nous exposons d'une part, la présentation et le fonctionnement de l'organe nous ayant accueilli pour l'accomplissement de notre stage, en l'occurrence l'Africaine des Assurances (paragraphe 1) et d'autre part, l'environnement socio-économique dans lequel elle évolue, ses ressources et nos observations de stage (paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Présentation et fonctionnement de l'africaine des assurances**

La présentation de l'Africaine des Assurances est faite à travers son historique, son organisation et son fonctionnement.

#### **1.1 Historique**

Notre stage s'est déroulé à l'Africaine des Assurances du Bénin, une compagnie d'assurance agréée par Arrêté n°147/MF/DC/DGAE/DCA du 20 mars 1998 du Ministre des Finances et de l'Economie pour opérer dans la branche IARDT et qui a effectivement débuté ses activités le 30 Mars 1998 avec le rachat de l'actif du portefeuille de la SONAR, unique compagnie nationale d'assurance en situation de monopole à l'époque. Le rachat du portefeuille de la SONAR fait suite à la libéralisation du secteur des assurances opérée par l'Etat béninois aux lendemains de l'adoption du capitalisme et de l'abandon du système marxiste léninisme pour redynamiser l'économie. L'Africaine des Assurances du Bénin a été constituée sous la forme de « Société anonyme » le 05 novembre 1997 avec un capital à l'origine de un milliard (1 000 000 000) de francs CFA aujourd'hui porté à quatre milliards cinq cent millions (4 500 000 000) de francs CFA (Etats financiers 2019).

Ses activités sont régies par le code CIMA et par l'Acte Uniforme de l'OHADA. L'Africaine des Assurances du Bénin a son siège social installé à Cotonou, capitale économique du Bénin au quartier Zongo Ehouzou, Avenue Jean -Paul II (AV-5077) – Parcelle n° 1269, Immeuble en face de la Direction de l'Emigration et de l'Immigration (DEI). Aujourd'hui, le capital social de la compagnie est détenu par 417 actionnaires réparti par catégorie d'actionnaire ainsi qu'il suit :

**Tableau 3** : Répartition de l'actionnariat de l'Africaine des Assurances du Bénin

ACTIONNAIRES	PART DETENUE (%)
CCIB	5,11
CNSS	15
ETAT BENINOIS	3,33
PARTENAIRE TECHNIQUE (CICA RE)	8,22
SGI BENIN	3,44
NCARe	5
AUTRES OPERATEURS ECONOMIQUES	59,9
TOTAL	100

Source : Service Administration et Juridique de l'AA (2020)

## 1.2 Activités et fonctionnement

L'Africaine des Assurances du Bénin a obtenu un agrément pour proposer des produits d'assurances au public dans les branches Incendies, Accidents, Risques Divers et Transports (IARDT). Ses activités se rapportent essentiellement à la production de contrats d'assurances et accessoirement sur les activités de suivi de portefeuille, de surveillance et de respect des engagements, de contrôle de la qualité des services et de la satisfaction des clients.

Depuis sa création à ce jour, l'Africaine des Assurances occupe et maintient le rang de leader du marché des assurances béninois avec pour slogan, « *le sens de l'engagement* ».

Son fonctionnement est structuré sur une architecture organisationnelle hiérarchisée en organes de décisions, directions opérationnelles et services d'appui.

## 1.3 Structure organisationnelle de l'Africaine des assurances

La structure organisationnelle de l'Africaine des Assurance a été mise en place par la Décision N° 010/2020/DG-AA/DARH du 19 octobre 2020.

Elle comporte :

- ✓ des organes de décision :
  - l'Assemblée Générale des actionnaires ;
  - le Conseil d'Administration ;
  - la Direction Générale ;

- ✓ des services et fonctions rattachés directement à la Direction Générale en raison de la sensibilité de leurs attributions ou de l'importance de leurs activités :
  - l'Assistant DG chargé des Contrôles Techniques et des Affaires Juridiques ;
  - le Service Etudes et Réassurance ;
  - le Médecin Conseils ;
  - le Service Marketing et communication;
- ✓ des directions techniques (entités en staff) :
  - la Direction Administrative et Financière ;
  - la Direction de l'Audit, de l'Informatique et de la Digitalisation ;
  - la Direction de la Production Directe ;
  - la Direction des Intermédiaires et de la Tarification
  - la Direction des Sinistres ;
- ✓ des services et centres de production servant d'appui aux directions techniques et relevant d'elles. Ils sont chargés de la mise en œuvre des décisions stratégiques au plan opérationnel.

#### **1.4 Description de la structure organisationnelle de l'Africaine des Assurances**

Nous présenterons ici, les attributions respectives de chaque composante de l'organigramme de l'Africaine des Assurances.

##### **1.4.1 L'Assemblée Générale des actionnaires**

L'Assemblée Générale des actionnaires est l'instance supérieure de décisions de la société. Elle se réunit une fois par an en session ordinaire pour approuver les comptes de l'entreprise à la fin de chaque exercice et pour décider de l'affectation des résultats. Il peut toutefois être organisé des Assemblées Générales Extraordinaires selon que les circonstances de la gestion de l'entreprise l'exigent. C'est l'Assemblée Générale Ordinaire qui élit les membres du conseil d'administration.

##### **1.4.2 Le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration de la société est l'organe qui définit les objectifs de la société. Il a vocation à gérer les grandes orientations stratégiques de la compagnie et est composé d'administrateurs désignés par l'Assemblée Générale des actionnaires dont ils en représentent les intérêts. Le Conseil d'Administration est dirigé par un Président désigné parmi les administrateurs. Il arrête et valide les comptes annuels, vote le budget de chaque

exercice et nomme le Directeur Général. Il rend compte de sa mission à l'Assemblée Générale des actionnaires.

### **1.4.3 La Direction Générale**

La Direction Générale est l'organe qui dispose du pouvoir exécutif de la société. Elle a en charge de mettre en place les sous-systèmes, structures, méthodes et procédures nécessaires pour faire exécuter les décisions prises par le Conseil d'Administration à qui elle rend compte et surtout à atteindre les objectifs définis par le Conseil d'Administration. Elle rassemble, gère, anime les forces et les ressources nécessaires à la réalisation du projet d'entreprise de la compagnie. Elle a sous son autorité, cinq (05) directions opérationnelles qui participent activement au processus de production d'extrants au profit du public.

Le Directeur Général répond de la gestion de la société pour chaque exercice devant le Conseil d'Administration qui peut ou non lui renouveler sa confiance. Il est le représentant légal de l'Africaine des Assurances du Bénin auprès de tous les correspondants et partenaires de la Société et dispose de pleins pouvoirs. La Direction Générale de la société a directement rattaché à elle, des services stratégiques qui servent d'appui au management.

### **1.4.4 Les services stratégiques d'appui au management**

Ce sont ceux rattachés directement à la Direction Générale de la société du fait de l'objet de leur mise en place, de l'importance de leurs activités ou de la sensibilité de leurs attributions dans le fonctionnement et la conduite générale de la société.

#### **1.4.4.1 L'Assistant du Directeur Général**

Il a essentiellement pour mission, le contrôle permanent de la production et des sinistres. Relève également de sa compétence la protection juridique de la Compagnie.

Son domaine de compétence couvre donc trois grands axes : le contrôle de la production, le contrôle des sinistres et la protection juridique de la Compagnie. Il joue un rôle de conseiller auprès de la Direction Générale et de toutes les entités de la Compagnie pour des questions d'ordre juridique.

#### **1.4.4.2 Le Médecin Conseils**

Rattaché directement à l'autorité du Directeur Général, il est chargé d'émettre une opinion sur les dossiers d'évacuation sanitaire soumis à la Compagnie, de visiter systématiquement les malades ou blessés d'accidents de la circulation pour une opinion

objective sur l'évolution prévisible dans la nature et le coût de prise en charge, des maux soufferts, d'appuyer le Service Sinistres Automobile dans le suivi et le traitement des dossiers corporels des victimes blessés et éventuellement évaluer les préjudices subis par les blessés consolidés, prendre en charge la santé du personnel et faire office de Médecin référent pour les salariés de la Compagnie.

#### **1.4.4.3 Le Service Etudes et Réassurance**

Ce service directement rattaché à l'autorité de la Direction Générale a en charge la gestion de deux sections que sont la Section Etudes et la Section réassurance.

La Section Etudes a pour mission d'étudier l'environnement et son évolution, d'évaluer en permanence l'activité d'assurance tant au niveau national qu'international, proposer après études et tenant compte des ratios techniques de chaque branche exploitée, les normes de tarification à mettre à la disposition des entités de production et du Service tarification, de rédiger les rapports d'activités trimestriels et annuels pour la production, concevoir de nouveaux produits en rapport avec le Service Marketing et Communication, etc.

La Section Réassurance a pour mission de définir et de mettre en œuvre la politique de cessions et d'acceptations de la société, traiter et gérer les contrats de la société avec ses réassureurs et ses cédantes, appuyer les différentes filiales dans les négociations et la gestion des programmes sectoriels de réassurance, etc.

#### **1.4.4.4 Le Service Marketing et Communication**

Ce service est chargé de définir et de mettre en œuvre des stratégies, des plans marketing, une politique de communication (publicité et promotion de vente) , d'étudier et de mettre en place les moyens d'amélioration de l'image de marque de la Compagnie et de créer un climat favorable dans ses relations avec l'extérieur (publications, conférences, journées portes ouvertes, mécénat, sponsoring, etc.), de planifier, budgétiser et évaluer périodiquement les actions commerciales, faire le suivi de la clientèle en collaboration avec les responsables des entités de production.

#### **1.4.5 Les directions techniques (entités en staff)**

Elles sont au nombre de cinq (05). Ce sont :

##### **1.4.5.1 la Direction Administrative et Financière (DAF)**

Elle a pour principales missions : la gestion des affaires administratives et financières de la Compagnie, la gestion administrative du personnel et des ressources humaines, la

gestion des biens meubles et immeubles de la Compagnie, la tenue de tous les comptes financiers de la société, la gestion de la trésorerie et la mise en œuvre de la politique de placement dans le respect des dispositions du code CIMA, l'élaboration et le suivi du budget de la Compagnie, la confection des états statistiques CIMA et la rédaction des rapports d'activités de la Compagnie.

La Direction Administrative et Financière est organisée autour de trois(03) services :

- le Service Financier et Placements
- le Service Comptabilité et Contrôle de Gestion
- le Service Administratif et des Ressources Humaines

#### **1.4.5.2 la Direction de l'Audit, de l'Informatique et de la Digitalisation (DAID)**

Cette direction a pour mission : l'étude de la régularité et de la conformité de l'action par rapport aux règles et procédures, la réalisation, le conseil et l'assistance dans le domaine du traitement automatisé de l'information, la définition et le pilotage de la stratégie digitale pour intégrer les nouvelles technologies de communication aux outils et processus existants au sein de la Compagnie, la définition et le pilotage de la politique qualité de la Compagnie. La Direction de l'Audit, de l'Informatique et de la Digitalisation est structurée en trois (03) services que sont :

- le Service Audit Interne
- le Service Informatique et Digitalisation
- le Service Qualité

#### **1.4.5.3 la Direction des Sinistres (DS)**

La DS assure la coordination des activités des services sinistres et l'interlocution entre des victimes, les courtiers et la compagnie. A ce titre et plus spécifiquement, elle a en charge de suivre et de traiter comme il convient les dossiers non évolutifs, de gérer les affaires contentieuses et de recevoir les clients difficiles introduits par les Chefs Services, d'exercer les recours contre les tiers et les autres compagnies, d'anticiper les besoins des parties intéressées et les orienter dans leur évolution stratégique, de surveiller le portefeuille sinistres de la Compagnie

Elle comporte trois (03) services :

- le Service Sinistres Automobile
- le Service Santé
- le Service Sinistres Risques Divers et Recours

#### **1.4.5.4 la Direction de la Production Directe (DPD)**

Elle a en charge la gestion du portefeuille de la production directe. A ce titre, elle assure l'organisation et l'animation des centres de production directe. La Direction de la Production Directe a sous sa tutelle et sa coordination, quatre (04) centres de production directe que sont :

- le Bureau Direct Cotonou
- le Bureau Direct Porto-Novo
- le Bureau Direct Parakou
- la Bancassurance

#### **1.4.5.5 la Direction des Intermédiaires et de la Tarification (DIT)**

Cette direction est chargée du suivi des relations avec les intermédiaires et de l'animation de la force de vente qu'ils représentent. Elle est l'interlocutrice unique des intermédiaires au niveau de la Compagnie. Elle est chargée de faire les propositions d'agrément des Agences au Directeur Général après les études techniques de dossier effectuées par le Service Etudes et Réassurance. La Direction des Intermédiaires et de la Tarification est organisée autour de trois (03) services :

- le Service Courtage
- le Service Coordination des Agences
- le Service Tarification

### **Paragraphe 2 : Environnement socio-économique, ressources de l'Africaine des Assurances du Bénin et observations de stage**

L'Africaine des Assurances du Bénin (AA) existe dans un environnement dont elle fait partie intégrante. Elle n'est donc pas indépendante et ne suffit pas à elle-même. Par ailleurs, les activités de l'Africaine des Assurances du Bénin se développent dans un contexte socio-économique en interdépendance étroite avec l'environnement qui lui impose des contraintes.

Ce paragraphe est destiné à présenter tous ces aspects.

#### **2.1 L'environnement de l'Africaine des Assurances du Bénin**

L'environnement d'une entité de droit s'aperçoit comme l'ensemble des facteurs endogènes et exogènes à l'entité qui ont une influence directe ou indirecte sur elle. Ces facteurs influencent donc ses actions et son fonctionnement. Autrement dit, l'ensemble des facteurs internes et externes qui conditionnent la manière dont une entreprise évolue

et interagit constitue son environnement. L'environnement de l'AA est constitué d'un macro-environnement et d'un micro-environnement.

### **2.1.1 Le macro-environnement de l'AA**

Le macro-environnement de l'AA désigne l'environnement général de l'entreprise qui intègre les aspects sociologiques, économiques, juridiques, techniques tant nationaux qu'internationaux. On y distingue : l'Etat béninois, le Conseil des Ministres en charge des assurances de la Conférence Interafricaine des Marchés d'assurance (CIMA), La Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA), la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines (FANAF), le reste du monde et le dispositif réglementaire des assurances.

#### **2.1.1.1 L'Etat béninois**

L'Etat béninois intervient ici en ce sens qu'il est le garant de l'ordre public et de la sécurité sur tout le territoire national. C'est par le biais des services publics mis en place que les décisions publiques seront répercutées sur tous les autres acteurs de la vie économique.

La politique nationale de développement, les efforts d'investissement pour le développement technologique, la démographie béninoise, l'état d'évolution des valeurs et des croyances, le niveau et la qualité de l'éducation, du système sanitaire, la culture d'assurance des citoyens béninois, l'organisation, la qualité et l'efficacité des services publics, la tendance générale des agrégats macro-economiques nationaux (PIB, Revenu National, Indice de Développement Humain, taux d'inflation, taux de chômage, revenu par habitant, etc.), le dispositif fiscal, l'influence des jeux de pouvoirs entre l'exécutif, le législatif et le judiciaire sont autant de facteurs à considérer dans l'environnement macro-économique de l'AA.

A fin 2019, le Bénin compte près de 12 millions d'habitants, enregistre une croissance du PIB réel de 6,4%, une inflation maîtrisée avec un taux d'inflation de -0,9%, une espérance de vie moyenne de 61 ans, un taux de pénétration de l'assurance de 0,6 %, un taux de croissance par habitant de 1.5% en moyenne avec un taux de pauvreté à l'échelle nationale de 38.2 %.

#### **2.1.1.2 Le Conseil des Ministres de la CIMA**

Une organisation intégrée de l'industrie des assurances dans les Etats africains a été instituée et dénommée Conférence Interafricaine des Marchés d'assurance. Elle dispose

de trois (03) organes dont le Conseil des Ministres des assurances. Le Conseil des Ministres de la CIMA est l'organe directeur de la Conférence et assure la réalisation des objectifs du traité ayant institué la CIMA. L'AA dans son fonctionnement interagit tout naturellement avec cet organe à travers l'observance stricte dans l'exercice de ses activités, de toutes les orientations stratégiques données par le Conseil des Ministres en vue du dynamisme du marché des assurances.

#### **2.1.1.3 La Commission Régionale de Contrôle des Assurances**

Elle est l'organe régulateur de la CIMA et est chargée du contrôle des sociétés d'assurances. Elle assure la surveillance générale et concourt à l'organisation des marchés nationaux d'assurances à travers des missions de contrôle sur pièces et sur place des sociétés d'assurance et de réassurance opérant sur le territoire des Etats membres de la CIMA. L'AA ne peut se soustraire du contrôle de ses activités par cet organe. Elle interagit donc avec elle.

#### **2.1.1.4 La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest**

On pourrait être amené à se demander à première vue, en quoi la BCEAO interagit avec l'AA sur le marché des assurances ?

En effet, la BCEAO est la banque mère, la banque d'émission qui, à travers l'application des dispositions réglementaires sous-régionales, influence le fonctionnement de tout le dispositif financier d'un pays à travers sa représentation nationale et par conséquent influence l'activité d'assurance en général et celle de l'AA en particulier.

Sous le contrôle du Ministre en charge des Finances, la Banque Centrale veille à la stabilité monétaire et bancaire du pays en fixant le taux directeur du marché financier, en orientant la politique économique conjoncturelle et structurelle du pays.

C'est sur la base de ce taux directeur du marché financier que les placements des sociétés d'assurances sont rémunérés ainsi que sont déterminés leurs charges financières. La BCEAO sert également d'intermédiaire entre l'AA et le reste du monde (étranger) dans l'accomplissement des transactions financières à l'international.

#### **2.1.1.5 La Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines**

La FANAF est une association professionnelle des acteurs –personnes morales du secteur des assurances créée le 17 mars 1976 à Yamoussoukro (République de Côte d'Ivoire) dont le siège social est à Dakar au Sénégal. Elle réunit plusieurs centaines de sociétés d'assurances opérant dans plusieurs pays de l'Afrique au-delà des frontières de la CIMA. Elle assure la promotion de l'Assurance et de la Réassurance en Afrique, la

représentation et la défense des intérêts de la profession, la mise en place de structures de réflexions et de coopération en matière d'assurances et de réassurance, l'établissement de relations professionnelles entre sociétés membres. Ses activités et ses actions ont une influence indirecte sur les activités de l'AA.

#### **2.1.1.6 Le reste du monde**

Par le concept de « Reste du monde », nous désignons l'ensemble de tous les acteurs non-résident en Afrique avec lesquels l'AA entretient néanmoins des relations directes ou indirectes dans l'accomplissement de ses activités ou de son fonctionnement. Ce sont par exemple l'Association Internationale des Contrôleurs d'Assurances, les réassureurs européens, les professionnels du secteur des assurances des pays hors de l'Afrique, les organisations internationales du secteur financier, etc. Tous ceux-ci ont une influence notable sur le marché africain des assurances en général et par conséquent sur celui du marché béninois dans lequel évolue l'AA.

#### **2.1.1.7 Le dispositif réglementaire**

Il désigne l'ensemble des textes, règles juridiques et autres prescriptions qui encadrent le fonctionnement et les activités du secteur des assurances en général et celui de l'AA en particulier.

A travers ces prescriptions, un champ d'action est expressément défini pour les compagnies d'assurances et l'AA au-delà duquel elles ne peuvent s'écarter. A ce titre, nous pouvons citer les normes internationales IFRS, AICA, les traités internationaux, les actes uniformes de l'OHADA, le code CIMA, les règlements et les décisions de la CIMA (par exemple le règlement n° 0004/CIMA/PCMA/PCE/SG/08 du 04 octobre 2008 définissant les procédures applicables par les organismes d'assurances dans les Etats membres de la CIMA dans le cadre de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme), les décrets et arrêtés, les lois (loi de Finances 2020 par exemple), la jurisprudence, etc.

A l'interne pour l'AA, sans pouvoir être exhaustif, nous pouvons citer à titre d'exemple, l'arrêté n° 147/MF/DC/DGAE/DCA du 20 mars 1998 portant accord d'agrément à l'Africaine des Assurances, les procès-verbaux d'Assemblée Générale, la décision n° 004/2018/DG-AA/DARH du 09 février 2018 portant nomination des Directeurs et Chefs de Services, les décisions n° 010 et 011/2020/DG-AA/DARH portant respectivement modification et publication de l'organigramme d'une part et définition des attributions des différents organes de l'Africaine des Assurances du Bénin d'autre part, etc.

### 2.1.2 Le micro-environnement de l'AA

Il est constitué par ses partenaires sur le marché. C'est-à-dire ceux avec lesquels l'AA entretient directement des relations d'affaires et de proximité dans le cadre de ses activités. Ce sont notamment sa clientèle (assurés, souscripteurs), les Sociétés de Gestion et d'Intermédiation (SGI), les sinistrés et autres victimes, les intermédiaires d'assurances (agents généraux et courtiers), les prestataires et fournisseurs de biens et services, les concurrents, les réassureurs sous-régionaux, les parties prenantes et autres correspondants, les partenaires d'affaires, d'assistance et de conseil, etc.

Tous ces acteurs sont en relation immédiate avec l'AA et interagissent directement avec elle dans le cadre de ses activités.

### 2.2 La relation entre l'Africaine des Assurances du Bénin et son environnement

Toutes les variables de l'environnement de l'AA ont des conséquences sur son comportement. La réaction et les décisions éventuelles à prendre ou prises par la compagnie constituent sa stratégie. Le tableau ci-après résume les différentes stratégies réactives de l'AA face à l'évolution de son environnement :

Tableau 4 : Relation entre l'Africaine des Assurances du Bénin et son environnement

EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT DE L'AA	Comportement de la Compagnie	Stratégie adoptée
	Ignorer les modifications de l'environnement	Absence de stratégie particulière
	Prendre conscience des évolutions défavorables de l'environnement et contre attaquer	Stratégie défensive
	Anticiper les évolutions de l'environnement pour ne pas subir et ne pas se laisser surprendre	Stratégie offensive

Source : nous-même

### 2.3 Présentation des ressources de l'Africaine des Assurances du Bénin

Les ressources d'une entreprise de manière générale sont l'ensemble des capitaux et/ou des moyens dont dispose un agent économique afin de financer ses différents besoins ou de réaliser un objet social. Pour une entreprise donnée, elles sont variées et multiformes.

Pour le cas spécifique de l'AA, nous avons regroupé ses ressources en cinq (05) catégories : Humaines, Financières, Techniques, Informatiques et Partenaires.

### 2.3.1 Ressources Humaines

Les Ressources Humaines de l'AA représentent son capital humain. Les ressources humaines d'une entreprise ont pour objectif d'apporter à l'entreprise le personnel nécessaire à l'exécution efficace des tâches et à son bon fonctionnement. Ceci implique de lui assurer le nombre suffisant mais aussi compétent et motivé d'agents et de cadres. Les enjeux des ressources humaines s'appréhendent à tous les niveaux : elles garantissent la bonne productivité, le développement d'un savoir-faire et un positionnement au sein de la concurrence. L'Africaine des Assurances du Bénin dispose d'un Capital Humain dont la répartition et l'évolution dans le temps se présente comme suit :

Tableau 5 : Evolution de l'effectif du personnel de l'AA

	2017	2018	2019	2020
Cadres et assimilés	27	38	38	37
Agents de maîtrise	66	54	54	54
Employés	8	6	6	6
Total	101	98	98	97

Source : Service Ressources Humaines et Gestion des Carrières de l'AA (2020)

#### Commentaire :

L'effectif du personnel a connu des changements au cours des quatre dernières années avec une tendance générale à la baisse. Ces modifications constatées sont le fait des départs à la retraite, des recrutements d'agents, des mutations vers les filiales.

Des entretiens que nous avons eus avec la responsable du Service Ressources Humaines et Gestion des Carrières, l'Africaine des Assurances veille constamment à maintenir l'effectif de son personnel entre 97 et 100 en application des orientations de sa politique de gestion des ressources humaines.

### 2.3.2 Ressources Financières

Les ressources financières regroupent l'ensemble des flux financiers qui traversent l'organisation tant à court terme qu'à moyen voire, à long terme. Elles constituent la somme d'argent ou capitaux financiers apportés par les actionnaires pour sa création ou son développement. Il s'agit de ses fonds propres (classiquement constitués du capital et des réserves) et de son endettement net (différence entre la somme de ses dettes financières diminuées de ses disponibilités et de ses placements financiers). Elles se

retrouvent dans la comptabilité de l'entreprise et sont inscrites au bilan de l'entreprise. Au 31 décembre 2019, l'Africaine des Assurances disposent d'importants fonds représentant les capitaux propres et les réserves sans que toutefois son capital social atteigne le minimum des cinq milliards (5 000 000 000) recommandé par la CIMA pour les compagnies d'assurances constituées sous la forme de « société anonyme ».

### **2.3.3 Ressources Techniques**

Les ressources techniques regroupent tout le dispositif de production d'une organisation. C'est l'ensemble des savoir-faire, des pratiques et méthodes, des différentes technologies de travail, des équipements matériels, des expertises, des approches, des routines, outils informatiques, machines et la logistique acquis par l'entreprise pour produire des biens et services.

A ce titre, l'AA dispose d'importants matériels et équipements de travail de grande valeur, des immobilisations, un parc automobile, des logiciels de traitement des tâches et de gestion du portefeuille (Cegenat, Mercure, Orace Suite), un savoir-faire et de l'expérience acquis depuis vingt-deux (22) ans d'activités sur le marché.

Toutes ces ressources acquises participent à la stratégie d'action de l'AA face à la concurrence sur le marché.

### **2.3.4 Ressources Informationnelles**

Il s'agit de toutes ressources utilisées par une entreprise ou une organisation dans le cadre de ses activités de traitement de l'information, pour mener à bien sa mission, pour la prise de décisions, ou encore pour la résolution de problèmes. Les ressources informationnelles sont donc un ensemble de flux d'informations circulant dans l'organisation, qui y sont transformées ou stockées, quel qu'en soit le support, informatique ou non. Il peut s'agir de moyens mis en place pour recueillir, traiter ou stocker les informations. Elles peuvent être humaines, matérielles ou financières et directement affectées à la gestion, à l'acquisition, au développement, à l'entretien, à l'exploitation, à l'accès, à l'utilisation, à la protection, et à la conservation des éléments d'information.

La ressource informationnelle peut donc être une personne, un fichier ou le système informatique lui-même.

### **2.3.5 Ressources Partenaires**

Les ressources partenaires représentent l'ensemble des personnes physiques ou morales, avec lesquelles l'entreprise entretient des relations partenariales ou avec lesquelles elle

collabore d'une façon ou d'une autre pour pouvoir réaliser ses affaires. Elles regroupent en général, les Courtiers, Agents Généraux, Banques, Prestataires de santé, Réassureurs, Assurés/Clients, Fournisseurs, Consultants, Experts, etc.

Elles constituent un levier autour duquel l'organisation assoit les bases de ses affaires. Elles entretiennent avec l'organisation, la société ou l'entreprise, des liaisons réciproquement profitables.

Après avoir abordé les composantes de l'environnement socio-économique et les ressources de l'Africaine des Assurances, il nous paraît utile de présenter à travers le titre suivant, nos observations de stage ayant motivé le choix de notre thème et la formulation de la problématique de la présente étude.

#### **2.4 Observations de stage**

Notre stage comme nous l'avons précédemment mentionné, s'est déroulé dans les locaux abritant le siège social de l'Africaine des Assurances du Bénin et ce, pendant une période de trois (03) mois.

Au cours de cette période, nous avons eu l'opportunité de nous familiariser avec la pratique de l'assurance et l'exécution des tâches entrant dans le cadre des attributions respectives des services visités. Cette expérience a été fort enrichissante et nous a permis de concilier les notions théoriques reçues en formation en situation de cours avec celles du terrain intimement liées à la pratique et aux réalités du marché. Ceci nous a permis de "toucher du doigt" la réalité du terrain et surtout de comprendre certaines notions et concepts qui, jusqu'avant le début de notre stage pratique nous paraissaient moins clairs et moins bien appréhendés.

Dans une approche de vue d'ensemble, nous avons effectué des observations précises sur :

- ✓ le processus de production, de gestion des contrats d'assurance et la gestion de la relation siège social - courtiers/ agents généraux /bureaux directs (demande de cotation, souscription, création de dossiers assurés/souscripteurs, transmissions de pièces, gestion des avenants, échéanciers et résiliations de contrats opérations de rapprochements entre assureur et courtiers/ agents généraux, etc.) ;
- ✓ la gestion des dossiers sinistres ainsi que celle de la relation Assureur – Assurés/ Souscripteurs/ Sinistrés/ Victimes (déclarations de sinistres, ouverture de dossiers sinistres, gestion des plaintes, règlements de sinistres, gestion des contentieux, arbitrage, conciliation, recouvrements, etc.) ;

- ✓ la gestion comptable et financière de l'activité d'assurance (saisie, comptabilisation et suivi des opérations, archivages des pièces comptables, gestion et suivi de la trésorerie, gestion des chèquiers, confection et analyse d'états statistiques et comptables, règlements des prestataires et autres partenaires d'affaires , etc.).

De toutes ces observations, les deux premières nous ont parues moins pertinentes du point de vue des problèmes potentiels recensés et susceptibles d'être résolus. C'est tout particulièrement à notre passage à la Direction Comptable et Financière de l'entreprise et après consultation des états financiers de la compagnie, que nous avons constaté et noté que le patrimoine de l'Africaine des Assurances a enregistré une tendance générale baissière, c'est dire de façon caricaturale que l'ensemble des biens (actif) et des dettes (passif) de la société a commencé par s'amenuiser peu à peu après l'exercice comptable 2016. Une telle situation si on n'y prend garde tôt pourrait engendrer un dilemme pour la pérennité des activités, compromettre sa position de leader sur le marché béninois, son équilibre financier et avoir pour conséquence une très forte exposition aux risques d'insolvabilité, de perte, de ruine et de faillite. Toutes choses dont souhaite se prémunir tout dirigeant d'entreprise.

De même, nos recherches sur d'éventuelles études antérieures ayant déjà abordé une application pratique de la mesure de l'activité de l'Africaine des Assurances nous ont révélé qu'il n'existe que celles ayant mené des réflexions sur la mise en place d'un système de contrôle de gestion efficace et d'une politique de Risk management au sein de la compagnie sans en effectuer une application chiffrée sur des exercices comptables consécutifs. Par ailleurs, pour prendre en compte nos possibilités de résolution de problèmes en situation réelle dans la durée de stage impartie et les données disponibles sur lesquelles nous pourrions effectuer notre étude, nous avons retenu de porter notre choix sur les observations faites sur l'activité de l'Africaine des Assurances.

En conséquence, nous avons choisi de réfléchir sur ce constat de la diminution du patrimoine de la compagnie afin d'en rechercher les causes, de les expliquer et de proposer des approches de solutions pour le court, le moyen et le long terme.

Nous n'avons pas la prétention de proposer une « panacée » aux dirigeants de l'entreprise mais de nous efforcer à partir des connaissances théoriques acquises et de la compréhension des choses acquise sur le terrain, de contribuer à la recherche de mesures correctives et donc une amélioration de la situation.

## **CHAPITRE II : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET CONTRAINTES DANS LA CONDUITE DE L'ETUDE**

Ce chapitre s'articule autour de deux sections. La première est consacrée à la problématique et à l'intérêt du sujet (Section I) et la deuxième présente les objectifs, la méthodologie de l'étude, les difficultés rencontrées et les limites de l'étude (Section II).

### **Section I : Problématique et intérêts du sujet**

Cette première section du deuxième chapitre présentera les différents aspects sous lesquels nous envisageons aborder le problème à résoudre dans la présente étude, c'est-à-dire la problématique du sujet (Paragraphe 1) pour ensuite aborder l'intérêt du choix du thème de l'étude (Paragraphe 2).

#### **Paragraphe 1 : Problématique de l'étude**

Dans ce paragraphe, nous présenterons la principale question à laquelle la présente étude essaiera de répondre. Il s'agit ici d'exposer le "pourquoi" du choix de l'étude sur la mesure de l'activité d'une compagnie d'assurance IARDT en l'occurrence l'Africaine des Assurances du Bénin.

##### **1.1. Contexte général**

Nous avons vu que l'activité d'assurance présente plusieurs spécificités dont l'inversion du cycle de production. En outre, l'assureur a pour activité principale d'accepter de couvrir un risque moyennant en contrepartie le paiement d'une somme, le prix de l'offre de couverture qu'est la prime. L'assureur en vendant donc son service ignore complètement à la date de l'opération de vente, le coût de revient de son produit. En plus de cette incertitude totale sur le coût de revient de son produit, il se trouve être en permanence exposé au risque d'insolvabilité et de défaillance dans le respect de ses engagements contractuels.

Si ces derniers risques pesant sur l'assureur ne font pas l'objet d'une anticipation efficace et pertinente, tous les capitaux propres constitués par les actionnaires et tous les apports effectués par les parties prenantes dans le cadre de la réalisation de l'objet social de l'entreprise seront absorbés par la survenance d'un risque aux conséquences insurmontables et la capacité d'autofinancement de ladite entreprise s'en trouvera considérablement détériorée.

Si une telle situation survenait, tous les actionnaires et parties intéressées auraient fait des sacrifices à fonds perdus et l'épargne des assurés et souscripteurs de contrats sera inexistante.

Pour éviter cette catastrophe, une veille périodique permanente financière doit être mise en œuvre avec un suivi rigoureux en vue d'avoir une idée sincère, fiable sur l'état d'évolution et le fonctionnement de toute l'entité.

Comment s'y prendre ?

Il est plus que jamais utile pour ce faire, d'effectuer une mesure de l'activité au moyen de ratios de référence, d'en souligner les écarts, d'en expliquer les causes et de procéder aux ajustements nécessaires dans le temps sur toutes les composantes de production de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise. Ceci permettra d'entretenir une amélioration continue des résultats technique et financier de la société.

## **1.2 Ciblage de la problématique de l'étude**

Au plan international, en janvier 2020, la Banque mondiale projetait une croissance au ralenti de l'économie mondiale pour la même année de 2,5%, soit une légère hausse par rapport aux 2,4% de 2019 qui demeure le taux le plus bas depuis la crise financière mondiale de 2008-2009 (Banque Mondiale, perspectives économiques mondiales 2020). Cependant, en raison des conséquences de la crise du Covid-19, la croissance économique mondiale sera négative pour 2020, soit -3,4% dans le 'pire des scénarios'.

L'Afrique quant à elle, dans le même scénario devrait voir son PIB se contracter de 2% pour 2020. C'est dans ce contexte qu'évolue le marché des assurances de la CIMA et les compagnies d'assurances opérant sur ce marché devraient en ressentir les effets. A l'image du PIB qui permet d'apprécier l'évolution de l'activité économique générale au plan macro-économique, les compagnies d'assurances à l'échelle micro-économique disposent de grandeurs de mesure spécifiques qui aident à connaître l'état des lieux et choisir les orientations stratégiques et opérationnelles à donner à la compagnie suivant les constats effectués ou les résultats obtenus.

Pour le cas spécifique de l'Africaine des Assurances qui évolue dans l'environnement CIMA et particulièrement sur le marché béninois, il importe dans le cadre de notre étude, de rechercher à la suite de nos observations de stage, les tendances actuelles de l'activité, d'en rechercher les origines, de les expliquer et de proposer des actions correctives tout en retenant nos trois (03) hypothèses de base énumérées à l'introduction générale de la présente étude que nous rappelons :

- Hypothèse 1 : les indicateurs prudentiels alertent sur les irrégularités et les dysfonctionnements au sein de la gestion d'une compagnie d'assurance ;
- Hypothèse 2 : l'ignorance des alertes données par les indicateurs expose la société aux risques de pertes et d'insolvabilité ;

- Hypothèse 3 : un lien de causalité existe entre la maîtrise du niveau des frais généraux et le résultat technique de la société.

En considération de ces hypothèses, les préoccupations majeures suivantes remontent en surface :

- ✓ Qu'affiche l'activité de l'Africaine des Assurances sur les trois dernières années ?
- ✓ Quels sont les indicateurs susceptibles d'aider à apprécier l'activité de cette société ?
- ✓ Quels résultats obtenons-nous de l'application de ces indicateurs ?
- ✓ Pourquoi ces résultats ?
- ✓ Quelles propositions faire pour les améliorer et assurer la pérennité de l'activité de cette société?

Ces interrogations constituent les centres d'intérêt de notre étude sur la mesure de l'activité de l'Africaine des Assurances du Bénin et la perspective de répondre à ces dernières nous a amené à formuler notre thème d'étude ainsi qu'il suit : « **INDICATEURS PRUDENTIELS ET MESURE DE L'ACTIVITE D'UNE COMPAGNIE NON-VIE : CAS DE L'AFRICAINES DES ASSURANCES DU BENIN** ».

La problématique ainsi présentée, quels intérêts portent notre étude ?

## **Paragraphe 2 : Intérêts de l'étude**

Le présent paragraphe évoquera l'utilité de la présente étude vue sous différents angles.

Le choix de notre étude est marqué par notre souci de contribuer à effectuer un diagnostic de l'activité de l'Africaine des Assurances du Bénin en vue de dégager les points de performance et ceux de contre-performance. Sur le marché CIMA des assurances, il est très souvent demandé par les organes de contrôle des assurances, aux compagnies en difficultés ou s'écartant des normes prudentielles, de proposer des plans de financement ou de redressement en vue de corriger les imperfections dans la gestion des sociétés. Dans cette même logique, les sociétés qui en dépit de la mise en œuvre des plans de financement ou de redressement ne parviennent pas à remonter la pente, se retrouvent contraintes de se voir soit leurs dirigeants sanctionnés, soit être placées sous surveillance, soit mises sous administration provisoire, soit retirer l'agrément, soit de mettre fin sur initiative propre à leurs activités.

Toutes ces situations inconfortables pour les compagnies d'assurances et leurs dirigeants n'apparaissent pas à l'improviste mais sont la résultante d'une succession chronologique de défaillances et de dysfonctionnements que le manager averti aurait pu en prendre

connaissance si les règles prudentielles de gestion étaient rigoureusement appliquées et suivies.

Nous avons tendance à observer aujourd'hui que la satisfaction des attentes des actionnaires ou apporteurs de capitaux tend à prendre le pas sur l'observance des normes prudentiels au niveau de certaines sociétés.

Les statistiques des mesures et décisions prises par les organes de la CIMA à l'encontre des sociétés d'assurances au cours des quatre (04) dernières années se présentent comme suit :

Tableau 6 : Statistiques des mesures et décisions prises à l'encontre des Sociétés d'assurances et des dirigeants de sociétés de la CIMA

Mesures et Décisions prises	2016	2017	2018	2019
Retrait d'agrément	--	02	01	04
Cessation de plein droit	--	--	01	--
Mises sous Administration provisoire	03	02	--	02
Placement sous surveillance permanente	04	02	02	03
Sanctions des dirigeants de sociétés	12	22	11	11

Source : [www.cima-afrique.org](http://www.cima-afrique.org)

Commentaire :

A la lecture de ce tableau, on peut aisément constater qu'après une relative amélioration des mesures et décisions prononcées à l'encontre des sociétés d'assurances et de leurs dirigeants en 2018 par rapport aux années antérieures, on note une dégradation dans la conduite d'autres sociétés d'assurances et de leurs dirigeants en 2019.

C'est fort de ces constats et tout aussi pour orienter l'attention des responsables de l'Africaine des Assurances du Bénin sur d'éventuelles alertes que montreraient les indicateurs prudentiels que nous utiliserons que s'inscrit l'un des intérêts de la présente étude.

Outre cet intérêt primordial, la présente étude apportera des contributions majeures à divers niveaux :

- une contribution théorique à la littérature en proposant une application pratique et complémentaire aux études antérieures menées par les aînés, anciens étudiants de l'Institut International des Assurances (IIA) au profit de l'Africaine des Assurances du Bénin ;
- une contribution méthodologique dans la poursuite de la mise en œuvre du contrôle de gestion au sein de l'Africaine des Assurances du Bénin en présentant une analyse des données chiffrées sur trois exercices comptables ;
- une contribution managériale en formulant des propositions destinées aux responsables à divers niveaux de l'Africaine des Assurances du Bénin pour améliorer les performances de toute l'entité et conserver dans la durée, sa place de leader sur le marché des assurances béninois ;
- une contribution sociale pour toutes les parties prenantes de l'Africaine des Assurances du Bénin pour la protection de leurs intérêts ;
- pour nous-mêmes, une opportunité de faire une application pratique de la théorie apprise à l'Institut International des Assurances (IIA).

Au demeurant, dans l'ensemble, un avantage substantiel est à tirer de ce travail par tous les utilisateurs.

## **Section II : objectifs, méthodologie de l'étude, difficultés rencontrées et limites de l'étude**

Cette section vise à présenter les objectifs qui sont assignés à notre étude au regard de la problématique posée, la méthodologie de l'étude, les difficultés rencontrées et les limites de l'étude.

### **Paragraphe 1 : Objectifs et méthodologie de l'étude.**

#### **1.1. Objectifs de l'étude**

Les objectifs de l'étude se déclinent en objectifs général et spécifiques. Les objectifs de l'étude rentrent dans une triple vision de développement, de recherche et de résultats attendus. C'est ainsi que nous avons déterminé des objectifs de développement, des objectifs de recherche et des résultats attendus.

##### **1.1.1 Objectifs de développement**

Il s'agit pour nous de faire des déclarations d'intention en termes de résolution de la problématique suivant un objectif général et des objectifs spécifiques.

- **Objectif général de développement**

L'objectif général de développement de la présente étude est de déceler les irrégularités prudentielles sur l'activité d'assurance de l'Africaine des Assurances du Bénin et de suggérer les conditions d'une amélioration des performances de la société. Ceci permettra aux dirigeants de l'AA de se faire une idée sur la tendance globale des effets de leurs actions et de disposer d'un outil de correction des imperfections qui seront relevées.

- **Objectifs spécifiques de développement**

Nous recensons les objectifs spécifiques ci-après :

- examiner les modalités d'amélioration du dispositif interne d'évaluation régulière et rigoureuse des ratios prudentiels ;
- suggérer les mesures d'amélioration des irrégularités et contre-performances notées à l'issue de la mesure de l'activité de la compagnie ;
- proposer les conditions de la mise en œuvre des recommandations formulées.

### 1.1.2 Objectifs de recherche

Ce sont des déclarations d'intention de réalisation de recherche par rapport à la problématique posée.

- **Objectif général de recherche**

Il s'agit ici de déterminer les conditions de vérification de nos hypothèses au moyen d'une démarche méthodologique précise entrant dans le cadre de la résolution de la problématique de l'étude.

- **Objectifs spécifiques de recherche**

Les objectifs spécifiques de recherche se résument comme suit :

- identifier les sources de collecte des données à analyser dans le cadre de notre étude ;
- définir les indicateurs de mesure de l'activité d'assurance à appliquer dans la présente étude ;
- déterminer les conditions d'amélioration des indicateurs en alerte

### 1.1.3 Résultats attendus

Les résultats attendus de l'étude se présentent en termes général et spécifiques. Ainsi, nous avons :

- **Résultat général attendu**

Au regard de la problématique de l'étude, ce résultat se formule comme suit : au terme de l'étude, les conditions d'une amélioration des performances de l'Africaine des Assurances du Bénin du point de vue du respect des exigences prudentielles et de la consolidation de son patrimoine sont déterminées et suggérées.

- **Résultats spécifiques attendus**

Ils se présentent comme suit :

- au terme de l'étude, les modalités d'amélioration du dispositif interne d'évaluation régulière et rigoureuse des ratios prudentiels au sein de la société sont identifiées et envisagées ;
- à la fin de l'étude, les mesures d'amélioration des irrégularités et contre-performances notées à l'issue de la mesure de l'activité de la compagnie sont définies et conseillées ;
- à l'issue de l'étude, les conditions de la mise en œuvre des recommandations sont déterminées et proposées.

## 1.2 Méthodologie de l'étude

Il s'agit pour nous ici de décrire la démarche à adopter dans le cadre de la conduite de notre étude portant sur le diagnostic de l'activité de l'AA.

A ce sujet, il existe une grande variété de méthodes de recherche : les méthodes de recherche expérimentales (basées sur l'expérience, la recherche documentaire, la manipulation de variables indépendantes), celles basées sur l'opinion (les questionnaires, entretiens, enquêtes, etc.), celles observationnelles (basées sur l'observation des phénomènes, faits, situations, documents et données informationnelles), les méthodes quantitatives et statistiques (basées sur la manipulation des chiffres). Il revient au meneur d'une étude ou d'une recherche de retenir la méthode qu'il juge pertinente et efficace pour pouvoir atteindre les objectifs de développement et de recherche qu'il s'est fixés.

Pour le cas spécifique de notre étude, le choix de la méthode de recherche utilisée a été axé sur l'observation, les analyses chiffrées, la recherche documentaire complétée par des entretiens ciblés avec certains responsables menés au moyen d'un guide d'entretien (*voir annexe n°2*).

Cette étude comme le recommande le « *Référentiel de mémoire professionnel et de rapport d'étude et de stage* » à l'usage des étudiants en fin de formation à l'Institut International des Assurances, s'inscrit dans une perspective de recherche explicative qui est une étude à caractère recherche appliquée ayant pour centre d'intérêt principal la compréhension ou l'explication d'une situation professionnelle.

C'est tout de même dans cette logique que toute l'étude a été menée. Nous avons cherché à mettre en évidence les mécanismes explicatifs de la situation en observation qu'est l'amenuisement du patrimoine de l'Africaine des Assurances du Bénin au cours des trois dernières années.

### **1.2.1 L'Observation**

Elle consiste à accorder un regard attentif à une chose, un phénomène, une situation, un fait et à en apercevoir des remarques ou effectuer des constats. Les résultats obtenus de ces observations sont ensuite soumis à une analyse objective pour en définir les causes, les expliquer et les améliorer.

L'observation nous a été très utile d'entrée de jeu au sein de la société pour nous faire une idée personnelle de la perception globale de la société, de son organisation interne, du climat, de l'environnement, de l'ambiance de travail, de la qualité des relations interpersonnelles entre les différents agents constituant personnel de l'AA, des relations avec les correspondants, les partenaires, les clients, des méthodes de gestion, les forces et faiblesses de l'AA, de la culture de l'entreprise, de la situation patrimoniale de la société, du style de management, etc.

### **1.2.2 La recherche documentaire**

Nous avons fait recours à la recherche documentaire durant tout le déroulement du processus de notre étude. Il s'agit d'une méthode d'investigation par excellence qui permet à son utilisateur de recenser une grande variété de productions littéraires, intellectuelles et informationnelles antérieures à l'étude à mener en vue d'élaborer un état des lieux sur l'existant dans le domaine de recherche choisi.

La recherche documentaire a le privilège de permettre de circonscrire les contours du thème de recherche au moyen d'un passage en revue des anciens travaux et des informations déjà disponibles dans le domaine de recherches au terme des efforts de recherche menés par des prédécesseurs sur un même sujet ou un sujet similaire ou un sujet de même registre d'investigation. Elle nous a permis de rassembler la

documentation nécessaire à la finalisation de notre travail et d'y relever les axes d'analyse importants pour notre étude. Les principales sources auxquelles nous avons fait recours sont le centre de documentation de l'Institut International des Assurances (IIA), nos recueils personnels d'ouvrages, les revues périodiques, les états statistiques et comptables de la société, les rapports d'activité, les tableaux de bords, la webographie, l'internet.

### **1.2.3 Les entretiens ciblés**

Les entretiens ciblés sont des séances de tête-à-tête et d'échanges que nous avons eues à notre demande, avec certains responsables de la société retenus au regard du degré d'implication de leur service ou de la considération de leurs attributions en rapport avec le thème de notre étude. Les entretiens ont été menés au moyen d'un guide d'entretien. Cette technique nous a permis d'entrer en communication directe avec les différents responsables et plus précisément les Directeurs, les Chefs services, les responsables d'unités opérationnelles. Grâce à cette méthode d'investigation, nous avons eu davantage d'informations sur nos désirs de compréhension de certains phénomènes et situations observés au cours de notre stage.

Ce fut une occasion de rapprochement avec la hiérarchie de la société.

### **1.2.4 Les analyses chiffrées**

Elles sont la suite logique de toutes les méthodes précédentes d'investigations énumérées. Elles ont consisté en un examen détaillé par une quantification de certains éléments d'observation, la manipulation de chiffres. Les analyses chiffrées nous ont permis de mettre en exergue des indicateurs essentiels pour proposer une optimisation de l'activité de la société.

Des outils statistiques (tableaux, graphiques, grandeurs) ont aussi été utilisés pour apprécier les résultats obtenus des observations faites.

C'est à ce niveau des méthodes d'investigations utilisées que nous avons obtenu l'essentiel des projections attendues. Elles nous ont été d'une grande utilité et les résultats obtenus, significatifs.

Les supports de base ayant servi aux différentes analyses chiffrées sont les états statistiques et comptables de la société sur les trois (03) dernières années, les archives, les statistiques des organes de contrôle et de régulation des assurances du marché CIMA, les publications et revues des institutions financières.

## Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées et limites de l'étude

Ce paragraphe est destiné à exposer les difficultés que nous avons rencontrées dans le déroulement de notre stage et la réalisation de notre étude d'une part et les limites de notre étude d'autre part.

### 2.1. Difficultés rencontrées

Nous évoquerons dans cette partie de notre travail, tous les éléments constatés sur le lieu de notre stage, durant toute la période d'accomplissement du stage et qui ont été de nature à ne pas nous avoir facilité la tâche dans nos ambitions et perspectives de résolution de la problématique de notre étude.

A ce titre, comme facteurs ayant marqué un manque de facilités dans nos différentes démarches de collectes d'informations et de données, nous mentionnons les "préjugés" classiques inhérents au statut de « stagiaire » à savoir :

- personne physique n'appartenant pas à l'effectif permanent et régulier de l'entité d'accueil, dont la présence n'est que passagère et dont on ignore les intentions réelles et la bonne foi ;
- la présence limitée dans le temps du stagiaire au sein de la société implique une hésitation des responsables à accorder une confiance totale dans la mise à disposition de données et documents jugés très confidentiels (la réticence, le manque de confiance et la prudence professionnelle);
- la forte propension à exécuter des tâches dont la compréhension et la maîtrise n'exigent pas des compétences professionnelles contraignantes combinée au délai très limité du stage influencent notablement la maîtrise des tâches à haut potentiel technique ou dont la maîtrise et la compréhension parfaite trouvent leur source dans l'expérience et/ou la routine professionnelles ;
- personne physique dont l'objectif principal de sa présence (rédaction d'un mémoire ou rapport) prime sur les intérêts immédiats des responsables de besoin de ressources humaines pour l'exécution de tâches sensibles et confidentielles de l'entreprise.

A cela, nous ajoutons également les difficultés liées à la disponibilité de toutes les personnes intéressées par notre problématique et du fait du manque de temps dû à leurs occupations professionnelles et aux impératifs pour eux d'atteindre les objectifs de travail quotidiens, hebdomadaires et mensuels qui leur sont assignés, le caractère jugé « confidentiel » de certaines informations, les exigences de la veille concurrentielle entre

concurrents du marché, la déontologie professionnelle des assurances (l'exigence du secret professionnel).

Pour contourner ces difficultés, nous avons essayé d'obtenir auprès de certains responsables très occupés, des rendez-vous particuliers et ponctuels pour échanger. De même, nous avons fait recours par moment à des techniques de communication relationnelle pour installer un climat de confiance et de partage dans notre environnement de stage.

## **2.2. Limites de l'étude**

Les facteurs constituant les limites de notre étude ont relativement rapport à la durée courte affectée à la réalisation de notre travail, aux limites naturelles inhérentes aux méthodes de recherches et d'investigations (degré de précision, de réalisme, de sincérité ou d'authenticité des informations et données collectées), à la prise en compte de l'influence sur notre étude des difficultés rencontrées sur le terrain, de la petite taille de l'effectif des responsables avec qui ont eu lieu les entretiens et échanges, du champ très vaste que couvre la mesure ou le diagnostic de l'activité d'une compagnie d'assurance et qui parfois nécessite la sollicitation des services d'un expert agréé, aux insuffisances inhérentes à tous indicateurs de mesure.

Toutefois, toutes ces limites ont été prises en compte dans notre travail pour améliorer dans la mesure du possible la qualité et la pertinence de nos analyses et observations.

**PARTIE II : DIAGNOSTIC ET MESURE DE  
L'ACTIVITE DE L'AFRICAINNE DES ASSURANCES  
DU BENIN**

## **CHAPITRE III : INDICATEURS PRUDENTIELS ET ETUDES APPLIQUEES A L'AFRICAINES DES ASSURANCES DU BENIN**

Ce chapitre présente les principaux ratios d'analyse de l'activité commerciale et des coûts techniques (Section I) et ceux d'analyse de l'activité financière, de la rentabilité, de la solvabilité et d'exposition aux risques de perte et de ruine (Section II) que nous exploiterons dans le cadre de notre étude.

### **Section I : Ratios d'analyse de l'activité commerciale et des coûts techniques d'une compagnie d'assurance IARDT**

Cette section est destinée à présenter les grandeurs de mesure de l'effort de vente des produits d'assurances, de conquête de marché d'une compagnie d'assurance (Paragraphe 1) d'une part et celles destinées à évaluer l'incidence des coûts d'activités de la compagnie sur les résultats techniques de l'entreprise (Paragraphe 2) pour un exercice donné.

#### **Paragraphe 1 : Ratios d'analyse de l'effort de vente des produits d'assurances et de conquête de marché**

Les ratios d'analyse de l'effort de vente des produits d'assurances et de conquête de marché sont ceux qui permettent à l'analyste ou au gestionnaire d'entreprise de se faire une idée de l'évolution de l'activité commerciale de l'entreprise. Nous retiendrons essentiellement ceux qui suivent :

##### **1.1 La part de marché**

Cet indicateur renseigne sur le pourcentage des ventes d'un produit ou d'un service d'une compagnie sur le marché par rapport au total des ventes de ce produit ou service faites par l'ensemble des concurrents présents sur le même marché et elle-même.

La part de marché et mieux, sa progression est un indicateur clé de la compétitivité d'une offre de produits ou services sur un marché.

La part de marché et sa croissance comparée à l'évolution de celles des divers concurrents sont des critères fondamentaux de performances des compagnies. Elle s'obtient comme suit :

$$Part\ de\ marché = \frac{\text{Chiffre d'affaire de la compagnie}}{\text{Chiffre d'affaire du secteur d'activité}}$$

### 1.2 Le taux de croissance des primes ou cotisations

Le taux de croissance des primes permet d'apprécier l'évolution dans le temps au fil des exercices comptables successifs, des cotisations encaissées par la compagnie dans le cadre de ses activités. Il s'obtient comme suit :

$$Taux\ de\ croissance\ des\ primes\ émises = \frac{\text{Primes émises (N)} - \text{Primes émises (N-1)}}{\text{Primes émises (N-1)}}$$

### 1.3 Le taux de croissance de la production en termes de nombre de contrats

Cet indicateur renseigne sur l'évolution dans le temps de l'effectif des souscripteurs constituant le portefeuille global de la compagnie. Son utilité réside dans sa capacité à refléter les efforts de la compagnie à conquérir de nouveaux souscripteurs, à agrandir son portefeuille et par conséquent à renforcer la mutualité constituée combinée avec une bonne sélection des risques.

$$Taux\ de\ croissance\ de\ la\ production = \frac{\text{Nombre de contrats (N)} - \text{Nombre de contrats (N-1)}}{\text{Nombre de contrats (N-1)}}$$

## Paragraphe 2 : Ratios d'analyse des coûts techniques d'une compagnie IARDT

Les ratios d'analyse des coûts techniques permettent de faire un diagnostic de l'activité technique d'une compagnie d'assurance. Ce diagnostic consiste notamment à apprécier le niveau de performance de la compagnie en ce qui concerne l'exploitation, c'est-à-dire le cœur de l'activité ou l'activité de base de la compagnie, objet principal même de sa création.

Ces ratios permettent aux responsables de l'entité à divers niveaux de faire un état des lieux de la gestion de l'entreprise à travers l'exploitation, principale source a priori de création de valeur d'une compagnie d'assurance. Le diagnostic de l'exploitation pour une compagnie d'assurance passe par l'analyse de ses frais généraux, de ses frais d'acquisition, de la sinistralité, de l'incidence de la réassurance.

### 2.1 Le taux de commissions ou taux de frais d'acquisition

Cet indicateur sert à mesurer le poids des charges d'acquisition dans les cotisations émises. Autrement dit, il s'agit de faire ressortir la proportion de prime affectée à la rémunération

des acteurs constituant le réseau de distribution des produits d'assurance de la compagnie. Il s'obtient comme suit :

$$\text{Taux de commissions} = \frac{\text{Commissions (N)}}{\text{Cotisations émises (N)}}$$

## 2.2 Le taux de frais généraux

Cet indicateur sert à mesurer le poids des frais généraux dans les cotisations émises. Autrement dit, il s'agit de faire ressortir la proportion de prime affectée à la couverture des charges de gestion courantes de la compagnie. Il s'obtient comme suit :

$$\text{Taux de frais généraux} = \frac{\text{Frais de gestion (N)}}{\text{Cotisations émises (N)}}$$

## 2.3 Le taux ou ratio de sinistralité

Le ratio de sinistralité est l'indicateur qui permet d'apprécier la proportion des primes allouée au paiement des sinistres. Il est noté en abrégé « S/P » et peut être déterminé brut de réassurance et/ou net de réassurance. Il est dit « brut de réassurance » lorsqu'il ne prend pas en compte l'incidence de la part des charges de sinistres à la charge des réassureurs et dit « net de réassurance » lorsqu'il prend en considération l'incidence des charges techniques de sinistres à la charge des réassureurs en les excluant des charges brutes de sinistres pour son calcul. Il s'obtient comme suit :

$$(1) \text{ Ratio de sinistralité brut} = \frac{\text{Charges techniques de sinistres brutes (N)}}{\text{Cotisations acquises brutes (N)}}$$

$$(2) \text{ Ratio de sinistralité net} = \frac{\text{Charges techniques de sinistres nettes de réassurance (N)}}{\text{Cotisations acquises nettes de réassurances (N)}}$$

## 2.5 Le ratio combiné

Le ratio combiné est un indicateur essentiel pour appréhender la performance des sociétés d'assurances. Comme l'indique son appellation, il s'agit d'un indicateur qui fait la synthèse du ratio de sinistralité, du taux de frais d'acquisition et du taux de frais généraux d'une compagnie d'assurances au moyen d'une combinaison. Il permet de mesurer la rentabilité technique de l'activité, c'est-à-dire de savoir si le tarif global appliqué pour la vente des produits permet de couvrir suffisamment à la fois, la rémunération des intermédiaires, les charges d'exploitation de l'entreprise et les charges de sinistres. Il s'obtient comme suit :

$$\text{Ratio combiné} = \text{ratio de sinistralité} + \text{taux de frais généraux} + \text{taux de frais d'acquisition}$$

## 2.6 Le ratio d'exploitation

Cet indicateur renseigne sur l'incidence de la gestion financière des actifs admis en représentation des engagements réglementés sur l'activité technique ou l'exploitation de la compagnie. Autrement dit, ce ratio indique si le résultat de l'activité financière de la compagnie vient aggraver (cas d'un résultat financier déficitaire) ou soulager (cas d'un résultat financier excédentaire) la rentabilité de l'exploitation. Il s'obtient comme suit :

$$\text{Ratio d'exploitation} = \text{Ratio combiné} \pm \frac{\text{Résultat financier}}{\text{Cotisations émises}}$$

## 2.7 Analyse de l'incidence de la réassurance

La réassurance en général permet à l'assureur lui-même de se couvrir contre certains risques liés à ses activités et auxquels il est exposé. L'opération de réassurance allège donc la charge de sinistre qu'aurait seul supporté l'assureur si ce dernier n'avait pas eu recours à la réassurance.

L'activité de réassurance a une incidence sur l'exploitation ou l'activité technique d'une compagnie d'assurance. Cette incidence s'analyse au moyen des taux de cession des primes et des sinistres, des taux de rétention des primes et des sinistres, du résultat de la réassurance, du bénéfice ou du sinistre de commissions de réassurance.

### 2.7.1 Le taux de cession

Cet indicateur donne le pourcentage des primes émises rétrocédées aux réassureurs dans le cadre de la mise en œuvre du programme de réassurance d'une compagnie d'assurance et réciproquement pour les sinistres survenus.

Il mesure donc le niveau de la part de risque que l'assureur a choisi de confier à ses réassureurs. On distingue le taux de cession de prime et le taux de cession de sinistre. Il s'obtient comme suit :

$$\text{Taux de cessions de prime} = \frac{\text{Primes cédées}}{\text{Primes émises brutes}}$$

$$\text{Taux de cessions de sinistre} = \frac{\text{Part des réassureurs dans les charges de sinistres}}{\text{Charges de sinistres brutes de réassurance}}$$

### 2.7.2 Le taux de rétention ou de conservation

Cet indicateur donne le pourcentage des primes conservées par l'assureur pour le niveau du risque qu'il a jugé possible de prendre en charge lui-même dans son portefeuille (taux de conservation de primes) et réciproquement pour les sinistres. On distingue le taux de conservation de primes et le taux de conservation de sinistres.

Le taux de conservation des sinistres mesure la fraction de sinistres qui restent à la charge de la société d'assurance après l'intervention des réassureurs. Ils s'obtiennent de la manière suivante :

$$\text{Taux de conservation de primes} = 1 - \text{taux de cessions de primes}$$

$$\text{Taux de conservation de sinistres} = 1 - \text{taux de cessions de sinistres}$$

### 2.7.3 Le résultat de réassurance

C'est le solde affiché par le programme de réassurance au terme du partenariat d'affaires, des opérations de réassurance et des différentes transactions effectuées avec les réassureurs.

Il peut être déficitaire ou excédentaire et s'obtient comme suit :

$$\begin{aligned} \text{Résultat de la réassurance} = & \text{ Primes cédées} \\ & - \text{ Commissions de réassurance} \\ & - \text{ Sinistres cédés payés} \\ & - \text{ Dépôts constitués (part des réassureurs dans les provisions} \\ & \quad \text{techniques au titre de N)} \\ & + \text{ Dépôts libérés (part des réassureurs dans les provisions} \\ & \quad \text{techniques au titres de N-1)} \\ & + \text{ Intérêts sur dépôts libérés} \end{aligned}$$

### 2.7.3 Le bénéfice et le sinistre de commissions de réassurances

Cet indicateur permet d'analyser l'incidence des commissions de réassurance sur l'activité technique de l'entreprise en effectuant une comparaison entre le taux de commissions de réassurance (TCr) et le taux de frais de généraux (TFg).

Les commissions de réassurance constituent les parts des réassureurs dans les frais d'acquisition et de gestion des contrats.

On peut ainsi obtenir au terme de cette comparaison, un résultat dit soit « Bénéfice de commission » ou soit « Sinistre de commissions » qui, selon leur nature respective, a une incidence positive ou négative du le résultat d'exploitation de l'entreprise.

On parle de « Bénéfice de commissions » lorsque le taux des commissions de réassurance est supérieur au taux de frais généraux (TCr > TFg) et de « Sinistre de commissions » lorsqu'il s'agit du contraire (TCr < TFg). L'impact du bénéfice de commissions ou du sinistre de commission sur le résultat d'exploitation de l'entreprise s'obtient comme suit :

$$\text{Incidence} = \text{taux de cession primes} \times (\text{Taux de commission de réassurance} - \text{Taux de frais généraux})$$

A travers les paragraphes 1 et 2 de la section I du Chapitre III de notre étude, nous avons présenté les ratios d'analyse de l'activité commerciale et des coûts techniques d'une compagnie d'assurance IARDT. La section II du même chapitre sera consacrée à la présentation des ratios d'analyse de l'activité financière, de la rentabilité, de la solvabilité et d'exposition aux risques de perte et de ruine d'une entreprise d'assurance.

## **Section II : Ratios d'analyse de l'activité financière, de la rentabilité, de la solvabilité et d'exposition aux risques de perte et de ruine de l'entreprise d'assurance**

La présente section aborde les indicateurs de mesure de la gestion financière des actifs admis en couverture des engagements réglementés, de la gestion de la trésorerie, de la rentabilité (Paragraphe 1); de l'analyse de la solvabilité, du niveau d'exposition d'une compagnie d'assurance IARDT aux risques de perte et de ruine (Paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Ratios d'analyse de l'activité financière et de la rentabilité**

Il s'agira pour nous ici de présenter les indicateurs de mesure de l'activité de gestion des actifs admis en couvertures des engagements réglementés, d'analyse de la trésorerie et de la rentabilité d'une compagnie. Ces ratios pour l'ensemble, servent à évaluer la performance des produits financiers et des capitaux investis par les apporteurs de capitaux ou actionnaires.

#### **1.1 Ratios d'analyse financière**

L'analyse de l'activité financière examine les revenus des placements qu'effectuent les assureurs. Ils concernent notamment le taux de rendement des actifs gérés, le ratio de trésorerie, le ratio des valeurs immobilières, le ratio des valeurs mobilières et le ratio de besoin en fonds de roulement.

##### **1.1.1 Taux de rendement des actifs gérés**

Cet indicateur mesure en pourcentage le rapport entre le résultat financier et les actifs mobilisés pour le générer. Il mesure donc la façon dont la compagnie utilise ses biens en vue d'en tirer un profit. Autrement dit, il indique le rendement que la compagnie tire de ses investissements ou de la gestion de ses actifs. Il se calcule comme suit :

$$\text{Taux de rendements des actifs gérés} = \frac{\text{Résultat financier}}{\text{Actifs gérés}}$$

### 1.1.2 Ratio de trésorerie

Il mesure le pourcentage des engagements réglementés de la compagnie couverts par affectation aux liquidités. Il s'obtient comme suit :

$$\text{Ratio de trésorerie} = \frac{\text{Liquidités ou disponibilités}}{\text{Engagements réglementés}}$$

### 1.1.3 Ratio des valeurs immobilières

Il mesure le pourcentage des engagements réglementés de la compagnie couverts par les immeubles inscrits à l'actif du bilan de la compagnie et se calcule comme ci-après :

$$\text{Ratio des valeurs immobilières} = \frac{\text{Valeur des Immeubles}}{\text{Engagements réglementés}}$$

### 1.1.4 Ratio des valeurs mobilières

Il mesure le pourcentage des engagements réglementés de la compagnie affecté aux valeurs mobilières au titre de la couverture des engagements réglementés. Il s'obtient comme suit :

$$\text{Ratio des valeurs mobilières} = \frac{\text{Valeur mobilières}}{\text{Engagements réglementés}}$$

### 1.1.5 Ratio ou taux de besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement d'une compagnie d'assurance représente la trésorerie nécessaire pour que la compagnie assure son cycle d'exploitation. Autrement dit, il représente la trésorerie dont la compagnie a besoin pour faire tourner son activité.

Le taux de besoin en fonds de roulement est un indicateur financier très utile pour apprécier le pourcentage ou le poids que représente le besoin en trésorerie à court terme de l'entreprise d'assurance par rapport aux primes ou cotisations émises de l'exercice comptable considéré. Il est un indicateur de la santé financière de la compagnie.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) s'obtient comme suit :

$$\text{BFR (en valeur)} = (\text{Tiers débiteurs}) - (\text{Tiers créditeurs})$$

Le besoin en fonds de roulement peut être aussi exprimé en nombre de jours de Chiffres d'affaires. Dans ce cas, il est calculé comme ci-après :

$$\text{BFR (en jours de Chiffres d'affaires)} = \frac{\text{BFR (en valeur)}}{\text{Primes émises}} \times 360$$

Le taux de BFR s'obtient comme suit :

$$\text{Taux de BFR} = \frac{\text{BFR (en valeur)}}{\text{Primes émises}}$$

## 1.2 Ratios d'analyse de la rentabilité

Ce sont des indicateurs qui renseignent sur la capacité de la compagnie à dégager des bénéfices à partir des moyens mis à sa disposition à l'occasion soit de sa constitution ou soit au cours de son exploitation. Ce sont notamment le taux de marge d'exploitation, le taux de marge du résultat net et le taux de retour sur fonds propres.

### 1.2.1 Le taux de marge d'exploitation

C'est un indicateur qui mesure en pourcentage, la portion du chiffre d'affaires annuel que la compagnie d'assurance a dégagée comme résultat d'exploitation au terme de l'activité d'exploitation telle que ressort le Compte d'Exploitation Général de la compagnie. Il s'obtient comme suit :

$$\text{Taux de marge d'exploitation} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Primes ou cotisations émises}}$$

### 1.2.2 Le taux de marge du résultat net

Cet indicateur mesure en pourcentage, la proportion du chiffre d'affaires annuel que conserve la compagnie d'assurance après avoir payé l'ensemble des charges et l'impôt lié à l'activité de production.

$$\text{Taux de marge du résultat net} = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Primes ou cotisations émises}}$$

### 1.2.3 Le taux de retour sur fonds propres

Le taux de retour sur fonds propres mesure la rentabilité des fonds propres de la compagnie. Il consiste en fin d'exercice, à déterminer la richesse créée par l'activité de production de la compagnie à partir des ressources mises à la disposition des dirigeants par les actionnaires ou apporteurs de capitaux. Il se calcule comme ci-après :

$$\text{Taux de retour sur fonds propres} = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Fonds Propres}}$$

Après avoir présenté les différents ratios d'analyse de l'activité financière et de la rentabilité, il convient à présent d'aborder la présentation des ratios d'analyse de la solvabilité et d'exposition aux risques de perte et de ruine d'une compagnie.

## **Paragraphe 2 : Ratios d'analyse de la solvabilité, du niveau d'exposition d'une compagnie d'assurance IARDT aux risques de perte et de ruine**

La solvabilité d'une compagnie d'assurance est une exigence non négociable des autorités de contrôle et de régulation des sociétés d'assurances dans la zone CIMA. Pour ce faire, des dispositions réglementaires ont été prises pour en assurer le respect sous peines de sanctions ou de mesures correctives ou de surveillance. La mesure et le contrôle régulier et permanent de la solvabilité des sociétés d'assurances permettent hautement de les mettre à l'abri du risque de ruine et de faillite. Le présent paragraphe est consacré à la présentation des indicateurs qui en permettent la mesure et l'analyse.

### **2.1 Notion de solvabilité et fondements juridique et réglementaire**

D'une manière générale, la solvabilité d'une entreprise se définit comme sa capacité à honorer ses dettes. Rapportée au contexte spécifique du secteur des assurances, la solvabilité correspond à la capacité d'une compagnie d'assurance à faire face aux engagements qu'elle a souscrits dans le cadre de ses activités, à partir de l'ensemble des actifs qu'elle dispose.

En effet l'activité d'assurance s'exerce dans un cycle de production inversé. L'assureur encaisse les primes avant de fournir les prestations, longtemps après, si le risque assuré se réalisait ; il ne connaît donc pas son prix d'achat (le montant exact des sinistres qui surviendront) au moment où il fixe son prix de vente (le montant de la prime payée par les assurés/souscripteurs).

La gestion comptable et financière de l'entreprise d'assurance exige par conséquent qu'elle soit toujours en mesure de tenir ses engagements envers les assurés et bénéficiaires de contrats.

Aussi, pour assurer la protection des assurés et bénéficiaires de contrats, le législateur a-t-il enserré les opérations d'assurances dans un ensemble de réglementations en vue de garantir une plus grande sécurité. La société d'assurance se voit donc imposer un régime financier qui vise sa sécurité financière et sa solvabilité. Il importe donc de s'assurer que la société est solvable au moment de l'analyse et de l'évaluation et qu'elle le restera jusqu'à ce qu'elle honore l'ensemble de ses engagements en cours.

Les règles régissant la comptabilité et le régime financier propres aux sociétés d'assurances sont édictées par les Livre III (Titre III) et Livre IV du code des assurances CIMA.

L'objectif principal de l'encadrement réglementaire de l'activité d'assurance avec les règles prudentielles qui l'entourent étant de veiller à la sauvegarde des intérêts des assurés

et bénéficiaires de contrats, les éléments d'analyse de la solvabilité d'une société d'assurance reposent sur trois (03) principaux piliers :

- La suffisance des provisions techniques : les provisions techniques doivent être prudemment calculées, suffisantes pour le règlement intégral des engagements envers les assurés ou bénéficiaires de contrat (article 334 du code CIMA) ;
- La qualité des placements : les actifs admis en représentation des engagements de l'assureur doivent être sûrs (pas de risque de dépréciation), liquides (faciles à vendre en cas de nécessité), rentables et congruents (exprimés dans la même devise que les engagements qui ont donné lieu à leur existence) (article 335 du code CIMA) ;
- La marge de solvabilité : la société d'assurance se doit de disposer des fonds propres de niveau suffisant, supérieurs en tout état de cause à un minimum réglementaire exigé (article 337 du code CIMA).

Le concept de « solvabilité » et ses fondements juridique et réglementaire clarifiés, il convient dans la suite logique de notre étude, d'aborder la présentation des différents indicateurs utiles à l'analyse de la solvabilité d'une société d'assurance pour ensuite parler de l'analyse du degré d'exposition d'une société d'assurance aux risques de perte et de ruine.

## **2.2 Ratios d'analyse de la solvabilité d'une société d'assurance**

Il s'agit des indicateurs qui permettent d'apprécier l'aptitude ou la capacité d'une société d'assurance à faire face à ses engagements. Ce sont entre autres : le taux de provisionnement, la qualité de la politique de provisionnement des sinistres à payer (bonis ou malis de liquidation), le taux de règlement des sinistres, le taux de créance (sur les agents, assurés et courtiers), le ratio d'autonomie financière, le ratio de liquidité générale, la marge de solvabilité.

### **2.2.1 Le taux de provisionnement**

Il s'agit d'un indicateur majeur d'analyse de la solvabilité d'une société d'assurance. Cet indicateur mesure pour un exercice comptable donné, l'importance des provisions pour risques en cours (PREC) constituées par l'assureur, en pourcentage du chiffre d'affaires. Il peut être calculé brut de réassurance ou net de réassurance. Il s'obtient comme suit :

$$\text{Taux de provisionnement brut} = \frac{\text{PREC brutes de l'exercice}}{\text{Primes ou cotisations brutes émises}}$$

$$\text{Taux de provisionnement net} = \frac{\text{PREC nettes de l'exercice}}{\text{Primes ou cotisations nettes émises}}$$

### 2.2.2 Le boni / mali de liquidation

Cet indicateur d'analyse permet d'apprécier la qualité de la politique de provisionnement des sinistres de la société d'assurance. Autrement dit, il renseigne sur la fiabilité, la sincérité et la pertinence du barème de provisionnement des sinistres à payer de la société pour l'exercice comptable considéré. Suivant les cas de figure possible, on peut obtenir des bonis ou des malis de liquidation pour les exercices successifs d'analyse.

On parle de « boni de liquidation » lorsque le provisionnement est bon et de « mali de liquidation » lorsque le provisionnement n'est pas réaliste. La formule de calcul du boni ou du mali de liquidation est la suivante :

$$\text{Boni / Mali de liquidation} = \text{SAP (N - 1)} - (\text{Paielements N} + \text{SAP N})$$

Avec : SAP = Montant des Sinistres à payer

N = Exercice de calcul et d'analyse

(N-1) = Exercice précédent celui de calcul ou d'analyse

### 2.2.3 Le taux de règlement des sinistres

Le taux de règlement des sinistres informe sur la diligence de la société d'assurance à payer les sinistres qu'elle enregistre. Il s'obtient comme ci-après :

$$\text{Taux de règlement des sinistres} = \frac{\text{Sinistres payés (Prestations et frais payés)}}{\text{Provisions de sinistres}}$$

### 2.2.4 Le taux de créance (sur les agents, assurés et courtiers)

Cet indicateur renseigne sur l'importance des créances détenues par la société d'assurance sur les agents, les assurés/souscripteurs et les courtiers exprimées en nombre de jours des primes émises de l'exercice considéré. Il est calculé comme suit :

$$\text{Taux de créances} = \frac{\text{Créances sur les agents, assurés et courtiers}}{\text{Primes ou cotisations émises de l'exercice}} \times 365$$

### 2.2.5 Le ratio d'autonomie financière

Cet indicateur pertinent d'analyse de la solvabilité des sociétés d'assurance définit la part des financements propres de la société sur la valeur bilancielle de l'entreprise à la date d'évaluation ou d'analyse. Autrement dit, il renseigne sur l'importance des fonds propres ou de la situation nette de la société par rapport à l'ensemble des biens qu'elle dispose. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Total du bilan}}$$

### 2.2.6 Le ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité générale permet de vérifier que les dettes à payer à court terme sont plus faibles que les actifs à court terme inscrits au bilan de la société à la date d'évaluation et d'analyse. Il renseigne sur la capacité de la société à payer ces dettes à court terme à partir de ses actifs à court terme. Il s'obtient comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actifs à court terme}}{\text{Dettes (Passif) à court terme}}$$

### 2.2.7 La marge de solvabilité

Aux termes de l'Article 337 du code des assurances, les sociétés d'assurance doivent justifier de l'existence d'une marge de solvabilité suffisante relative à l'ensemble de leurs activités.

Il s'agit en effet de s'assurer que la société dispose de fonds propres suffisants pour soutenir son activité et faire face aux imprévus inhérents à l'opération d'assurance (insuffisance des tarifs, dépréciation des placements, insuffisance des provisions techniques, réassurance inefficace).

Le calcul de la marge de solvabilité permet d'apprécier le besoin ou non de financement de l'entreprise en déduisant un excédent ou une insuffisance de marge.

Pour ce faire, une marge dite « marge de solvabilité disponible » (article 337-1 du code CIMA) est calculée et comparée à la marge de solvabilité réglementaire dite « marge de solvabilité minimale » (article 337-2) pour dégager l'excédent ou l'insuffisance de couverture.

C'est un indicateur très important d'analyse et d'appréciation de la solvabilité d'une société d'assurance.

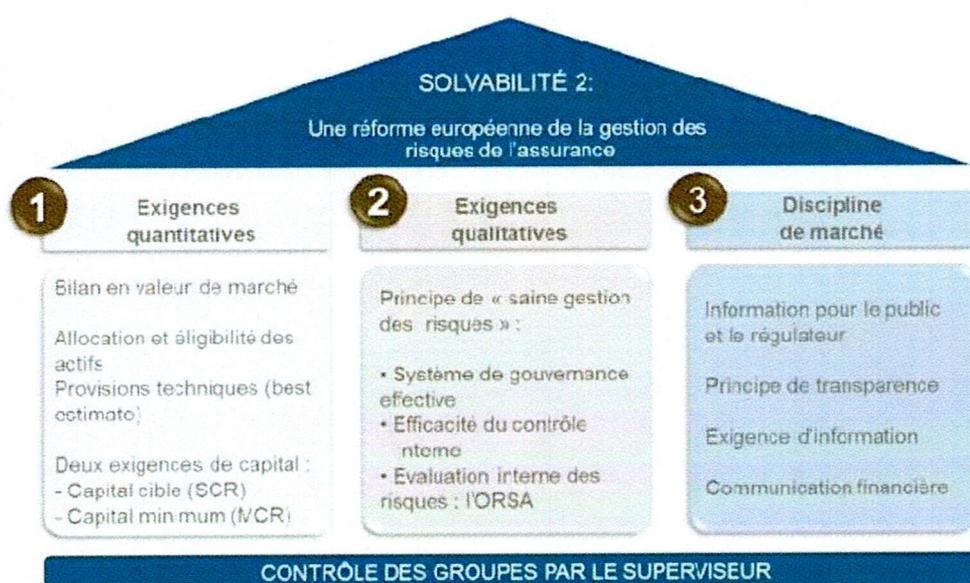
## 2.3 La solvabilité II : aperçu sur une norme prudentielle européenne des assurances

A ce niveau nous jugeons utile de présenter brièvement la « Solvabilité II », une norme prudentielle des assurances pour l'Europe. En effet la « Solvabilité II » est une exigence européenne de régulation et de contrôle de la solvabilité des entreprises d'assurance mise en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et se dote pour objectif de mieux adapter les fonds propres exigés des compagnies d'assurance et de réassurance aux risques que celles-ci encourent dans leur activité. Elle repose sur trois (03) piliers, chacun poursuivant un objectif spécifique :

- le premier pilier vise à définir les normes quantitatives de calcul des provisions techniques et des fonds propres. Il s'agit du MCR (Minimum Capital Requirement) et du SCR (Solvency Capital Requirement) ;
- le deuxième pilier a pour objectif de fixer des normes qualitatives de suivi des risques en interne aux sociétés et comment l'autorité de contrôle doit exercer ses pouvoirs de surveillance avec la mise en place de l'ORSA (Own Risk and Solvency Assessment), dispositif interne de maîtrise des risques.
- le troisième pilier a pour objectif de définir l'ensemble des informations détaillées auxquelles le public aura accès d'une part et auxquelles les autorités de contrôle pourront avoir accès pour exercer leur pouvoir de surveillance d'autre part.

La directive-cadre solvabilité se résume dans le schéma ci-après :

Figure 2 : Représentation simplifiée de la norme « Solvabilité II »



Source : European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA), octobre 2020

## 2.4 Indicateurs d'appréciation d'exposition aux risques de perte et de ruine

### 2.4.1 Risque de perte de l'assureur

On appelle « risque de perte » de l'assureur au cours d'un exercice considéré, la probabilité que le résultat de l'assureur soit négatif.

Par définition, le risque de perte de l'assureur est donc  $P(R < 0)$  avec «R» représentant le résultat de l'assureur pour l'exercice considéré.

On aura donc :

$$P(R < 0) = P\left(X < \frac{-E(R)}{\sigma(R)}\right)$$

#### 2.4.2 Risque de ruine de l'assureur

Le risque de ruine de l'assureur est la probabilité qu'il réalise au cours d'un exercice donné, une perte d'un montant supérieur à ses réserves ou fonds propres (FP).

Par définition donc, l'assureur est en ruine si  $(R+FP < 0)$  avec  $R < 0$  et  $FP > 0$ . Ce qui signifie que les réserves constituées par l'assureur ne suffiront pas à compenser la perte qu'il a réalisée au cours de l'exercice considéré. On obtient donc cette probabilité comme suit :

$$P(R+FP < 0) = P\left(X < \frac{-FP - E(R)}{\sigma(R)}\right)$$

Nous venons d'effectuer dans le chapitre III de notre étude, une présentation des indicateurs essentiels à la mesure de l'activité d'une compagnie d'assurance IARDT. Qu'en est-il de leur application au cas spécifique de l'Africaine des Assurances du Bénin et quelles mesures correctives ou recommandations peuvent être formulées pour une amélioration de la performance de ladite société au vu des résultats obtenus?

## **CHAPITRE IV : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

Dans ce chapitre, nous aurons à analyser les données collectées des états statistiques et comptables de la société, apprécier les résultats obtenus de l'application des indicateurs précédemment identifiés au cas spécifique de l'Africaine des Assurances du Bénin (Section I) pour ensuite formuler les recommandations et les conditions de leur mise en œuvre (Section II).

### **Section I : Analyse des données et appréciation des résultats**

Dans la présente section, nous procéderons successivement à l'appréciation des résultats de l'analyse de l'activité commerciale et des coûts techniques de l'Africaine des Assurances du Bénin (Paragraphe 1) puis à l'appréciation des résultats de l'analyse de l'activité financière, de la rentabilité, de la solvabilité et de l'exposition aux risques de perte et de ruine de ladite société (Paragraphe 2).

#### **Paragraphe 1 : Appréciation des résultats de l'analyse de l'activité commerciale et des coûts techniques de l'Africaine des Assurances du Bénin**

Il s'agira pour nous ici de faire une application numérique des ratios d'analyse relatifs à l'objet susvisé du présent paragraphe et d'en donner une appréciation objective pour l'Africaine des Assurances du Bénin.

##### **1.1. Analyse SWOT de l'Africaine des Assurances du Bénin**

L'analyse « SWOT » (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (en anglais) et FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) (en français) est un modèle d'analyse stratégique développé à Harvard par **Edmund Learned, Roland Christensen, Kenneth Andrews** et **William Guth** en 1965.

C'est un outil de gestion stratégique d'entreprise qui permet de déterminer pour une entreprise donnée, les options qui lui sont offertes dans un domaine d'activité donné tout en identifiant les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation de ses objectifs.

Il nous paraît très important de faire ici celle de l'Africaine des Assurances du Bénin pour ainsi projeter un aperçu général des options qui lui sont offertes dans l'environnement dans lequel elle évolue avec la concurrence omniprésente dans le secteur.

Au terme de nos recherches, analyses et entretiens avec divers responsables et correspondants de l'Africaine des Assurances du Bénin, nous en sommes arrivés à présenter la matrice suivante :

Tableau 7 : Matrice SWOT de l'Africaine des Assurances du Bénin

	POSITIF	NEGATIF
<b>ORIGINE INTERNE</b> (organisationnelle)	<p><b>Strengths (Forces)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel qualifié, expérimenté et formé</li> <li>• Membre du réseau Globus-Ré</li> <li>• Reprise du portefeuille de la SONAR</li> <li>• Certification du processus ISO 9001</li> <li>• Service d'Audit et de Contrôle de Gestion existants</li> <li>• Mutation régulière du personnel</li> <li>• Promotion des dirigeants à l'interne</li> </ul>	<p><b>Weaknesses (Faiblesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarification au-dessus de la moyenne du marché pour la plupart des produits d'assurance</li> <li>• Résultats déficitaires ou peu importants</li> <li>• Confiance très forte en la position de leader sur le marché</li> <li>• Forte dépendance vis-à-vis des intermédiaires</li> <li>• Amenuisement du patrimoine</li> </ul>
<b>ORIGINE EXTERNE</b> (environnement)	<p><b>Opportunities (Opportunités)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du capital minimum des sociétés d'assurance</li> <li>• Marché en développement</li> <li>• Réformes du secteur</li> <li>• Développement de nouvelles technologies et de nouveaux process</li> </ul>	<p><b>(Threats) Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique économique nationale</li> <li>• Exigences prudentielles et réglementaires du secteur des assurances</li> <li>• Fluctuation des taux d'intérêts et monétaires</li> <li>• Aléas sous-régionaux et internationaux (guerre civile, pandémies, soulèvements populaires régionaux, etc)</li> <li>• Concurrence</li> <li>• Perte d'influence et de notoriété</li> </ul>

Source : nous-même

## 1.2. Analyse de l'activité commerciale

### 1.2.1 Part de marché

	2017	2018	2019
CA de la compagnie (a)	10 935 045 944	11 078 418 205	10 663 249 650
CA du marché IARDT (b)	32 625 541 387	35 368 059 852	36 462 127 582
<b>Part de marché (c) = a/b</b>	<b>34%</b>	<b>31%</b>	<b>29%</b>

Source : Etats statistiques et comptables de la société, statistiques de la DNA du Bénin

Analyse et commentaire :

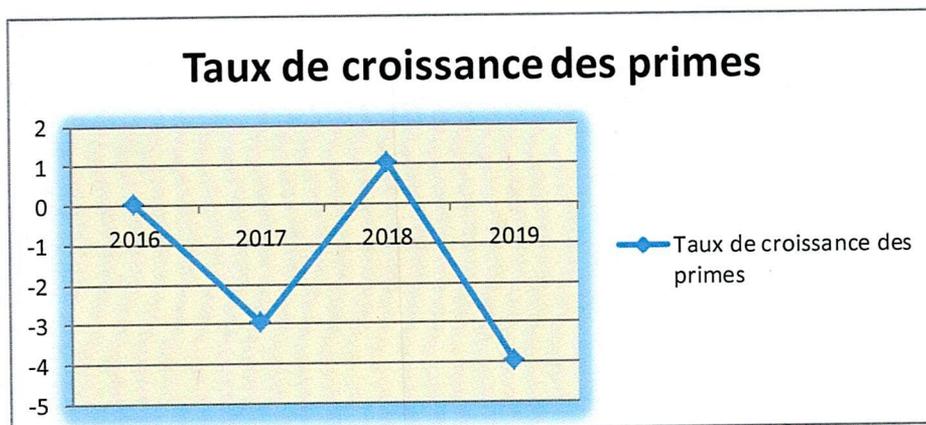
L'Africaine des Assurances du Bénin avait pour elle seule, environs 34 % du volume global du Chiffre d'affaires du marché IARDT soit donc légèrement plus d'un tiers. Il importe toutefois de mentionner que cette proportion a connu une baisse successivement pour les exercices 2018 et 2019 s'évaluant respectivement à 31% et 29% en dépit de la constatation d'une augmentation sensible du Chiffre d'affaires de la compagnie d'une année à l'autre comparé à chaque exercice comptable précédent. Ces chiffres traduisent une perte de poids de la société dans le secteur IARDT trouvant sa cause dans les influences extérieures de la concurrence car le marché a globalement connu une croissance.

**1.2.2 Taux de croissance des primes ou cotisations**

	2016	2017	2018	2019
Primes émises brutes	11 268 807 126	10 935 045 944	11 078 418 205	10 663 249 650
Taux de croissance	-	-3%	1%	-4%

Source : Comptes d'Exploitation Générale de la société

Graphique 2 : Evolution des primes émises de l'AA sur les trois dernières années



Analyse et commentaire :

Le volume des primes brutes émises par la société au cours des trois derniers exercices d'analyse a globalement enregistré des fluctuations avec une tendance baissière des taux de croissance s'évaluant successivement à -3%, 1% et -4%.

### 1.2.3 Taux de croissance de la production en termes de nombre de contrats

	2016	2017	2018	2019
Nombre de contrats	103 945	111 524	124 624	104 020
Taux de croissance	-	7%	12%	-17%

Source : Etats statistiques et comptables de la société

#### Analyse et commentaire :

L'analyse de la croissance de la production en termes de nombre de contrats en portefeuille fait ressortir une augmentation du nombre de contrats de 7% et 12% respectivement en 2017 et 2018 suivie d'une baisse significative de 17% en 2019.

Tableau 8 : Récapitulatif de l'analyse de l'activité commerciale de l'Africaine des Assurances du Bénin sur les trois dernières années

	2017	2018	2019
Part de marché (%)	34	31	29
Taux de croissance (Primes) %	-3	1	-4
Taux de croissance (production contrats) %	7	12	-17

Source : nous-même

### 1.3 Analyse des coûts techniques

#### 1.3.1 Taux de commissions ou taux de frais d'acquisition

	2017	2018	2019
Commissions brutes (a)	1 791 653 913	1 743 071 596	1 663 056 211
Commissions nettes de réassurance (b)	1 325 409 018	1 164 656 722	860 276 702
Cotisations émises brutes (c)	10 935 045 944	11 078 418 205	10 663 249 650
Cotisations émises nettes (d)	8 979 254 232	9 614 311 014	7 515 827 355
Taux de commissions brutes (e) = a/c	16%	16%	16%
Taux de commissions nettes (f) = b/d	15%	12%	11%

Source : Etats statistiques et comptables de la société

#### Analyse et commentaire :

Les rémunérations versées aux intermédiaires et apporteurs d'affaires s'élèvent en moyenne à 16% sur l'ensemble de la période d'analyse et d'observation. Ces taux sont

appréciables car se trouvent être en dessous de la norme dans le secteur pour les frais de commissionnement qu'est de 20%. La société a une bonne maîtrise de son réseau de distribution et de ses charges de commissions. Toutefois, cette situation peut lui être préjudiciable à l'avenir vis-à-vis de la concurrence car les intermédiaires notamment les courtiers sont beaucoup plus intéressés par des offres de rémunération plus attrayantes. Avec la prise en compte des opérations de réassurance de la société et donc de l'incidence de la réassurance sur le taux de commissions, on note que le taux de commission baisse et s'évalue successivement à 15%, 12% et 11% respectivement pour les exercices 2017, 2018 et 2019.

### 1.3.2 Taux de frais généraux

	2017	2018	2019
Frais généraux (a)	3 045 969 552	3 240 669 741	3 093 906 785
Cotisations émises (b)	10 935 045 944	11 078 418 205	10 663 249 650
<b>Taux de frais généraux (c) = a/b</b>	<b>28%</b>	<b>29%</b>	<b>29%</b>

Source : Etats statistiques et comptables de la société

Analyse et commentaire :

Les taux de frais généraux s'évaluent respectivement à 28% pour l'exercice comptable 2017 et 29% pour chacun des exercices 2018 et 2019. La portion de primes émises affectée à la couverture des frais de gestion est largement supérieure à la norme dans le secteur pour une maîtrise des charges qu'est de 15%. Ces taux ne sont pas favorables pour l'entreprise.

### 1.3.3 Taux ou ratio de sinistralité

	2017	2018	2019
Charges de sinistres brutes de réassurance (a)	5 415 042 630	4 160 697 047	5 535 669 971
Charges de sinistres nettes de réassurance (b)	4 971 027 308	4 613 911 881	4 868 208 602
Primes acquises brutes (c)	11 009 903 087	10 907 893 637	11 373 653 684
Primes acquises nettes (d)	8 895 432 076	9 340 459 530	8 421 754 455
<b>Sinistralité brute (e) = a/c</b>	<b>49%</b>	<b>38%</b>	<b>49%</b>
<b>Sinistralité nette (f) = b/d</b>	<b>56%</b>	<b>49%</b>	<b>58%</b>

Source : Etats statistiques et comptables de la société

Analyse et commentaire :

La sinistralité brute pour la société est dans l'ensemble très bonne pour la société car elle se situe pour tous les exercices comptables observés, en dessous de la référence du secteur

pour une maîtrise parfaite des risques qu'est de 65%. Cette situation traduit une bonne sélection des risques à l'origine par les responsables en charge de la production de l'entreprise et par conséquent que la compagnie dispose d'un portefeuille sain.

Avec la prise en compte de l'incidence de la réassurance, on note que la sinistralité nette est plus élevée que la sinistralité brute. Cette situation traduit une inefficacité du programme de réassurance de la société.

### 1.3.4 Ratio combiné et ratio d'exploitation

	2017	2018	2019
Taux de commissions (a)	15%	12%	11%
Taux de frais généraux (b)	28%	29%	29%
Sinistralité nette (c)	56%	49%	58%
Résultat financier (d)	693 480 866	- 2 606 878 560	63 451 132
Cotisations émises nettes (e)	8 979 254 232	9 614 311 014	7 515 827 355
<b>Ratio combiné (f) = (a+b+c)</b>	<b>99,00%</b>	<b>90,00%</b>	<b>98,00%</b>
<b>Ratio d'exploitation (g) =(f)-(d/e)</b>	<b>91,28%</b>	<b>117,11%</b>	<b>97,16%</b>

Source : Etats statistiques et comptables de la société

#### Analyse et commentaire :

L'analyse du ratio combiné et du ratio d'exploitation pour l'ensemble des exercices comptables retenus montre que les résultats affichés par cet indicateur sont favorables et se situent dans les normes car sensiblement inférieurs à 100%. Cela traduit que les recettes de l'activité parviennent à raisonnablement couvrir les charges y afférentes. Cependant, exceptionnellement pour l'exercice 2018, on constate que le ratio d'exploitation évalué à 117,11% a nettement augmenté par rapport à celui de 2017 et se trouve être supérieur au ratio combiné du même exercice. Cette situation traduit que le résultat financier a été déficitaire pour cet exercice et a eu pour incidence, l'aggravation du taux. En conséquence pour l'exercice 2018, les recettes obtenues de l'activité d'exploitation et de celle de la gestion des placements de l'entreprise n'ont pas été suffisantes pour couvrir les charges correspondantes.

## 1.4 Analyse de l'incidence de la réassurance

### 1.4.4 Taux de cession de primes et sinistres

		2017	2018	2019
Primes cédées (a)		1 955 791 712	1 464 107 191	3 147 422 295
Cotisations émises brutes (b)		10 935 045 944	11 078 418 205	10 663 249 650
Sinistres cédés (c)		1 906 155 594	125 030 023	514 175 968
Charges de sinistres brutes (d)		7 926 433 705	5 262 736 488	5 457 935 350
Taux de cession	Primes (e) = a/b	18%	13%	30%
	Sinistres (f) = c/d	24%	2%	9%

Source : Etats statistiques et comptables de la société

#### Analyse et commentaire :

La société a moins fait recours à la réassurance en 2018 que les autres exercices (2017 et 2019) avec un taux de cession de primes de 13% et un taux de cession de sinistres de 2% (les plus faibles de toute la période d'observation). Particulièrement pour l'exercice 2019, on constate que la société a cédé beaucoup de primes (30%) pour une valeur des sinistres à la charge des réassureurs faible (9%).

### 1.4.5 Taux de rétention ou de conservation des primes et sinistres

		2017	2018	2019
Taux de cession	Primes (a)	18%	13%	30%
	Sinistres (b)	24%	2%	9%
Taux de rétention	Primes (c) = 100% - (a)	82%	87%	70%
	Sinistres (d) = 100% - (b)	76%	98%	91%

Source : Etats statistiques et comptables de la société

#### Analyse et commentaire :

Les taux de rétention s'évaluent à 82%, 87% et 70% pour les primes et à 76%, 98% et 91% pour les sinistres respectivement au titre des exercices 2017, 2018 et 2019.

### 1.4.6 Analyse du résultat de réassurance

		2017	2018	2019
Primes acquises aux réassureurs (a)		2 114 471 011	1 567 434 107	2 951 899 229
Part des réassureurs dans les charges (b)		910 260 217	125 200 040	1 470 240 878
Résultat de réassurance (c) = a-b		1 204 210 794	1 442 234 067	1 481 658 351
Résultat de réassurance en % des primes acquises aux réassureurs (d) = c/a		57%	92%	50%
Résultat d'exploitation net (solde du CEG) (e)		288 879 473	-2 282 639 173	-327 845 171
Résultats bruts de réassurance (f) = e-c		-915 331 321	-3 724 873 240	-1 809 503 522
Primes cédées (g)		1 955 791 712	1 464 107 191	3 147 422 295
Résultats de réassurance en % des primes cédées (h) = c/g		62%	99%	47%

Source : Etats C1 de la société

Analyse et commentaire :

Les résultats de réassurance exprimés en pourcentage des primes cédées s'évaluent à 62%, 99% et 47% respectivement pour les exercices comptables 2017, 2018 et 2019. Ces résultats sont nettement en faveur des réassureurs et a particulièrement été très avantageux pour ces derniers au titre de l'exercice 2018. En conséquence, même s'il est vrai que l'opération de réassurance permet à l'assureur de protéger son bilan et son activité de pertes majeures pouvant résulter d'un sinistre dépassant ses capacités de couverture, il n'en demeure pas moins que le plan de réassurance appliqué par l'Africaine des Assurances du Bénin jusque-là est en sa défaveur, surtout non optimale et qu'à ce titre elle peut prendre le risque de conserver encore un peu plus de prime dans son portefeuille car les statistiques montrent que la tendance générale des risques sont toujours dans le champ de ses capacités.

**Paragraphe 2 : Analyse des données et appréciation de l'activité financière, de la rentabilité, de la solvabilité et de l'exposition aux risques de perte et de ruine de l'Africaine des Assurance du Bénin**

Il s'agit pour nous à travers ce paragraphe d'analyser et d'apprécier la structure financière du bilan à travers l'estimation de la rentabilité financière, de la solvabilité et des risque de perte et de ruine de la société après application numérique des indicateurs y relatifs.

**2.1 Analyse de la structure du bilan : rentabilité, solvabilité**

**2.1.1 Analyse du rendement des actifs gérés**

	2017	2018	2019
Résultat financier (a)	693 480 866	- 2 606 878 560	63 451 132
Actifs gérés (b)	22 050 876 507	20 917 340 496	22 028 012 995
<b>Taux de rendement des actifs gérés (c) = a/b</b>	<b>3,14%</b>	<b>-12%</b>	<b>0,29%</b>

Source : Etats statistiques et comptables de la société

Analyse et commentaire :

L'activité de gestion des placements indique un taux de rendement des actifs de 3,14% pour l'exercice 2018. Ce résultat est faible et se trouve être inférieur à la norme minimale de rendement des actifs sur le marché des placements qui est de 3,5%.

En ce qui concerne l'exercice 2018, ce taux est évalué à -12%, ce qui reflète une grave dégradation du rendement des actifs. Les investissements effectués en placements par la société ont donc été complètement infructueux et très défavorables avec une incidence négative remarquable sur le résultat net de la société.

En 2019, le rendement des placements est presque nul. Dans l'ensemble pour les trois exercices d'observation, l'activité de placement a été infructueuse et très défavorable pour la société. La compagnie a subi de plein fouet le risque de placement (dépréciation des placements, risque de taux d'intérêt) sur toute la période car le taux de rémunération d'un simple compte-épargne est meilleur à celui des rendements des actifs pour la compagnie.

### 2.1.2 Analyse de la diversification des actifs représentatifs des engagements réglementés : Ratios des droits immobiliers, des valeurs mobilières, ratio de prêts et ratio de disponibilités

	2017	2018	2019
Obligations (a )	5 524 774 544	5 477 463 365	6 243 013 790
Actions et autres obligations (b)	9 631 542 096	8 698 755 827	8 749 953 126
Droits réels immobiliers (c )	3 676 444 066	3 042 561 107	2 833 977 161
Prêts garantis (d)	-	-	-
Prêts hypothécaires (e )	-	-	-
Autres prêts (f)	102 408 890	82 408 890	82 408 890
Dépôts en banque (g)	1 900 000 000	1 370 000 000	1 779 635 223
<b>Engagements Réglementés (h)</b>	<b>15 585 259 394</b>	<b>14 707 577 707</b>	<b>13 855 272 392</b>

Source: Etat C4 2017, 2018 et 2019 de la société

Ratio des Obligations (1 )= a/h	<b>35%</b>	<b>37%</b>	<b>45%</b>
Norme [Minimale:Maximale] en %	[15 : 50]		
Appréciation/Commentaire	Bon pour chacun des trois (03) exercices		

Ratio des Actions et autres obligations (2)= b/h	<b>62%</b>	<b>59%</b>	<b>63%</b>
Norme [Minimale:Maximale] en %	[0 : 40]		
Appréciation/Commentaire	<b>Mauvais</b>	<b>Mauvais</b>	<b>Mauvais</b>

Ratio des Droits réels immobiliers (3 )= c/h	<b>24%</b>	<b>21%</b>	<b>20%</b>
Norme [Minimale:Maximale] en %	[0 : 40]		
Appréciation/Commentaire	Acceptable pour chacun des trois (03) exercices		

	2017	2018	2019
Ratio des autres prêts (6)= f/h	1%	1%	1%
Norme [Minimale:Maximale] en %	[0 : 10]		
Appréciation/Commentaire	Acceptable pour chacun des trois (03) exercices		
Ratio des Dépôts en banque (7)= g/h	12%	9%	13%
Norme [Minimale:Maximale] en %	[10 : 40]		
Appréciation/Commentaire	Acceptable	Insuffisant	Acceptable

### 2.1.3 Ratio ou taux de besoin en fonds de roulement

	2017	2018	2019
Tiers débiteurs (a)	3 476 750 165	3 422 928 923	3 859 654 965
Tiers créditeurs (b)	3 280 106 109	5 806 675 095	3 536 213 771
Primes émises brutes (c)	10 935 045 944	11 078 418 205	10 663 249 650
<b>BFR en valeur (d) = a-b</b>	<b>196 644 056</b>	<b>- 2 383 746 172</b>	<b>323 441 194</b>
<b>BFR en jours de CA (e) = (d/c)*365</b>	<b>7</b>	<b>-79</b>	<b>11</b>
<b>Taux de BFR (f) = d/c</b>	<b>2%</b>	<b>-22%</b>	<b>3%</b>

Source : Etats statistiques et comptables de la société

#### Analyse et commentaire :

- ✓ Exercice 2017 : au titre de cet exercice, il ressort que les créances détenues sur les clients et autres débiteurs par la société sont suffisantes pour couvrir les dettes en instance à court terme contractées auprès des fournisseurs et autres créditeurs. L'excédent des créances à court terme dégagé sur les dettes à court terme représente sept (07) jours de Chiffre d'affaires et 2% de la valeur annuelle des cotisations brutes émises. La société est donc solvable vis-à-vis de ses créditeurs si elle ne doit compter que sur ses créances à court terme pour régler ses dettes à court terme sans faire recours à d'autres sources de règlement.
- ✓ Exercice 2018 : pour cet exercice, il ressort que la valeur des dettes en instance à court terme contractées auprès des fournisseurs et autres créditeurs sont nettement supérieures aux créances que la société détient sur ses clients et autres débiteurs pour la même période. Il s'en dégage un déficit important de FCFA 2.383.746.172 représentant 79 jours de chiffre d'affaires de cet exercice et 22% des primes brutes émises au titre du même exercice. Le niveau de solvabilité enregistré en 2017 s'est considérablement dégradé en 2018 et la société de ce fait, n'est donc pas solvable vis-à-vis de ses créditeurs dans l'hypothèse qu'elle ne doit compter que sur ses créances à court terme pour régler ses dettes à court terme.

- ✓ Exercice 2019 : nous constatons qu'en 2019, la solvabilité de la société en ce qui concerne sa capacité à ne compter que sur ses créances à court terme pour faire face à ses dettes à court terme sans recourir à d'autres sources s'est améliorée en comparaison à la situation enregistrée pour l'exercice précédent avec le dégagement d'un excédent de FCFA 323.441.194 représentant 11 jours de vente linéaire de l'année et 22% de la valeur des primes brutes émises pour l'exercice.

#### 2.1.4 Analyse de la marge d'exploitation, de la marge du résultat net et du retour sur fonds propres

	2017	2018	2019
Fonds propres (a)	12 382 877 758	9 590 392 665	14 487 576 639
Résultat d'exploitation (b)	288 879 473	- 2 282 639 173	- 327 845 171
Résultat net (c)	921 595 301	- 2 192 485 093	397 183 974
Primes émises nettes (d)	8 979 254 232	9 614 311 014	7 515 827 355
<b>Taux de marge d'exploitation (e) = b/d</b>	<b>3%</b>	<b>-24%</b>	<b>-4%</b>
<b>Taux de marge du résultat net (f) = c/d</b>	<b>10%</b>	<b>-23%</b>	<b>5%</b>

Source : Etats statistiques et comptables de la société

##### Analyse et commentaire :

L'activité d'exploitation a dégagé une légère marge bénéficiaire de 3% des fonds propres de la société en 2017 et a gravement été défavorable pour les actionnaires en 2018 (-24%) et en 2019 (-4%).

Les résultats nets des exercices 2017 et 2019 ont été profitables pour les actionnaires respectivement à hauteur de 10% et 5% des capitaux investis au titre des fonds propres de la société. Par contre, les actionnaires ont enregistré une lourde perte à la clôture de l'exercice comptable de 2018 les privant ainsi de la jouissance de dividendes.

#### 2.1.5 Analyse de la solvabilité

##### 2.1.5.1 Taux de provisionnement

	2017	2018	2019
PREC brutes (a)	4 410 596 071	4 581 120 639	3 870 716 605
PREC nettes(b)	3 743 542 778	4 017 394 262	3 111 467 162
Primes émises brutes (c)	10 935 045 944	11 078 418 205	10 663 249 650
Primes émises nettes (d)	8 979 254 232	9 614 311 014	7 515 827 355
<b>Taux de provisionnement brut (e) = a/c</b>	<b>40%</b>	<b>41%</b>	<b>36%</b>
<b>Taux de provisionnement net (f) = b/d</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>	<b>41%</b>

Source : Etats statistiques et comptables de la société

Analyse et commentaire :

Les taux de provisionnement des risques en cours sont pour l'ensemble acceptables parce que supérieurs ou égaux au minimum requis qui est de 36%. Ceci traduit une politique de provisionnement favorable.

**2.1.5.3 Taux de règlement des sinistres**

	2017	2018	2019
Prestations et frais payés nets (a)	6 020 278 111	5 137 706 465	4 943 759 382
Provisions pour sinistres (b)	9 017 683 246	8 493 888 662	8 418 337 882
<b>Taux de règlement des sinistres (c) = a/b</b>	<b>67%</b>	<b>60%</b>	<b>59%</b>

Source : Etats statistiques et comptables de la société

Analyse et commentaire :

Les paiements effectués au titre des sinistres survenus représentent 67%, 60% et 59% des provisions de sinistres respectivement pour chacun des exercices 2017, 2018 et 2019. On constate une baisse de l'effort de paiement des prestations et frais par rapport aux provisions faites au fil des exercices successifs par la société.

**2.1.5.4 Taux de créance (sur les agents, assurés et courtiers)**

	2017	2018	2019
Créances sur les agents, assurés et courtiers (a)	2 060 289 096	2 369 928 521	2 318 699 208
Primes ou cotisations émises brutes (b)	10 935 045 944	11 078 418 205	10 663 249 650
<b>Taux de créances(c) = (a/b)*365 (en jours de Chiffre d'affaires)</b>	<b>69</b>	<b>78</b>	<b>79</b>

Source : Etats statistiques et comptables de la société

Analyse et commentaire :

Les créances détenues par la société sur ses agents, assurés et courtiers représentent environs 69, 78 et 79 jours de chiffre d'affaires linéaire de l'année respectivement pour les exercices 2017, 2018 et 2019. Ces résultats affichés par cet indicateur ne sont pas avantageux pour la société car elle accorde du crédit à ses agents, assurés et courtiers au-delà des 21 jours comme norme de référence ou d'un (01) mois ou 30 jours tout au plus. De plus, il faut noter que cette largesse de la société dans les délais de crédit accordés croît d'année en année.

### 2.1.5.5 Ratio d'autonomie financière

	2017	2018	2019
Fonds Propres (a)	12 382 877 758	9 590 392 665	14 487 576 639
Total du Bilan (b)	33 432 811 665	33 806 555 842	32 956 999 460
<b>Ratio d'autonomie financière (c) = a/b</b>	<b>37%</b>	<b>28%</b>	<b>44%</b>

Source : Etats statistiques et comptables de la société

#### Analyse et commentaire :

Pour une vue d'ensemble sur les trois exercices comptables d'observations, les fonds propres de la société représentent en moyenne 36% de la valeur du bilan. La société dispose d'une autonomie financière moyenne sur les trois exercices représentant le tiers de l'ensemble des biens (total actif) ou de l'ensemble des ressources (total passif) mobilisés pour le fonctionnement et l'exploitation de la société. Cependant, pour le dernier exercice comptable 2019, dernière situation patrimoniale connue et certifiée de la société, l'autonomie financière de la compagnie est évaluée à environ 44%. Nous en déduisons que les dettes à court, moyen et long terme de la société au 31 décembre 2019 s'évaluent à environs 56% de la valeur totale du passif

### 2.1.5.6 Ratio de liquidité générale

	2017	2018	2019
Actifs à court terme (a)	6 268 944 402	8 144 711 293	6 736 648 189
Dettes à court terme (b)	5 017 684 331	7 266 798 392	4 430 765 505
<b>Ratio de liquidité générale (c) = a/b</b>	<b>125%</b>	<b>112%</b>	<b>152%</b>

Source : Etats statistiques et comptables de la société

#### Analyse et commentaire :

Les résultats obtenus de l'utilisation du présent indicateur reflètent que la compagnie peut valablement compter sur ses actifs à court terme (créances, tiers débiteurs, débiteurs divers et disponibilités en trésorerie) pour faire face à ses dettes à court terme. La société dispose par conséquent d'un bon niveau de liquidité générale.

### 2.1.5.7 Marge de solvabilité

		2017	2018	2019
Marge disponible (a)		12 302 061 640	9 535 122 806	14 987 514 362
Marge minimale réglementaire suivant la méthode :	des primes (b)	2 007 681 775	2 457 032 790	1 875 506 450
	des sinistres (c)	1 271 119 475	1 433 481 542	1 107 446 416
Marge minimale à retenir (d) = max(b:c)		2 007 681 775	2 457 032 790	1 875 506 450
<b>Ratio de Marge de solvabilité (e) = a/d</b>		<b>613%</b>	<b>388%</b>	<b>799%</b>
Surplus de marge (f) = a-d		10 294 379 865	7 078 090 016	13 112 007 912

Source : Etat C11 (2019)

#### Analyse et commentaire :

L'analyse de la marge de solvabilité de la compagnie fait ressortir l'existence d'un surplus de marge important sur toute la période d'observation. A tout moment donc, l'entreprise est valablement apte à (ou capable de) honorer ses engagements contractuels.

### 2.1.5.8 Analyse de l'existence ou non de besoin de financement

Il s'agit pour nous ici de rapporter les fonds propres de l'entreprise au montant du capital social minimum requis pour la constitution et l'exploitation d'une compagnie d'assurance IARDT en zone CIMA. L'analyse de l'existence ou non d'un besoin de financement n'est pertinente que lorsque l'indicateur est calculé pour le dernier exercice comptable clôturé de l'entreprise. C'est ainsi que nous ne déterminerons cet indicateur que pour le compte de l'exercice 2019, les exercices antérieurs n'ayant plus d'importance.

Le ratio s'obtient comme suit :

$$\begin{aligned} \text{Ratio} &= \frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Capital social minimum exigé}} \\ &= \frac{14\,487\,576\,639}{5\,000\,000\,000} \end{aligned}$$

$$\text{Ratio} = 289,75 \%$$

#### Analyse et commentaire :

Le résultat obtenu traduit une bonne couverture de l'activité de la compagnie par ses fonds propres car le ratio trouvé est largement supérieur à la norme exigée par les autorités de contrôle en zone CIMA pour cet indicateur (minimum 80%). Elle n'a donc pas besoin d'un financement vu au 31 décembre 2019.

## 2.2 Analyse d'exposition à la perte et à la ruine

### 2.2.1 Risque de perte et risque de ruine de l'Africaine des Assurances du Bénin

Nous envisageons analyser ici l'évolution dans le temps de l'exposition de la société au risque de perte et estimer son exposition au risque de ruine.

Pour ce faire, nous allons prendre en compte les données collectées du bilan de la société au titre des exercices de 2015 à 2019 et déterminer successivement la moyenne ( $E(R)$ ) et l'écart-type ( $\sigma(R)$ ) des résultats de la société de tous les exercices qui précèdent l'exercice d'évaluation.

Nous choisissons l'hypothèse d'estimer approximativement le résultat de l'exercice 2020 par la moyenne des résultats des exercices 2018 et 2019.

N°	Exercices	Résultat net (R)	E (R)	$\sigma (R)$	Fonds Propres (FP)
1	2015	1 760 658 156	-	-	-
2	2016	2 310 468 080	-	-	-
3	2017	921 595 301	1 664 240 512	699 438 468	12 382 877 758
4	2018	- 2 192 485 093	700 059 111	2 011 150 387	9 590 392 665
5	2019	397 183 974	639 484 084	1 746 966 250	14 487 576 639
6	2020	- 897 650 560	383 294 976	1 683 837 883	13 589 926 080

	(a) = $-E(R)/\sigma(R)$	$P(X < (a))$	(b) = $-(FP - E(R))/(\sigma(R))$	$P(X' < (b))$
2017	-2,38	1%	-15,32	0%
2018	-0,35	36%	-4,42	0%
2019	-0,37	36%	-7,93	0%
2020	-0,23	41%	-7,84	0%

Avec :

$P(X < (a)) \implies$  Risque d'exposition à la perte de la société

$P(X' < (b)) \implies$  Risque d'exposition à la ruine

#### Analyse et commentaire :

Au terme de nos estimations, nous constatons que le risque d'exposition de la société aux pertes est croissant dans l'ensemble et qu'en dépit de cette situation, la société est à l'abri de la ruine.

Il importe donc que les dirigeants de la société jettent un regard sur la gestion optimale des activités technique et financière de la compagnie.

Nous venons de passer à la loupe la situation financière et patrimoniale de l'Africaine des Assurances du Bénin sur la base des données collectées dans les états statistiques et

comptables de la société au titre des exercices 2017, 2018 et 2019. Ceci nous a permis de relever les indicateurs confortant et par la même occasion, les points d'alerte. A présent, quelles recommandations pouvons-nous formuler à l'endroit des dirigeants et responsables de la compagnie pour l'avenir et quelles peuvent être les facteurs favorisant leur mise en œuvre ?

Tableau 9 : Tableau synoptique du diagnostic de l'activité de l'Africaine des Assurances du Bénin

ANGLES D'ANALYSE	INDICATEURS	VALEURS			NORMES DE REFERENCE	APPRECIATIONS		
		2017	2018	2019		2017	2018	2019
Activité Commerciale	Part de marché	34%	31%	29%	N > N-1			
	Taux de croissance des primes émises	-3%	1%	-4%	> 0			
	Taux de croissance de la production (contrats)	7%	12%	-17%	> 0			
	Taux de commissions brutes	16%	16%	16%	≤ 20%			
	Taux de commissions nettes	15%	12%	11%	≤ 20%			
Activité/Coûts technique(s)	Taux de frais généraux	28%	29%	29%	≤ 15%			
	Taux de sinistralité brut	49%	38%	49%	≤ 65%			
	Taux de sinistralité net	56%	49%	58%	≤ 65%			
	Ratio combiné	99%	90%	98%	< 100%			
	Ratio d'exploitation	91%	117%	97%	< 100%			
	Taux de cession des primes (a)	18%	13%	30%	≤ 50%			
	Taux de cession des sinistres (b)	24%	2%	9%	(b) ≥ (a)			
	Taux de rétention des primes (c)	82%	87%	70%	≥ 50%			
	Taux de rétention des sinistres (d)	76%	98%	91%	(d) ≤ (c)			
	Résultat de la réassurance en % des primes cédées	62%	99%	47%	< 50%			
Diversification des actifs représentatifs des Engagements Réglementés	Résultat de la réassurance en % des primes acquises	57%	92%	50%	< 50%			
	Ratio des obligations d'Etat et d'institutions	35%	37%	45%	[15% : 50%]			
	Ratio des actions et autres obligations	62%	59%	63%	[0% : 40%]			
	Ratio des droits réels immobiliers	24%	21%	20%	[0% : 40%]			
	Ratio des autres prêts	1%	1%	1%	[0% : 10%]			
	Ratio des dépôts en banque	12%	9%	13%	[10% : 40%]			
	Taux de rendement des actifs gérés	3,14%	-12%	0,29%	≥ 3,5%			
	Taux de marge d'exploitation	3%	-24%	-4%	> 0%			
	Taux de marge du résultat net	10%	-23%	5%	> 0%			
	Besoin en fonds de roulement (BFR) en jours de CA	7 jours	-79 jours	11 jours	Positif			
Solvabilité	Taux de BFR	2%	-22%	3%	> 0%			
	Taux de provisionnement brut des risques en cours	40%	41%	36%	> 36%			
	Taux de provisionnement net des risques en cours	42%	42%	41%	> 36%			
	Taux de règlement des sinistres	67%	60%	59%	≥ 65%			
	Taux de créances (agents, courtiers, assurés)	69 jours	78 jours	79 jours	21 jours			
	ratio d'autonomie financière	37%	28%	44%	≥ 20%			
	Ratio de liquidité générale	12,5%	112%	152%	> 100%			
	Ratio de marge de solvabilité	612,75%	388,07%	799,00%	> 100%			
	Ratio de besoin de financement	-	-	289,75%	> 80%			
	Risque de pertes	1%	36%	36%	< 20%			
Risque de ruine	0%	0%	0%	-				

Légende:

Bon

Perfectible

Mauvais

Source : Récapitulatif des résultats d'analyse et d'observation des données et statistiques des états comptables et financiers

## **Section II : Recommandations et conditions de mise en œuvre**

Cette section est destinée à évoquer les propositions de mesures correctives susceptibles d'être prises et mises en œuvre par la société en vue d'améliorer pour l'avenir, les résultats obtenus dans les différents angles d'analyse de l'activité de la compagnie (Paragraphe 1) et des conditions de leur mise en œuvre (Paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Recommandations formulées**

Les recommandations sont formulées suivant les angles d'analyse et d'observation pour lesquels les résultats obtenus de l'application des indicateurs de mesure se sont révélés perfectibles et mauvais. Pour les angles d'analyse ayant déjà affiché de bons résultats, nous proposerons quelques suggestions ayant pour objectif de veiller au maintien dans le long terme de leur bon état.

#### **1.1 Recommandations d'ordres organisationnel et structurel**

Elles sont relatives à l'organisation structurelle de la société prenant ainsi en compte, les relations de dépendance, de collaboration, de complémentarité, de subordination, de substitution et d'exclusivité existantes entre chacune des directions, services et divers centres de responsabilité composant l'organigramme de la compagnie. A ce titre, nous proposons ce qui suit :

##### **1.1.1 Retirer la fonction d'Audit Interne des attributions de la Direction de l'Audit, de l'Informatique et de la Digitalisation et l'ériger en Direction autonome.**

En effet, la décision N° 010/2020/DG-AA/DARH du 19 octobre 2020 portant modification et publication de l'organigramme de l'Africaine des Assurances a instauré une direction dite « Direction de l'Audit, de l'Informatique et de la Digitalisation ». Nous trouvons les attributions de cette direction trop importantes et très lourdes pour atteindre une efficacité de la fonction d'Audit Interne au sein de la société. Par ailleurs, le responsable d'audit interne doit bénéficier d'une indépendance totale et d'une autonomie suffisante pour bien accomplir les missions à lui confier et atteindre les objectifs poursuivis. Cumuler l'Audit Interne, l'Informatique et la Digitalisation au sein d'une même direction n'offre pas une indépendance d'activité et d'action à l'Auditeur Interne pour pratiquer la veille informatique et digitale sur le responsable du Service Informatique et Digitalisation d'une part et celui du Service Qualité d'autre part car ces analyses seront perturbées par l'influence du Directeur qui coiffe à la fois tous ces services et de qui il reçoit par la même occasion ses ordres.

### **1.1.2 Retirer la fonction de Contrôle de Gestion de la tutelle de la Direction Administrative et Financière et l'ériger en Cellule de Contrôle de Gestion et de Qualité**

La présente recommandation s'inscrit dans la même ligne d'objectif que celle qui précède car le responsable en charge du Contrôle de Gestion manquera d'efficacité, d'autonomie et d'indépendance s'il doit être placé sous la tutelle du Directeur Administratif et Financier qui détient déjà de larges pouvoirs sur la conduite des finances et la tenue de la comptabilité de la société, fonction très importante pour consigner et retracer en écritures comptables, toutes les opérations de nature à affecter les finances ou le patrimoine de la société.

Nous savons déjà combien la présence d'un Contrôleur de Gestion au sein d'une entité est importante pour vérifier si les directives des dirigeants sont correctement appliquées par les collaborateurs à tous les niveaux, analyser les écarts entre les objectifs fixés et les résultats constatés et suggérer à la Direction Générale les mesures correctives éventuellement nécessaires. Comment peut-il donc effectuer convenablement cette mission s'il ne peut rendre compte directement à la Direction Générale et se trouve contraint de passer par un supérieur hiérarchique intermédiaire ? La création d'une cellule de Contrôle et de Qualité directement rattachée à la Direction Générale permettra de résoudre ce dysfonctionnement.

### **1.1.3 Créer un poste de Directeur Général Adjoint**

Le premier réflexe qui viendra à l'esprit de l'actionnaire ou du gestionnaire rationnel face à cette recommandation est que la création d'un tel poste engendrera des charges salariales inutiles pour des tâches et des attributions relevant du pouvoir discrétionnaire du Directeur Général et qu'il peut déjà à lui seul assumer. Mais nous devons aller au-delà de cette perception des choses car l'opportunité de cette recommandation n'est pas seulement à voir sous l'angle du coût du poste (la rémunération du Directeur Général Adjoint) mais également surtout sous l'angle de la gestion des conflits d'intérêts existant entre les attributions des différents directeurs relevant de l'autorité de la Direction Générale et celles du Directeur Général lui-même au cas où ce dernier sera amené à être indisponible pour la conduite des activités pour diverses raisons (missions à l'étranger pour longue durée, santé, délégation de pouvoirs, etc.).

En cas d'indisponibilité du Directeur Général ou au cas où celui-ci manifesterait le besoin de déconcentrer une partie de ses attributions, il sera plus prudent et plus efficace de les déléguer à un Directeur Général Adjoint qu'un Directeur de rang technique ou opérationnel

qui pourrait être tenté en cas de bénéfice de délégation de pouvoirs, faire des choix qui avantagent personnellement sa Direction plutôt que l'intérêt général de la société.

#### **1.1.4 Créer et dynamiser la fonction de Risk Manager au sein de la compagnie**

L'organigramme de l'Africaine des Assurances n'a pas prévu un poste de Risk Manager au sein de la société. Le monde financier et économique est en constante évolution avec des innovations, de nouveaux impératifs d'adaptation à la réforme au nombre desquels se trouve notamment la fonction du Risk management. La tendance actuelle est d'avoir au sein des entités exposées à divers risques d'exploitation et d'activité, un responsable de gestion des risques au profil qualifié pour mettre l'entreprise à l'abri de pertes majeures. Nous trouvons très indispensable que les dirigeants de la société pensent à intégrer cette innovation dans leur structure organisationnelle.

#### **1.2 Recommandations relevant de la matrice SWOT de l'Africaine des Assurances du Bénin**

Elles ont rapport aux suggestions à faire pour renforcer et solidifier les forces et les opportunités de la société et par la même occasion, de corriger les faiblesses et les menaces qui pèsent sur elle ou tout au moins de réduire leurs impacts sur la performance de la compagnie. Il s'agit entre autres de:

- ✓ adapter les tarifs pratiqués par la société aux réalités concurrentielles du marché et des statistiques de la sinistralité du portefeuille,
- ✓ mettre en place un plan de marketing stratégique agressif : en effet, l'Africaine des Assurances du Bénin doit prendre conscience qu'elle peut perdre la position de leader sur le marché à tout moment et que le meilleur moyen d'éviter cela est de veiller en permanence à conquérir le marché en pleine croissance tout en augmentant sa part de marché,
- ✓ relever le capital social de la société à cinq milliards (5 000 000 000) de francs CFA pour répondre au minimum réglementaire exigé sur le marché,
- ✓ poursuivre la formation, le renforcement des capacités du personnel et la capitalisation de l'expérience professionnelle par la promotion des cadres à l'interne, une option qui crée un lien de complicité et de redevance entre les agents les plus anciens de la société et la compagnie elle-même ou d'attachement du personnel au meilleur pour la société,

- ✓ pratiquer la veille informationnelle et digitale : anticiper les évolutions technologiques et les implanter au sein de la société pour garantir une avance sur la concurrence.

### **1.3 Recommandations sur l'activité commerciale de la société**

L'activité commerciale d'une compagnie d'assurance repose sur le dynamisme dans la production de contrats et le volume du chiffre d'affaires réalisé. Celle de l'Africaine des Assurances du Bénin est en forte dégradation sur les deux derniers exercices. Pour la redynamiser, nous proposons :

- ✓ concevoir et proposer des produits innovants à la clientèle,
- ✓ réviser les termes contractuels des traités de nomination des agents généraux et des contrats de collaboration des courtiers,
- ✓ concevoir un plan de rémunération attractif aux mandataires commerciaux indépendants,
- ✓ instaurer un système de gratification annuelle exceptionnelle des meilleurs apporteurs d'affaires de la compagnie,
- ✓ pratiquer des tarifs concurrentiels,
- ✓ réduire autant que possible les exclusions de garanties dans les contrats et conseiller chaque souscripteur ou assuré sur le produit d'assurance adapté à son profil,
- ✓ assurer la célérité dans le règlement, la liquidation et le paiement des dossiers sinistres,
- ✓ rehausser l'image de marque et la notoriété de la société : organiser des campagnes publicitaires, de promotion, de vulgarisation des produits et de rapprochement de la clientèle,
- ✓ veiller à la satisfaction client : réduire les délais d'attentes des sinistrés et victimes, assurer l'efficience du rapport qualité-prix des services offerts à la clientèle.

### **1.4 Recommandations sur la maîtrise des coûts techniques**

Les coûts techniques de l'Africaine des Assurances du Bénin pour l'ensemble sont acceptables sur l'ensemble de la période d'observation des données statistiques et comptables. Toutefois, nous invitons les dirigeants à :

- ✓ poursuivre la veille dans la sélection des risques,
- ✓ veiller à la maîtrise permanente des frais généraux de la société,
- ✓ revoir le programme de réassurance de la société : en effet, les primes cédées par la société pour les risques proposés à la réassurance comparées à la part des réassureurs dans les prestations et frais payés sont excessivement en la faveur des réassureurs. L'africaine des Assurances du Bénin gagnerait encore un peu à sélectionner davantage les risques à proposer à la réassurance.

### **1.5 Recommandations sur l'activité de placements et la diversification des actifs représentatifs des engagements réglementés**

L'africaine des Assurances du Bénin souffre cruellement du résultat de ses activités de placements ou de gestion des actifs de placements. Pour pallier cette situation, nous préconisons les mesures suivantes :

- ✓ réduire son portefeuille de titres en « actions » qui se trouve être en dépassement de la norme de détention de plus de 20% de ses engagements réglementés en plus de ne pas être rentables et trop risqués pour leur nature,
- ✓ vendre les actions non rentables sur les cinq derniers exercices comptables,
- ✓ privilégier et augmenter les investissements en obligations d'Etat et d'Institutions financières au détriment des actions,
- ✓ augmenter la détention de Dépôts à terme dans les banques pour des rémunérations certaines tout au moins supérieures à 3,5%.

### **1.6 Recommandations sur la solvabilité de l'entreprise**

Sur la capacité de la société à faire face à ses engagements à court, moyen et long terme, nous préconisons de :

- ✓ réduire les crédits accordés aux agents, courtiers et assurés en veillant au reversement régulier des primes émises et encaissées par les intermédiaires,
- ✓ suivre l'évolution des arriérés de prime en réduisant leur volume en montant par le recouvrement effectif,
- ✓ respecter scrupuleusement les dispositions de l'article 13 nouveau du code des assurances CIMA relatives au paiement des primes et la prise d'effet effective des contrats d'assurance émis : ceci permettra d'améliorer considérablement le taux de créance de l'entreprise,

- ✓ relever le capital social actuel de la société par augmentation du capital à hauteur de 5 000 000 000 FCFA au minimum par apports nouveaux (exclure l'augmentation par incorporation de réserves),
- ✓ poursuivre la constitution de réserves facultatives.

Après avoir relevé les irrégularités et autres dysfonctionnements suite au diagnostic de l'activité de l'Africaine des Assurances du Bénin, il convient d'évoquer ensuite les préalables nécessaires à la réussite et à l'efficacité dans leur mise en œuvre.

### **Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des recommandations**

La palliation des dysfonctionnements et alertes communiqués par les indicateurs de mesure ne pourra être obtenue que lorsque certaines dispositions utiles seront prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre.

Pour obtenir les résultats attendus de la mise en œuvre des recommandations formulées, nous pensons qu'il est utile :

- une sincère volonté des actionnaires et des dirigeants de la société,
- l'adhésion, l'engagement et la participation de toutes les parties prenantes de la société aux réformes et à l'innovation, même celles les plus défavorables aux intérêts individuels isolés et inavoués des agents,
- la planification, la budgétisation et la mobilisation et la mise à disposition au profit des utilisateurs, des ressources spéciales pour la conduite des réformes,
- l'adaptation continue de l'Africaine des Assurances du Bénin aux évolutions de son environnement extérieur (anticiper sur les tendances du marché et procéder aux ajustements nécessaires, mettre en adéquation les objectifs de la société avec les réalités concurrentielles),
- la promotion de l'excellence, la récompense de la performance et du mérite des agents, assurer la mobilité du personnel,
- la veille continue de la sauvegarde, de la protection de la culture d'entreprise et d'une bonne image de marque de la société,
- la poursuite de la promotion à l'interne des cadres les plus expérimentés et au profil adéquat de la société aux grands postes de responsabilité,
- une bonne connaissance de la tendance structurelle du marché.
- le maintien d'un environnement de travail sain et harmonieux entre les agents.

Dans la conduite d'une initiative de réflexion et d'analyse de quelque nature que ce soit, il est d'une partie où nous réservons une place pour consigner le produit fini de la démarche menée. Nous y sommes arrivé et invitons les différents lecteurs et utilisateurs de la présente étude à la considérer comme une contribution à l'optimisation de l'activité de l'Africaine des Assurances du Bénin pour les exercices comptables ultérieurs à la période d'observation et d'analyse.

## **CONCLUSION GENERALE**

Au l'origine de notre étude, nous nous sommes fixés pour objectif général de déceler les irrégularités prudentielles éventuelles qui pèsent sur l'activité d'assurance de l'Africaine des Assurances du Bénin au moyen de quelques indicateurs de mesure et de suggérer les conditions d'une amélioration des performances de ladite société.

Au terme de la présente étude, il est établi que la prise en compte de nos observations ainsi que l'analyse des données comptables et statistiques sur l'activité de l'Africaine des Assurances du Bénin révèle quelques irrégularités ou dysfonctionnements d'ordre prudentiel notamment :

- la perte d'influence de la société sur le marché au regard de sa place de « leader » traditionnellement reconnue (part de marché décroissante contre une croissance du marché),
- une incidence défavorable de la réassurance sur l'activité technique pour l'entreprise (des résultats de réassurance très déficitaires pour la compagnie),
- une activité de placement hautement déficitaire et préjudiciable pour la société (des taux de rendement moyens très bas et en deçà du minimum requis),
- le non-respect de la règle de diversification des actifs représentatifs des engagements réglementés en ce qui concerne les investissements de l'entreprise en « actions et autres obligations »,
- l'existence de délais de crédit hors norme accordés aux agents, courtiers et agents généraux,
- une exposition importante de l'entreprise au risque de perte.

Face à cette situation et dans le souci de rendre plus performante l'activité de l'entreprise vue dans son ensemble d'une part et de participer activement au jeu de la concurrence sur un marché dynamique et en pleine croissance, nous avons préconisé différentes mesures dont notamment : le réaménagement de l'organigramme de l'entreprise en vue d'assurer l'indépendance et l'efficacité de certains responsables dans leurs attributions et dans l'exercice de leurs fonctions, la pratique de la veille concurrentielle (prévoir et anticiper les tendances générales, produits-qualité-prix plus compétitifs, satisfaction-client améliorée, réseau de distribution plus dynamique), la promotion et la récompense du mérite et de l'innovation professionnels, la redistribution des actifs représentatifs des engagements réglementés, la maîtrise des coûts, la consolidation de la situation nette de l'entreprise.

Toutes ces mesures ne peuvent prendre forme que sur l'initiative et la volonté des dirigeants de la société combinées à une adhésion de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Au demeurant, l'effectivité de notre stage dont le corolaire est la réalisation de la présente étude a été pour nous, l'opportunité d'acquérir des connaissances dans la pratique de l'assurance sur le terrain et surtout une occasion de faire une application pratique de la théorie apprise en salle durant notre formation. Les résultats obtenus ont permis de détecter les « alertes » et de contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Les différentes solutions proposées ne constituent pas certes une panacée aux dysfonctionnements inhérents à la gestion de l'activité de l'Africaine des Assurances du Bénin, mais elles vont néanmoins jouer leur partition dans la poursuite de la dynamique de leader du marché béninois et de l'équilibre technique et financier de la société. C'est pourquoi, nous espérons qu'elles puissent inspirer et susciter d'autres réflexions et d'autres travaux pouvant y concourir.

L'Africaine des Assurance du Bénin sera-t-elle prête à en tirer profit ?

## BIBLIOGRAPHIE

### I. NOTES DE COURS

- ABLEGUE Hoba Fabrice, *Cours de Contrôle sur pièces et sur place, DESS-A 24<sup>ème</sup> promotion 2018-2020* ;
- MAIGA Issa, *Cours de Contrôle de gestion, DESS-A 24<sup>ème</sup> promotion 2018-2020* ;
- KOUADIO Eugène, *Cours de Généralités et Bases Techniques DESS-A 24<sup>ème</sup> promotion, 2018-2020* ;
- NOUKELA Emmanuel, *Cours d'Audit interne DESS-A 24<sup>ème</sup> promotion 2018-2020* ;
- Denis CHAMPVILLARD, *Organisation et administration des Sociétés d'Assurances, DESS-A 24<sup>ème</sup> promotion 2018-2020*

### II. OUVRAGES ET LEGISLATION

- Code des Assurances CIMA, nouvelle édition, 2019
- Frédéric PLANCHET et Pierre THEROND, *Mesure et gestion des risques d'assurance, Analyse critique des futurs référentiels prudentiel et d'information financière, éditions economica, 2014* ;
- Philippe TRAINAR et Patrick THOUROT, *Gestion de l'entreprise d'assurance, préface de Eric Lombard, 2<sup>e</sup> édition, 2017* ;
- Marie-Laure DREYFUSS, *Les grands principes de Solvabilité 2, 2<sup>e</sup> édition* ;
- Hubert de la BRUSLERIE, *Analyse financière, Information financière, évaluation, diagnostic, 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD* ;
- Julien MOLARD, *Dictionnaire de l'assurance, 2<sup>e</sup> édition* ;
- Marie-Noëlle DESIRE-LUCIANI, Daniel HIRSCH, Nathalie KACHER et Marc POLOSSAT, *Le grand livre du contrôle de gestion, 4<sup>e</sup> édition*;

### III. MEMOIRES ET AUTRES

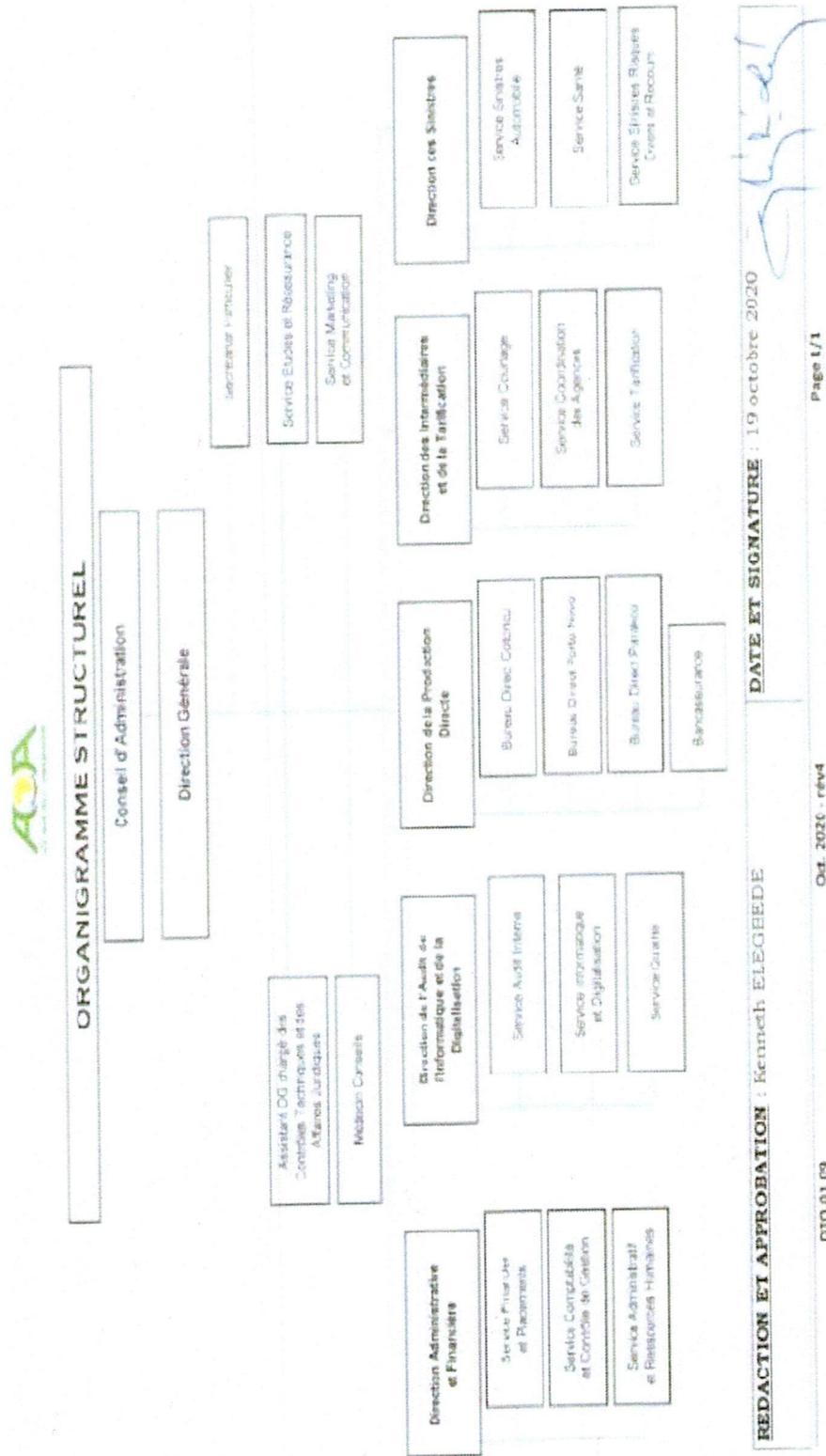
- Emmanuelle Mégah AKOHA, « Réflexion sur les stratégies d'amélioration des performances d'une compagnie d'assurances IARD : Cas de l'Africaine des Assurances du Bénin », Mémoire DESS-A, 18<sup>ème</sup> promotion IIA ;
- Achille Adjimon HOUNGA, « Le système de contrôle de gestion comme un outil de pilotage des sociétés d'assurances de la zone CIMA : Etude de cas de L'Africaine des Assurances du Bénin », Mémoire DESS-A, 22<sup>ème</sup> promotion IIA ;
- Maéssarath Adoukè ADECHI, « Risk management, outil de résilience pour les compagnies d'assurance non-vie de la zone CIMA : Cas de l'Africaine des Assurances du Bénin », Mémoire DESS-A 23<sup>ème</sup> promotion ;
- Publications de la Direction des Assurances du Bénin sur les statistiques du marché béninois des assurances.

### IV. WEBOGRAPHIE

- [www.google.bj](http://www.google.bj)
- [www.cima-afrique.org](http://www.cima-afrique.org)
- [www.fanaf.org](http://www.fanaf.org)
- [www.atlas-mag.net](http://www.atlas-mag.net)

## ANNEXES

**Annexe I: Organigramme de L'Africaine des Assurances du Bénin (2020)**



Source : L'Africaine des Assurances du Bénin, octobre 2020

**Annexe n°2: Guide d'entretien**

**GUIDE D'ENTRETIEN**

Ce guide d'entretien a été conçu dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle III (DESS-A) de l'Institut International des Assurances (IIA) sur le thème : « Indicateurs prudentiels et mesure de l'activité d'une compagnie d'assurance IARDT : Cas de l'Africaine des Assurances du Bénin ». Il vise à nous servir d'outil de collecte d'informations utiles dans le cadre de nos travaux de recherche et dont les résultats seront analysés en toute objectivité et confidentialité pour le profit de la société.

**Date et heure :**

**Nom de l'Initiateur :**

**Nom du responsable entretenu :**

- 1- Vous êtes en service au sein de l'effectif du personnel de l'Africaine des Assurances du Bénin depuis quand ?  
.....  
.....
- 2- Qu'est-ce-qui selon vous, vous ferait préférer l'Africaine des Assurances du Bénin à toute autre compagnie d'assurance concurrente du marché qui solliciterait vos compétences ?  
.....  
.....
- 3- Qu'est-ce-qui selon vous, vous ferait préférer travailler dans une autre compagnie concurrente du marché qu'à l'Africaine des Assurances du Bénin ?  
.....  
.....  
.....
- 4- Nous avons constaté une baisse de la part de marché de votre société au cours des trois dernières années. Qu'est-ce-qui selon vous, explique ce constat ?  
.....  
.....
- 5- La société a réalisé un important résultat déficitaire au cours de l'exercice 2018. Le saviez-vous ? si oui, quelles en sont les causes à votre avis ? Que proposez-vous pour améliorer ce résultat pour les exercices à venir ?  
.....  
.....  
.....
- 6- Trouvez-vous que votre clientèle est satisfaite de vos produits et services ? Si non, pourquoi ? Que faut-il corriger ?  
.....  
.....  
.....

7- Quelles appréciations faites-vous des acteurs constituant le réseau de distribution des produits de votre compagnie ? Qu'est-ce-que vous pensez qu'il faut améliorer pour une bonne, franche et profitable collaboration ou relation d'affaires ? (adressée aux responsables en charge de l'animation du réseau des intermédiaires d'assurances de la société)

.....  
.....  
.....

8- Quels sont, selon vous, les avantages à évaluer périodiquement les résultats et à analyser les données statistiques et comptables de la société ?

.....  
.....  
.....

9- Pensez-vous à l'étape actuelle que la société est à l'abri de la ruine ? Pourquoi ?

.....  
.....  
.....

10- Pensez-vous que le personnel est épanoui et satisfait des conditions de travail au sein de la société ? Quelle est votre politique de gestion des ressources humaines pour limiter le départ de l'entreprise des cadres ou personnes ressources en matière de compétences ? (question spécifiquement adressée au responsable des ressources humaines)

.....  
.....  
.....

11- Qu'est-ce-qui justifie les fluctuations de l'effectif du personnel sur les trois dernières années ? (question spécifiquement adressée au responsable des ressources humaines)

.....  
.....  
.....

12- Quelle politique adoptez-vous pour la maîtrise des coûts et des charges de l'activité de la société ? (question spécifiquement adressée aux responsables des services financier et comptable et du contrôle interne)

.....  
.....  
.....

13- Que seriez-vous prêt à sacrifier personnellement pour le bien de la société ?

.....  
.....  
.....

14- Quelles sont vos propositions pour améliorer la rentabilité, les performances et assurer la pérennité de la société ?

.....  
.....  
.....

Nous vous remercions pour la disponibilité et votre contribution.

**Annexe n°3: Marge de Solvabilité (état C11) de l'Africaine des Assurances sur trois (03) années**

ELEMENTS CONSTITUTIFS (art 337-1)	Année	Année	Année
	2017	2018	2019
1°) Capital social versé ou fonds d'établissement constitué	2 000 000 000	3 000 000 000	4 500 000 000
2°) La moitié de la fraction non versée du capital ou de la part restant à rembourser pour fonds d'établissement	0	0	0
3°) Emprunt pour fonds social complémentaire	0	0	0
4°) Réserves réglementaires ou libres	9 455 000 000	8 775 000 000	11 775 000 000
5°) Bénéfices reportés et de l'exercice	927 877 758	7 877 758	952 116 992
6°) Plus-values sur éléments d'actifs	0	0	0
7°) Fonds encaissés provenant de l'émission des titres ou emprunts Subordonnés	0	0	0
8°) Droit d'adhésion prélevés sur les nouveaux adhérents des mutuelles	0	0	0
<b>9°) TOTAL (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8)</b>	<b>12 382 877 758</b>	<b>11 782 877 758</b>	<b>17 227 116 992</b>
10°) Pertes réportées et de l'exercice	0	2 192 485 093	2 184 607 335
11°) Amortissement restant à réaliser sur frais d'établissement & de développement.	30 816 118	5 269 859	4 995 295
12°) Amortissement restant à réaliser sur immobilisations incorporelles	50 000 000	50 000 000	50 000 000
<b>13°) TOTAL (10 + 11 + 12)</b>	<b>80 816 118</b>	<b>2 247 754 952</b>	<b>2 239 602 630</b>
<b>14°) MARGEDISPONIBLE(9 - 13)</b>	<b>12 302 061 640</b>	<b>9 535 122 806</b>	<b>14 987 514 362</b>
<b>CALCUL REGLEMENTAIRE</b>	<b>Année</b>	<b>Année</b>	<b>Année</b>
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Méthode des primes (article 337-2 a)</b>			
a) Primes émises nettes d'annulations	10 935 045 944	11 078 418 205	10 663 249 650
b) Charges de sinistre nette de réassurance	4 971 027 308	4 613 911 881	4 868 208 602
c) Charge de sinistre brute de réassurance	5 415 042 630	4 160 697 047	5 535 669 971
d) Taux de conservation des sinistres (b/c sup. ou égal à 50%)	91,80%	110,89%	87,94%
e) Montant de primes retenu (a x 20%)	2 187 009 189	2 215 683 641	2 132 649 930
<b>f) MARGE MINIMALE (e x d)</b>	<b>2 007 681 775</b>	<b>2 457 032 790</b>	<b>1 875 506 450</b>
<b>Méthode des sinistres (article 337-2 b)</b>			
g) Charge de sinistre brute des 3 dernières années	16 615 880 102	15 512 084 082	15 111 409 648
h) Charges de sinistre moyenne (g/3)	5 538 626 701	5 170 694 694	5 037 136 549
i) Taux de conservation des sinistres (b/c sup. ou égal à 50%)	91,80%	110,89%	87,94%
j) Montant de charge de sinistre retenu (h x 25%)	1 384 656 675	1 292 673 674	1 259 284 137
<b>k) MARGE MINIMALE (j x i)</b>	<b>1 271 119 475</b>	<b>1 433 481 542</b>	<b>1 107 446 416</b>
<b>l) MARGE A RETENIR (si k &gt; f alors k sinon f)</b>	<b>2 007 681 775</b>	<b>2 457 032 790</b>	<b>1 875 506 450</b>
<b>DETERMINATION DE LA MARGE</b>	<b>Année</b>	<b>Année</b>	<b>Année</b>
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>m) SURPLUS DE MARGE (14 - l)</b>	<b>10 294 379 865</b>	<b>7 078 090 016</b>	<b>13 112 007 912</b>
<b>n) DEFICIT DE MARGE (l - 14)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>o) TAUX DE COUVERTURE DE MARGE (%)</b>	<b>613%</b>	<b>388%</b>	<b>799%</b>

Source : Etat C11 2017, 2018 et 2019 de l'Africaine des Assurances du Bénin

**Annexe n°4: Bilan par grandes masses de l'Africaine des Assurances sur trois (03) années**

<b>COMPTE DU BILAN - ACTIF</b>			
DESIGNATION	MONTANT NET		
	2017	2018	2019
Frais d'établissement et de développement (1)	30 816 118	5 269 859	4 995 295
Immobilisations dans l'Etat membre (2)	25 215 558 509	22 228 168 734	24 630 626 646
Total des valeurs immobilisées nettes (A) =1+2	25 246 374 627	22 233 438 593	24 635 621 941
Total de la part des cessionnaires et rétrocessionnaires dans les provisions techniques (B) = 3+4	1 917 492 636	1 235 920 863	1 584 729 330
*Primes (3)	667 053 293	563 726 377	759 249 443
*Sinistres (4)	1 250 439 343	672 194 486	825 479 887
Comptes de tiers (5)	3 978 267 088	3 969 936 594	4 241 801 309
Comptes financiers (6)	2 290 677 314	4 174 774 699	2 494 846 880
Total des comptes de tiers et des comptes financiers (C) = 5+6	6 268 944 402	8 144 711 293	6 736 648 189
Résultat de l'exercice (pertes) (D)	-	2 192 485 093	-
<b>TOTAUX (A+B+C+D)</b>	<b>33 432 811 665</b>	<b>33 806 555 842</b>	<b>32 956 999 460</b>

<b>COMPTE DU BILAN - PASSIF</b>			
DESIGNATION	MONTANT		
	2017	2018	2019
Total des capitaux propres et réserves	11 461 282 457	11 782 877 758	14 090 392 665
Total des Subventions, provisions pour pertes et charges et dettes à long et moyen terme	1 353 530 916	1 009 675 905	924 122 942
Total des provisions techniques	14 678 718 660	13 747 203 787	13 114 534 374
Total des dettes à court terme	5 017 684 331	7 266 798 392	4 430 765 505
Résultat (excédents avant affectation)	921 595 301	-	397 183 974
<b>TOTAUX</b>	<b>33 432 811 665</b>	<b>33 806 555 842</b>	<b>32 956 999 460</b>

Source : Bilan 2017, 2018 et 2019 de l'Africaine des Assurances du Bénin

## TABLES DES MATIERES

DEDICACES .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES, GRAPHIQUES ET ANNEXES .....	vii
RESUME.....	viii
ABSTRACT .....	ix
SOMMAIRE.....	x
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PARTIE 1 : CADRES THEORIQUE, INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	4
CHAPITRE 1 : CADRES THEORIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE .....	5
Section I : Revue de littérature sur l'activité d'assurance et les indicateurs de mesure de performance .....	5
Paragraphe 1 : Généralités sur l'activité d'assurance.....	5
1.1. Notion d'assurance et ses corolaires .....	5
1.1.1 Fonctions de l'assurance.....	6
1.1.1.1 Fonctions directes.....	6
1.1.1.2 Fonctions indirectes.....	7
1.1.2 Grands principes de l'assurance.....	7
1.1.2.1 Principe de mutualisation Grands principes de l'assurance.....	7
1.1.2.2 Principe d'équité .....	8
1.1.2.3 Principe indemnitaire .....	8
1.2. Variantes de l'activité d'assurance .....	8
1.3. L'exercice de l'activité d'assurance en zone CIMA : cadre réglementaire .....	9
1.4. L'activité d'assurance au Bénin : Etat des lieux.....	10
Paragraphe 2 : Indicateurs de mesure de performance : clarifications conceptuelles.....	12
2.1 Indicateur de performance : définition.....	12
2.2 Notion de performance et efficacité organisationnelle .....	13

2.2.1 Notion de performance et efficacité .....	14
2.2.2 Notion d'efficacité.....	14
2.2.3 Notion d'efficience.....	14
2.3 Caractéristiques d'un indicateur.....	15
2.4 Pourquoi utiliser des indicateurs de mesure ?.....	15
2.5 Mesure de l'activité d'une entreprise : cas spécifique de l'entreprise d'assurance .....	16
Section II : Cadre institutionnel de l'étude .....	17
Paragraphe 1 : Présentation et fonctionnement de l'Africaine des Assurances .....	17
1.1 Historique .....	17
1.2 Activités et fonctionnement .....	18
1.3 Structure organisationnelle de l'Africaine des Assurances .....	18
1.4 Description de la structure organisationnelle de l'Africaine des Assurances .....	19
1.4.1 L'Assemblée Générale des actionnaires .....	19
1.4.2 Le Conseil d'Administration .....	19
1.4.3 La Direction Générale .....	20
1.4.4 Les services stratégiques d'appui au management .....	20
1.4.4.1 L'Assistant du Directeur Général .....	20
1.4.4.2 Le Médecin Conseils .....	20
1.4.4.3 Le Service Etudes et Réassurance .....	21
1.4.5 Les directions techniques (entités en staff).....	21
1.4.5.1 La Direction Administrative et Financière .....	21
1.4.5.2 La Direction de l'Audit, de l'Informatique et de la Digitalisation .....	22
1.4.5.3 La Direction des Sinistres .....	22
1.4.5.4 La Direction de la Production Directe .....	23
1.4.5.5 La Direction des Intermédiaires et de la Tarification .....	23
Paragraphe 2 : Environnement socio-économique, ressources de l'Africaine des Assurances du Bénin et observations de stage .....	23
2.1 L'environnement de l'Africaine des Assurances du Bénin .....	23

2.1.1 Le macro-environnement de l'AA .....	24
2.1.1.1 L'Etat béninois .....	24
2.1.1.2 Le Conseil des Ministres de la CIMA .....	24
2.1.1.3 La Commission Régionale de Contrôle des Assurances .....	25
2.1.1.4 La BCEAO .....	25
2.1.1.5 La FANAF .....	25
2.1.1.6 Le reste du monde .....	26
2.1.2 Le micro-environnement de l'AA .....	27
2.2 La relation entre l'Africaine des Assurances et son environnement .....	27
2.3 Présentation des ressources de l'AA .....	27
2.3.1 Ressources Humaines .....	28
2.3.2 Ressources Financières .....	28
2.3.3 Ressources Techniques .....	29
2.3.4 Ressources Informationnelles .....	29
2.3.5 Ressources Partenaires.....	29
2.4 Observations de stage .....	30
<b>CHAPITRE II : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET CONTRAINTES DANS LA CONDUITE DE L'ETUDE .....</b>	<b>32</b>
Section I : Problématique et intérêts du sujet .....	32
Paragraphe 1 : Problématique de l'étude .....	32
1.1 Contexte général .....	32
1.2 Ciblage de la problématique de l'étude .....	33
Paragraphe 2 : Intérêts de l'étude .....	34
Section II : Objectifs, méthodologie, difficultés rencontrées et limites de l'étude .....	36
Paragraphe 1 : Objectifs et méthodologie de l'étude .....	36
1.1 Objectifs de l'étude .....	36
1.1.1 Objectifs de développement .....	36
1.1.2 Objectifs de recherche .....	37

1.1.3 Résultats attendus .....	37
1.2 Méthodologie de l'étude .....	38
1.2.1 L'observation .....	39
1.2.2 La recherche documentaire .....	39
1.2.3 Les entretiens ciblés.....	40
1.2.4 Les analyses chiffrées .....	40
Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées et limites de l'étude .....	41
2.1 Difficultés rencontrées .....	41
2.2 Limites de l'étude .....	42
PARTIE II : DIAGNOSTIC ET MESURE DE L'ACTIVITE DE L'AFRICAINNE DES ASSURANCES DU BENIN .....	43
CHAPITRE III : INDICATEURS PRUDENTIELS ET ETUDES APPLIQUEES A L'AFRICAINNE DES ASSURANCES DU BENIN .....	44
Section I : Ratios d'analyse de l'activité commerciale et des coûts techniques d'une compagnie d'assurance IARDT.....	44
Paragraphe 1 : Ratios d'analyse de l'effort de vente des produits d'assurances et de conquête de marché .....	44
1.1 La part de marché .....	44
Paragraphe 2 : Ratios d'analyse des coûts techniques d'une compagnie IARDT .....	45
2.1 Le taux de commissions ou taux de frais d'acquisition .....	45
2.2 Le taux de frais généraux .....	46
2.3 Le taux de sinistralité .....	46
2.5 Le ratio combiné .....	46
2.6 Le ratio d'exploitation .....	47
2.7 Analyse de l'incidence de la réassurance.....	47
2.7.1 Le taux de cession .....	47
2.7.2 Le taux de rétention.....	47
2.7.3 Le résultat de réassurance .....	48
2.7.3 Le bénéfice de commissions de réassurances .....	48

Section II : Ratios d'analyse de l'activité financière, de la rentabilité, de la solvabilité et d'exposition, aux risques de perte et de ruine de l'entreprise d'assurance .....	49
Paragraphe 1 : Ratios d'analyse de l'activité financière et de la rentabilité .....	49
1.1 Ratios d'analyse financière .....	49
1.1.1 Taux de rendement des actifs gérés .....	49
1.1.2 Ratio de trésorerie.....	50
1.1.3 Ratio des valeurs immobilières .....	50
1.1.4 Ratio des valeurs mobilières .....	50
1.1.5 Ratio de besoin en fonds de roulement .....	50
1.2 Ratios d'analyse de la rentabilité .....	51
1.2.1 Le taux de marge d'exploitation.....	51
1.2.2 Le taux de marge du résultat net .....	51
1.2.3 Le taux de retour sur fonds propres .....	51
Paragraphe 2 : Ratios d'analyse de la solvabilité, du niveau d'exposition d'une compagnie d'assurance IARDT aux risques de perte et de ruine .....	52
2.1 Notion de solvabilité et fondements juridique et réglementaire .....	52
2.2 Ratios d'analyse de la solvabilité d'une société d'assurance .....	53
2.2.1 Le taux de provisionnement .....	53
2.2.2 Le boni/mali de liquidation .....	54
2.2.3 Le taux de règlement des sinistres.....	54
2.2.4 Le taux de créance (sur les agents, assurés et courtiers).....	54
2.2.5 Le ratio d'autonomie financière .....	54
2.2.6 Le ratio de liquidité générale .....	55
2.2.7 La marge de solvabilité.....	55
2.3 La solvabilité II : aperçu sur une norme prudentielle européenne des assurances .....	55
2.4 Indicateurs d'appréciation d'exposition aux risques de perte et de ruine.....	56
2.4.1 Risque de perte de l'assureur .....	56
2.4.2 Risque de ruine de l'assureur .....	57

CHAPITRE IV : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS .....	58
Section I : Analyse des données et appréciation des résultats .....	58
Paragraphe 1 : Appréciation des résultats de l'analyse de l'activité commerciale et des coûts techniques de l'Africaine des Assurances .....	58
1.1 Analyse SWOT de l'Africaine des Assurances .....	58
1.2 Analyse de l'activité commerciale .....	59
1.2.1 Part de marché .....	59
1.2.2 Taux de croissance des primes .....	60
1.2.3 Taux de croissance de la production en termes de nombre de contrats.....	61
1.3 Analyse des coûts techniques .....	61
1.3.1 Taux de commissions ou taux de frais d'acquisition .....	61
1.3.2 Taux de frais généraux .....	62
1.3.3 Ratio de sinistralité.....	62
1.3.4 Ratio combiné et ratio d'exploitation.....	63
1.4 Analyse de l'incidence de la réassurance.....	64
1.4.4 Taux de cession de primes et sinistres .....	64
1.4.5 Taux de rétention des primes et sinistres .....	64
1.4.6 Analyse du résultat de réassurance .....	64
Paragraphe 2 : Analyse des données et appréciation de l'activité financière, de la rentabilité, de la solvabilité et de l'exposition aux risques de perte et de ruine de l'AA .....	65
2.1 Analyse de la structure du bilan : rentabilité, solvabilité .....	65
2.1.1 Analyse du rendement des actifs gérés.....	65
2.1.2 Analyse de la diversification des actifs représentatifs des engagements réglementés : Ratios des droits immobiliers, des valeurs mobilières, ratio de prêts et ratio de disponibilités .....	66
2.1.3 Ratio de besoin en fonds de roulement .....	67
2.1.4 Analyse de la marge d'exploitation, de la marge du résultat net et du retour sur fonds propres .....	68
2.1.5 Analyse de la solvabilité .....	68

2.1.5.1 Taux de provisionnement .....	68
2.1.5.3 Taux de règlement des sinistres .....	69
2.1.5.4 Taux de créance (sur agents, assurés et courtiers) .....	69
2.1.5.5 Ratio d'autonomie financière .....	70
2.1.5.6 Ratio de liquidité générale .....	70
2.1.5.7 Marge de solvabilité.....	71
2.1.5.8 Analyse de l'existence ou non de besoin de financement .....	71
2.2 Analyse d'exposition à la perte et à la ruine .....	72
2.2.1 Risque de perte et risque de ruine de l'Africaine des Assurances .....	72
Section II : Recommandations et conditions de mise en œuvre .....	75
Paragraphe 1 : Recommandations formulées.....	75
1.1 Recommandations d'ordres organisationnel et structurel.....	75
1.2 Recommandations relevant de la matrice SWOT de l'Africaine des Assurances .....	77
1.3 Recommandations sur l'activité commerciale de la société.....	78
1.4 Recommandations sur la maîtrise des coûts techniques .....	78
1.5 Recommandations sur l'activité de placements et la diversification des actifs représentatifs des engagements réglementés .....	79
1.6 Recommandations sur la solvabilité de l'entreprise.....	79
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des recommandations .....	80
CONCLUSION GENERALE .....	82
BIBLIOGRAPHIE.....	84
ANNEXES .....	86
TABLE DES MATIERES .....	91

