

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

-----**-----

**INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
(IIA)**

-----**-----

BP: 1575 TEL :(237) 220.71.52 FAX :(237) 220.71.51
E.MAIL: iia@iiacameroun.com - YAOUNDE (CAMEROUN)

RAPPORT D'ETUDES ET DE STAGE

**En vue de l'obtention de la Maîtrise en
Sciences et Techniques d'Assurances
(MST-A)**

THEME :

**L'ORGANISATION DU TRAVAIL DES INTERMEDIAIRES D'ASSURANCES
AU SEIN D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES DE LA CIMA : CAS DES
RESEAUX COMMERCIAUX DIRECTS VIE AU BENIN**

Présenté par :

Mlle **HOUINSOU Bignon**
Patricia Louise-Reine

Sous la direction de :

M.HOUNDJI Martin
Directeur Technique
NSIA Vie -Bénin

7^{ème} Promotion MST-A (2004-2006)

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

-----**-----

**INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
(IIA)**

-----**-----

BP: 1575 TEL : (237) 220.71.52 FAX : (237) 220.71.51
E.MAIL: iia@iia-cameroun.com - YAOUNDE (CAMEROUN)

RAPPORT D'ETUDES ET DE STAGE

En vue de l'obtention de la Maîtrise en
Sciences et Techniques d'Assurances
(MST-A)

THEME :

L'ORGANISATION DU TRAVAIL DES INTERMEDIAIRES D'ASSURANCES
AU SEIN D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES DE LA CIMA : CAS DES
RESEAUX COMMERCIAUX DIRECTS VIE AU BENIN

Présenté par :

Mlle HOUINSOU Bignon

Patricia Louise-Reine

Sous la direction de :

M.HOUNDJI Martin

Directeur Technique

NSIA Vie - Bénin

7^{ème} Promotion MST-A (2004-2006)

DEDICACES

Au SEIGNEUR pour son aide, son assistance et sa protection durant notre séjour à Yaoundé ;

A toi papa, HOUINSOU Joseph Hilaire, qui n'a jamais cessé de nous dire que le travail est le premier mari d'une femme, afin de nous inciter à plus d'efforts dans notre quête du savoir ;

A toi papa, BANQUET Elias, qui a su prendre la relève au moment opportun. Toute notre affection et notre reconnaissance ;

A toi maman, AKAKPO Badji Célestine Virginie, pour les sacrifices consentis pour tes enfants. Tu restes pour nous un exemple à suivre pour ton courage et surtout pour tes efforts à inculquer à tes enfants l'amour de Dieu et du prochain ;

A nos frères et sœurs Brice, Nazaire, Edgar, Edwige et Sylvie pour le témoignage de leur affection et leur constant dévouement ;

A nos neveux et nièces Yann Emmanuel, Marc-Hilaire, Marc-Aurel, Ange-Emmanuel, Kymany, Anne-Marie, Merlène pour leur affection et leurs encouragements ;

A vous chers amis et encadreurs pour votre aide, patience, compréhension tout au long de notre formation.

REMERCIEMENTS

Nous remercions tous ceux qui ont œuvré à la réalisation de ce document.

Nos sincères remerciements :

A M. ZANOVI Jean Gratien, Directeur Général de l'IIA ;

A M. NDAO Momath, Directeur des études ;

A M. AYEVA Lyndah-ouro, Assistant du Directeur des études ;

A tout le personnel et au corps professoral dudit Institut ;

A M. ADJANON Philippe Urbain, Directeur du Contrôle des Assurances et à tout le personnel de la DCA ;

A Mme BANKOLE Justine, pour son accueil, ses conseils et son dévouement ;

A M. HOUNDJI Martin, Directeur Technique de NSIA Vie- Bénin, qui a accepté de diriger ce travail malgré ses occupations. Veuillez trouver ici l'expression de notre profonde gratitude ;

A M. Venance AMOUSSOUGA, Directeur Général de l'UBA-Vie, pour ses conseils et sa contribution à la réalisation de ce document ;

A Mme Mariam NASSIROU, Directeur Général de CVB ;

A tout le personnel desdites compagnies pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et leurs conseils durant notre stage ;

A MM. ASSOUMA Ismaïl, KOUNDE Eloi, HOUSSOU Constant Serge, KPOTI Odilon et Mme KOKODE Edna pour leur soutien et leur disponibilité ;

A nos parents, frères, sœurs, cousins, oncles et tantes pour leur soutien spirituel, moral et financier. Puisse le SEIGNEUR les combler de bénédictions ;

A Mme ZANOVI Agnès pour ses sages conseils et son soutien ;

A MM. NSEKE Chester, NSEKE Mesmin et Mme COLLINS Christiane qui ont su créer pour nous un cadre familial afin de rendre notre séjour agréable. Toute notre reconnaissance ;

A M. AHOMADEGBE José pour son soutien financier et moral ;

A Mme MOURAD Christiane pour son soutien et son dévouement ;

A tous les membres de EPT (Evangile Pour Tous) , particulièrement au ministère d'intercession pour leurs incessantes prières et leurs encouragements ;

A Mariam COULIBALY et à tous nos collègues (UP3) ;

A tous nos collègues de promotion ;

A Marcia, Gaëlle, Vanessa et Alice ;

Que le SEIGNEUR vous bénisse et récompense vos efforts.

SIGLES ET ABREVIATIONS

- AFRICA- RE** : Société Africaine de réassurance
- ARGG** : Assurances et Réassurances du Golfe de Guinée
- ASA-Bénin** : Association des Sociétés d'Assurances du Bénin
- AVIE** : Assurance Vie
- CFA** : Communauté Financière d'Afrique
- CICA- RE** : Compagnie Commune de Réassurance des Etats membres de la CICA
- CICA** : Conférence Internationale des Contrôles d'Assurance
- CIMA** : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
- CVB** : Colina Vie Bénin
- DCA** : Direction du Contrôle des Assurances
- FEDAS** : Fédérale d'Assurances du Bénin
- GAB** : Générale des Assurances du Bénin
- IARD** : Incendie Accidents Risques Divers
- IIA** : Institut International des Assurances
- NSAB** : Nouvelle Société d'Assurances du Bénin
- SCOR** : Société Commerciale de Réassurance
- SONAR** : Société Nationale d'Assurances et de Réassurances
- UBA -Vie** : Union Béninoise d'Assurances –Vie
- NSIA Vie- Bénin** : Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances Vie- Bénin

INTRODUCTION GENERALE

Conformément au règlement pédagogique de l'Institut International des Assurances de Yaoundé (IIA), au terme d'une formation théorique de deux (2) ans, chaque étudiant doit effectuer un stage pratique de six (6) mois dans une compagnie d'assurances dans le but de se familiariser avec la pratique technique, comptable et financière de l'assurance et avec l'environnement même des sociétés d'assurances.

Ce stage nous a permis d'identifier certaines difficultés que rencontrent les compagnies d'assurances Vie. Notre attention a été retenue par le cas des réseaux commerciaux directs d'assurances Vie. En raison de leur apport et de leur importance dans la réalisation des objectifs de ces compagnies, il nous a paru judicieux d'examiner un aspect des difficultés auxquelles ils sont confrontés avant de faire des suggestions. C'est dans cette optique que nous allons réfléchir sur :

« L'ORGANISATION DU TRAVAIL DES INTERMEDIAIRES D'ASSURANCES AU SEIN D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES DE LA CIMA : CAS DES RESEAUX COMMERCIAUX DIRECTS VIE AU BENIN »

Le choix de ce sujet vise les objectifs suivants :

- Accroître la capacité de distribution des compagnies d'assurances Vie par un réseau de vendeurs de qualité.
- Offrir une opportunité aux compagnies d'assurances Vie d'améliorer leur image de marque en veillant à la satisfaction de la clientèle.
- Améliorer la position de l'assurance Vie sur le marché des assurances.

Le stage s'étant déroulé à l'Union Béninoise d'Assurances -Vie (UBA -Vie) et à Colina Vie Bénin (CVB), la première partie portera sur la **Présentation du marché béninois de l'assurance** tout en mettant l'accent sur ces compagnies d'assurances Vie qui nous ont servi de cadre pour notre stage; et la deuxième partie traitera de :

« L'ORGANISATION DU TRAVAIL DES INTERMEDIAIRES D'ASSURANCES AU SEIN D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES DE LA CIMA : CAS DES RESEAUX COMMERCIAUX DIRECTS VIE AU BENIN »



**PREMIERE
PARTIE**

PRESENTATION DU MARCHE BENINOIS DE L'ASSURANCE

Le marché béninois de l'assurance était contrôlé exclusivement par la Société Nationale d'Assurances et de Réassurances (SONAR). La loi N°92-029 du 26 Août 1992¹ a mis fin à ce monopole d'où l'émergence de plusieurs compagnies d'assurances.

En ce qui concerne la branche Vie, notons qu'en Novembre 1994 deux (2) compagnies d'assurances Vie ont reçu leur agrément. Il s'agit de l'Union Béninoise d'Assurances-Vie (UBA-Vie) et des Assurances et Réassurances du Golfe de Guinée (ARGG).

En 1997, ce fut le tour de Groupama Vie Bénin (GVB) devenu Colina Vie Bénin (CVB) en Mars 2002.

La branche Vie va par la suite s'enrichir de la naissance de deux (2) autres compagnies à savoir : AVIE (Décembre 2004), NSIA Vie-Bénin (Octobre 2005).

Quant à la branche Incendie Accidents Risques Divers (IARD), c'est l'Africaine des Assurances qui a vu le jour en Mars 1998 en reprenant les contrats de la SONAR ; ensuite ont été créées la Nouvelle Société d'Assurances du Bénin (NSAB) et la Fédérale d'Assurances (FEDAS) en Mai 1998. La Générale des Assurances du Bénin (GAB) et les AGF Bénin Assurances furent agréées respectivement en Avril 1999 et en Janvier 2000.

Le marché béninois de l'assurance comprend donc au total dix (10) compagnies d'assurances avec un chiffre d'affaires de F CFA 20.040.931.174 au titre de l'exercice 2005 dont F CFA 16.063.072.767 soit 80,15% pour la branche IARD et F CFA 3.977.858.407 soit 19,85 % pour la Vie.

Ce marché s'inscrit parmi les marchés les plus dynamiques de la zone CIMA. Cependant, il est observé que la part de la branche Vie dans la production du

¹ Loi fixant les règles applicables aux organismes d'assurances et de capitalisation, aux opérations d'assurances et à la profession d'assurance (Juris info n°0081 du 19 Novembre 1992)

marché reste faible. Cette sous performance, malgré les actions menées par les compagnies Vie, s'explique à première vue par la faiblesse des revenus qui ne permet pas d'épargner dans le cadre d'une opération de longue durée que requiert l'assurance Vie.

En outre, les produits classiques d'inspiration étrangère souvent commercialisés par les compagnies Vie ne répondent pas toujours aux besoins spécifiques des assurables. De même, l'absence de la culture d'assurances Vie du fait de la solidarité familiale africaine (la famille au sens large du terme) constitue l'un des freins à l'essor de l'assurance Vie sur les marchés africains. On assiste aussi à une remontée de la concurrence.

Cette situation implique des changements de stratégies commerciales et doit amener les assureurs Vie à prendre en compte toutes les actions pouvant leur permettre de changer les habitudes des assurables et de répondre à leurs besoins tout en gagnant de l'argent.

Après cette présentation succincte du marché béninois de l'assurance, nous allons passer à la présentation des différentes compagnies d'assurances Vie dans lesquelles nous avons eu à effectuer notre stage.

Dans un premier chapitre, nous allons présenter l'UBA -Vie et dans un second, nous présenterons CVB.

PREMIER CHAPITRE : L'UNION BENINOISE D'ASSURANCES – VIE

Ce chapitre s'articulera autour de la présentation générale de la compagnie, de son organisation administrative, de son fonctionnement et des produits qu'elle commercialise.

I - PRESENTATION, ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET FONCTIONNEMENT

A- Présentation

Société anonyme au capital de F CFA 500.000.000, l'Union Béninoise d'Assurances-Vie (UBA -Vie) sise à la Place du Souvenir à Cotonou a été créée en 1995, après avoir hérité du portefeuille Vie de la SONAR. La Direction Générale de la compagnie est assurée par M. Venance AMOUSSOUGA.

Au départ filiale de la filiale ivoirienne (UA - Vie) de l'Union des Assurances de Paris (UAP), l'UBA -Vie a été par la suite rachetée par le groupe africain d'assurances SUNU Assurances Holding SA.

L'actionnariat de l'UBA -Vie se présente comme suit :

Tableau 1 : Composition de l'actionnariat de l'UBA -Vie

ACTIONNARIAT	PART (en %)
SUNU Assurances Holding SA.	53,50
Bank Of Africa (BOA)	17,50
Ecobank Bénin	7,50
Privés Béninois	21,50
TOTAL	100

Source: UBA-Vie

Les activités de l'UBA -Vie consistent essentiellement en :

- ✓ la présentation des opérations d'assurances Vie et de Capitalisation
- ✓ la gestion des actifs

L' UBA -Vie présente sur le marché des contrats de pure capitalisation, des contrats d'assurances mixtes et des contrats de prévoyance décès pur.

Le chiffre d'affaires de la Compagnie sur les cinq (5) dernières années se présente comme suit :

Tableau 2 : Chiffre d'Affaires de 2001 à 2005

EXERCICE	CHIFFRE D'AFFAIRES (en F CFA)
2001	1.068.378.513
2002	961.762.648
2003	1.030.083.087
2004	886.543.315
2005	1.032.822.370

Source: UBA-Vie

Par ailleurs, l' UBA-Vie a géré au titre de l'exercice 2004 des actifs à hauteur de F CFA 3,7 milliards.

L' UBA-Vie est réassurée dans le cadre d'un pool constitué par les filiales Vie du groupe SUNU et par la SCOR Vie. La conservation de la société par tête est de F CFA 5.000.000 et la cession au niveau du pool est à hauteur de F CFA 30.000.000. La SCOR Vie intervient ensuite jusqu'à F CFA 200.000.000 dans le cadre d'un traité en excédent de pleins. Elle accepte également toutes les affaires en facultative pour des montants illimités. L' UBA-Vie dispose aussi d'un traité Catastrophe pour les évènements qui surviennent sur plus de trois (3) têtes.

B- Organisation administrative et fonctionnement

La société est conduite par un Directeur Général assisté dans sa tâche par des collaborateurs chargés de la gestion des différents services à savoir :

- le Service Technique et Commercial
- le Service Comptabilité, Administration et Placements

- le Service Statistique, Informatique et Réassurance

1- La Direction Générale

Nommé par le Conseil d'Administration , organe suprême de gestion et d'administration de la société composé de cinq (5) membres et présidé par M. Pathé DIONE fondateur du groupe SUNU, le Directeur Général est chargé de la gestion de la société. Cette direction est dotée d'un secrétariat et supervise tous les services de la société.

2- Le Service Technique et Commercial (STC)

Ce service comporte des divisions qui concourent à la réalisation des missions qui lui sont assignées notamment :

a- La Division Production Gestion

Elle est chargée de :

- L'émission des contrats de toute sorte (Décès, Epargne et Mixte) ;
- La gestion des contrats (Avenants de modification) ;
- La bonne tenue des comptes des assurés (Encaissements, Annulations et Régularisations sur justificatifs).

b- La Division Règlements

Elle a pour attribution le règlement de toutes les prestations offertes à la clientèle (avances, rachats partiels et totaux, capitaux échus, arrérages échus, sinistres décès et restitutions). Cette division renseigne aussi la clientèle sur les conditions de bénéfice des prestations et établit les bordereaux de fin de périodes, tient les statistiques et tableaux de bord concernant les règlements.

c- La Division Commerciale

Les attributions de cette division consistent essentiellement à s'occuper des relations publiques de la société, de la qualité de ses prestations et du marketing de ses produits.

La Division Commerciale est en collaboration avec un réseau commercial direct chargé de la vente des produits de la société. Ce réseau est en contact permanent et

direct avec la clientèle et aide la société dans ses efforts à garantir à ses clients la pérennité d'un service de qualité et à honorer ses engagements vis à vis de ceux-ci.

Ce réseau est organisé de la façon suivante :

- un (1) Chef Réseau Commercial qui supervise toute l'équipe ;
- deux (2) Chefs d'Equipe qui encadrent les commerciaux ;
- des commerciaux regroupés en deux (2) équipes de onze (11).

Cette organisation vise l'objectif suivant : mieux encadrer les vendeurs pour un meilleur suivi.

Afin de mieux entrevoir la structure du réseau commercial direct, nous allons nous référer à son organigramme (Cf. ANNEXE 1).

Le recrutement des commerciaux se fait une fois par an, par un communiqué radio diffusé pour le dépôt des dossiers. Le recruteur procède par la suite à une présélection sur étude des dossiers. Après sa sélection le candidat à la vente reçoit une formation théorique puis une formation pratique en équipe et en vente sur le terrain. Il est tenu d'atteindre l'objectif fixé pour sa période d'essai qui est de trois (3) mois renouvelables avant d'intégrer le réseau.

Le Service Technique et Commercial collabore avec d'autres intermédiaires (Courtiers, Agences générales et Apporteurs libres) qui contribuent efficacement à la réalisation du chiffre d'affaires de la compagnie.

3- Le Service Comptabilité, Administration et Placements (SCAP)

Le SCAP assure le suivi de tous les aspects financiers et comptables de la gestion de la société. Ce service participe, sous le contrôle du Directeur Général, à l'achat des titres et au suivi de leur gestion.

Le responsable de ce service est aidé par un comptable qui s'occupe de l'enregistrement et du suivi des opérations, et par un caissier chargé de la tenue de la caisse.

4- Le Service Statistique, Informatique et Réassurance (SSIR)

Ce service s'occupe de la gestion des bases de données de la société. Il s'occupe également de la gestion des risques et des tableaux de bord de la société en rapport respectivement avec les réassureurs et le Directeur Général.

Au sein de ce service, il existe trois (3) divisions que sont :

- la Division Statistique qui administre la banque des données de la société
- la Division Informatique chargée de l'administration du réseau informatique
- la Division Réassurance qui s'occupe des cessions en réassurance des risques souscrits ou en cours de souscription auprès de la société

5- La Synthèse de l'organisation administrative: Organigramme de la société

Nous tenons à souligner que cet organigramme n'est pas statique ; il peut subir des modifications compte tenu du niveau de développement de la société (Cf. ANNEXE 2).

II- PRODUITS COMMERCIALISES

1- Mixte Plus (MP)

Le contrat Mixte Plus a pour objectif de mettre en place au profit de l'assuré un plan individuel Epargne Retraite. L'assureur s'engage à verser un capital retraite à l'échéance du contrat si l'assuré est vivant à cette date, ou un capital décès au profit des bénéficiaires désignés au contrat en cas de décès avant l'échéance du contrat.

Le client a la liberté d'opter pour l'une des trois (3) formules suivantes à la souscription d'un contrat Mixte Plus :

- Souscrire l'Assurance Mixte Plus sans garantie décès : dans ce cas le contrat s'appelle « Epargne Retraite Avenir» simple (ERA-S).
- Souscrire l'Assurance Mixte Plus avec garantie décès toutes causes. Le contrat s'appelle « Mixte Plus- GDS».
- Souscrire l'Assurance Mixte Plus avec garantie décès par accident. Le contrat s'appelle « Mixte Plus- GDA».

2- Rente Education Plus (REP)

C'est un produit de prévoyance et d'épargne dont l'objectif est de permettre aux parents d'apporter un concours financier à leurs enfants pendant ou à la fin de leurs études. En cas de vie de l'assuré à l'expiration du différé (fin de la période de paiement des primes), l'assureur s'engage à verser une rente pendant un certain nombre d'années aux enfants bénéficiaires du contrat.

Si le décès de l'assuré survient pendant la période de paiement des primes :

- une fraction de la rente prévue est versée jusqu'à l'expiration du différé ;
- la totalité de la rente est servie aux enfants bénéficiaires, après le différé.

3- Libre Epargne (LE)

Ce contrat est un produit de placement par pure capitalisation. En contrepartie de chacun de ses versements, le souscripteur reçoit un « BON D'EPARGNE LIBRE UBA-Vie » qui constitue un contrat à prime unique dont la durée est comprise entre 1 et 30 ans. Les versements sont libres ; mais la prime minimum par versement est de F CFA 25.000.

L'épargne est disponible à tout moment. Par conséquent le souscripteur peut demander le rachat de tout ou partie d'un ou de plusieurs bons en cours. L'épargne disponible peut être versée soit en une seule fois, soit sous forme de rente viagère. En cas de décès du souscripteur, le montant intégral de son épargne disponible majoré de 5%, est versé aux bénéficiaires.

4- Temporaire Décès (TD)

Ce contrat offre deux (2) sortes de garanties :

- **Garantie « DECES TOUTES CAUSES »**

Cette garantie a pour but le paiement d'un capital en cas de décès toutes causes de l'assuré, à condition que ce décès se produise pendant la période de garantie.

- **Garantie « INVALIDITE ABSOLUE ET DEFINITIVE »**

L'UBA-Vie paie par anticipation le capital garanti en cas de décès lorsque l'assuré vient à être atteint pour quelque raison que ce soit, d'une invalidité totale et définitive avant 60 ans. Cette garantie se trouvera dès lors résiliée.

Le contrat « Temporaire Décès» peut être lié au crédit. Dans ce cas, l'assureur verse à l'institution bancaire un capital décès en cas de décès de l'assuré ou paie le capital garanti en cas de décès si l'assuré est atteint d'une invalidité totale et définitive.

5- Capital Tiré (KT)

Le Capital Tiré est un contrat de capitalisation régi par le code CIMA. L'engagement de l'assureur qui est de verser au souscripteur F CFA 1.000.000 se dénoue :

- soit avant terme, si la police est tirée au sort dans les conditions décrites aux conditions générales ;
- soit au terme du contrat, si la police n'a pas été tirée au sort ou rachetée.

Après cette présentation sommaire de l'UBA -Vie, nous allons tenter de parler de CVB qui concourt aussi au dynamisme de l'assurance Vie sur le marché béninois de l'assurance.

DEUXIEME CHAPITRE : COLINA VIE BENIN

Ce chapitre vise à découvrir cette compagnie d'assurances dans toute sa généralité.

I- PRESENTATION, ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET FONCTIONNEMENT

A- Présentation

Colina Vie Bénin (CVB), société anonyme au capital de F CFA 500.000.000, est née le 15 Mars 2002 suite à un changement de dénomination de Groupama Vie Bénin (GVB). Elle est établie à la villa sise au lot 636 D « les Cocotiers » à Cotonou et dirigée par Mme Mariam NASSIROU.

Son actionnariat s'apprécie à travers le tableau suivant :

Tableau 3 : Composition de l'actionnariat de CVB

ACTIONNARIAT	PART (en %)
Opérateurs Économiques Béninois	20
Consortium (Colina Vie Bénin, BOA Bénin et Africa Financial Holding)	80
TOTAL	100

Source: CVB

Il en ressort que le consortium est l'actionnaire majoritaire. Cela s'explique par la cession des parts sociales de Groupama International à ce dernier.

CVB est spécialisée dans les contrats d'assurances retraite mais commercialise également des contrats d'assurances mixtes et des contrats de prévoyance décès pur. Elle a des bureaux directs dans les grandes villes du Bénin précisément à : Porto-Novo, Lokossa, Abomey, Parakou et Natitingou.

Compte tenu du fort taux d'accroissement de la population dans ces villes, cette société dispose d'un marché potentiel de nature à lui permettre d'augmenter le volume de son portefeuille.

Le chiffre d'affaires de CVB de 2001 à 2005 se présente comme suit :

Tableau 4 : Chiffre d'Affaires de 2001 à 2005

EXERCICE	CHIFFRE D'AFFAIRES (en F CFA)
2001	888.509.159
2002	907.445.075
2003	939.595.441
2004	1.270.674.995
2005	2.300.000.000

Source: CVB

CVB a pour réassureurs la SCOR qui intervient à hauteur de 70%, la CICA-RE 25% et AFRICA-RE 5% dans le cas d'un traité en excédent de pleins. La conservation de la société est de F CFA 3.000.000 et son plein de souscription de F CFA 50.000.000.

B- Organisation administrative et fonctionnement

CVB s'est assignée pour mission de collecter les primes, de les investir, de les faire fructifier afin d'offrir à sa clientèle une retraite sécurisée. Pour ce faire, quatre (4) départements travaillent avec la Directrice Générale dans l'accomplissement de cette mission à savoir :

- le Staff Contrôle Interne
- le Département Commercial ou Coordination Nationale
- le Département Comptabilité et Affaires Administratives
- le Département Technique

1- La Direction Générale

Responsable devant le Conseil d'Administration, la Directrice Générale a pour mission de coordonner toutes les activités de la société. Elle représente celle-ci et a

le pouvoir de prendre toute décision dans sa gestion. La Directrice Générale est assistée d'un secrétariat de direction qui l'aide dans l'organisation de son travail.

2- Le Staff Contrôle Interne

C'est le centre où se met en œuvre le système de contrôle de la gestion de l'entreprise. Il s'occupe de l'établissement des fiches de paie du personnel, du paiement des commissions aux commerciaux et du reporting mensuel. Ce département est aussi chargé :

- d'aider à la prise des décisions relatives aux prélèvements bancaires ;
- de suivre les taux de recouvrement ;
- de la mise en œuvre de la politique des placements ;
- de l'audit interne ;
- d'établir et de veiller au respect des procédures de l'entreprise.

3- Le Département Commercial ou Coordination Nationale

Cette entité est chargée de la clientèle. Son souci demeure la fidélisation des clients de la société qui va de pair avec la satisfaction des besoins de ceux-ci. C'est dans cette optique que ce département a opté pour une division en réseaux de distribution supervisés par un Coordonnateur National (CN).

Les différents réseaux sont dirigés par des Coordonnateurs Régionaux (CR) qui ont sous leur contrôle des spécialistes Vie. Ces spécialistes Vie supervisent les commerciaux qui, à leur tour, veillent à la formation pratique des stagiaires. Cette organisation du Département Commercial permet de renforcer le portefeuille de la compagnie ainsi présente sur l'ensemble du territoire.

L'organigramme de ce département nous permet de mieux percevoir son degré d'organisation (Cf. ANNEXE 3).

4- Le Département Comptabilité et Affaires Administratives

Ce département s'occupe de la gestion comptable et financière de la compagnie. Il enregistre les opérations, élabore l'avant projet de budget en collaboration avec tous les départements et ce, sous le contrôle de la Direction Générale.

Au sein de ce département le service Affaires Administratives s'occupe de la gestion et du suivi du personnel, du matériel, de l'approvisionnement et de la gestion du stock.

5- Le Département Technique

Il élabore et assure la gestion des différents produits à mettre sur le marché. Cette structure vérifie aussi la validité des contrats, s'occupe du suivi des encaissements et veille au règlement de toutes les prestations offertes aux clients.

CVB, entreprise prestataire de services, a élaboré un certain nombre de produits au profit de sa clientèle. Nous allons présenter les différents produits mis sur le marché par cette compagnie.

II- PRODUITS COMMERCIALISES

CVB offre une variété de produits à sa clientèle.

1- Contrat d'Assurance Retraite Individuel (CARI)

Ce contrat permet aux assurés de préparer leur retraite ou une retraite complémentaire à l'abri de tout souci ou besoin financier. Au terme du contrat l'assureur verse l'épargne gérée, majorée de toutes les revalorisations acquises. Les assurés peuvent opter pour le versement du capital sous forme de rentes sur plusieurs années. Ils ont le choix entre le CARI 3 et le CARI 4.

- CARI 3

La prime minimum que l'assuré versera ne doit pas être inférieure à F CFA 5.000 ni excéder F CFA 19.999.

- CARI 4

Le client disposé à verser une prime supérieure à F CFA 19.999 optera pour ce contrat.

2- Contrat Duo (CD)

Le contrat Duo offre à l'assuré la possibilité de se constituer une retraite paisible et d'assurer à ses proches une aide financière en cas de décès.

C'est un contrat mixte au terme duquel l'assuré bénéficie d'un capital retraite d'une part ; et d'autre part en cas de décès de l'assuré, l'assureur verse aux bénéficiaires désignés au contrat un capital décès équivalent à dix (10) fois la cotisation annuelle. Ce montant est doublé si l'assuré avait opté pour la garantie « Décès Accidentel ».

Outre ces produits, la compagnie met à la disposition de sa clientèle d'autres produits commercialisés par ses partenaires (Banque, Poste). Ce sont :

3- Contrats « Passeport »

Les contrats « Passeport », exclusivement commercialisés par la Banque, ont pour objet la constitution d'un capital retraite et sont alimentés par des versements variables en fonction du type d'assurances Vie choisi (Passeport Retraite Sécurité, Passeport Retraite Sécurité Plus, Passeport Confort, Passeport Prestige)

4- Poste Solidarité (PS)

Ce contrat, uniquement commercialisé par la Poste, est destiné aux titulaires de comptes d'épargne avec comme garanties « Décès Toutes Causes » et « Invalidité Totale et Définitive ».

Le capital varie entre F CFA 150.000 et F CFA 2.000.000 avec doublement de capital en cas de décès accidentel.

5- Temporaire Décès (TD) lié au crédit

L'assureur verse à l'organisme prêteur un capital décès en cas de décès de l'assuré ou paie le capital garanti en cas de décès lorsque ce dernier est atteint d'une invalidité totale et définitive.

Notons que ce produit est à la fois commercialisé par la Banque et par les commerciaux.

Au terme de cette première partie, nous pouvons dire que l'UBA -Vie comme CVB s'est fixée des objectifs à atteindre. Pour cela, ces compagnies n'ont pas lésiné sur les moyens dans leur approche commerciale.

Nous avons pu constater une implantation géographique étendue de CVB. C'est un atout pour cette compagnie qui couvre ainsi l'ensemble du territoire béninois et qui a donc un champ d'action plus large dans l'exercice de ses activités. Toutefois soulignons qu'un excès de décentralisation peut être pour la société un obstacle dans la réalisation de ses objectifs du fait d'une mauvaise gestion.

L'UBA-Vie, quant à elle, met à la disposition de sa clientèle un éventail de produits susceptibles d'intéresser toutes les couches sociales. Cette société offre à tous les clients la possibilité de se constituer une épargne et de mettre leur famille à l'abri de certains risques qui pourraient la maintenir dans une situation inconfortable. Cette action est louable mais elle peut engendrer des irrégularités dans la gestion du portefeuille de l'entreprise; irrégularités qui s'expliquent par un défaut de ciblage de la clientèle dans l'élaboration des produits.

Notons malgré tout que les efforts de part et d'autre démontrent la détermination de ces compagnies à vouloir se positionner sur le marché de l'assurance Vie.

Cependant, l'insuffisance de moyens matériels dans ces compagnies est la conséquence des retards dans l'accomplissement de certaines tâches au niveau de certains services ; ce qui ne permet pas de donner diligemment satisfaction à la clientèle et constitue un frein à la bonne marche de ces sociétés.



**DEUXIEME
PARTIE**

ORGANISATION DU TRAVAIL DES INTERMEDIAIRES D'ASSURANCES AU SEIN D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES DE LA CIMA : CAS DES RESEAUX COMMERCIAUX DIRECTS VIE AU BENIN

Vendre l'assurance Vie, notamment en pays en voie de développement, se révèle une tâche très difficile.

Toutefois, comme l'a écrit ABEGA FOU DA (a) : « des milliers de contrats Vie peuvent être distribués chaque année partout dans le monde, même en Afrique ».

Ce résultat ne sera possible que grâce à une meilleure distribution de l'assurance Vie par divers réseaux dont les réseaux commerciaux directs Vie auxquels nous consacrons cette étude.

Nous allons dans un premier chapitre découvrir les agents commerciaux afin de mieux envisager dans un second, l'organisation de leur travail au sein d'une compagnie d'assurances Vie.

PREMIER CHAPITRE : LES AGENTS COMMERCIAUX

Dans un environnement concurrentiel comme celui du marché de l'assurance Vie au Bénin, trouver des clients est une préoccupation capitale pour toutes les compagnies soucieuses de l'amélioration de leurs résultats. Pour y parvenir, ces compagnies d'assurances Vie ont donc recours à des intermédiaires d'assurances. Parmi ceux-ci nous notons les agents commerciaux, « personnes physiques non salariées, mandatées et rémunérées à la commission »², habilitées pour la présentation des opérations d'assurances.

Cette catégorie particulière, assimilable à des agents généraux, représente les éléments constitutifs d'un réseau commercial.

Il est vrai que certains moyens (courriers, prospectus, médias) permettent de préparer le client à l'idée de prévoyance, mais « il faut un vendeur, un bon vendeur pour finir le travail sur le terrain, face au client »³.

Il convient, à partir des informations collectées lors de notre stage à l'UBA- Vie et à CVB, d'examiner dans une première approche les méthodes de recrutement et de formation des commerciaux ; et dans une seconde les moyens de stimulation utilisés pour accroître leur rendement.

Nous tenons à signaler que notre étude s'est basée sur les données de ces compagnies parce qu'elles constituent les compagnies leaders du marché béninois de l'assurance Vie. L'UBA -Vie et CVB sont un échantillon représentatif de ce marché avec un chiffre d'affaires global de F CFA 3.330.000.000 soit 83,71% du chiffre d'affaires du marché Vie. Nous en voulons pour preuve la répartition du chiffre d'affaires 2005 du marché Vie qui se présente comme suit :

² Article 501 aliéna 4 du code CIMA définissant les personnes habilitées pour la présentation

³ ABEGA FOU DA (a) « Marketing de l'assurance-vie »

Tableau 5 : Répartition du chiffre d'affaires 2005 du marché Vie

Compagnies Vie	Chiffre d'affaires Vie	Part du marché
CVB	2.300.000.000	58%
UBA-Vie	1.030.000.000	26%
ARGG	533.319.109	13%
AVIE	114.539.298	3%
TOTAL	3.977.858.407	100%

Source: ASA Bénin

I- RECRUTEMENT ET FORMATION DES AGENTS COMMERCIAUX

A- Recrutement

C'est un processus continu qui permet d'étoffer la force de vente afin de maintenir et même d'accroître son efficacité. Il s'exécute en plusieurs phases au nombre desquelles, nous pouvons citer :

- 1) La définition des critères de présélection, bases de l'annonce de l'avis de recrutement

L'objectif du recrutement étant ici de susciter un maximum de candidatures, les compagnies seront amenées à adopter des critères plus ou moins souples en fonction des localités, des produits à commercialiser, de l'image de la société, des dispositions légales en vigueur ...etc.

- 2) Le choix des canaux de diffusion de l'avis de recrutement (radio, télévision, presse écrite, Internet, agences de recrutement, prospection, cooptations)

L'expérience a montré que la diffusion de l'avis de recrutement par les journaux et/ou la radio reste la plus efficace.

- 3) La présélection sur étude des dossiers

- 4) La sélection des candidats qui subissent une formation initiale sanctionnée par un test écrit et un entretien (test oral)
- 5) Le recrutement proprement dit

Afin de bâtir une force de vente qui contribuera à faire de la compagnie la première dans son secteur d'activité, le recruteur va retenir parmi les candidats ceux d'entre eux qui répondent au profil recherché.

Et c'est justement dans le souci de contrôler ce corps de métier, afin d'endiguer toute déviation pouvant ternir l'image des compagnies d'assurances Vie et de la profession, que le législateur CIMA a pris des mesures visant à limiter les risques d'erreurs de recrutement.

En l'article 508 du Code CIMA, le législateur édicte les conditions de capacité. Toujours dans le souci de relever le niveau de l'assurance, particulièrement de l'assurance Vie, les compagnies ont été associées au contrôle des conditions de capacité des personnes chargées de présenter des opérations d'assurances et de capitalisation⁴.

Désormais, il est demandé à ces personnes de produire une carte professionnelle délivrée par le Ministre en charge du secteur des assurances et conforme à un modèle défini par la Commission de Contrôle.

Cette mesure a été notifiée aux Directeurs Généraux des compagnies d'assurances Vie par courrier N° 172/MDEF/DGE/DA du 29 Juin 2006.

Cette forme de reconnaissance des agents commerciaux vient donner un souffle nouveau à ce métier ; les compagnies d'assurances Vie ont donc pour obligation de veiller à la crédibilité de ces personnes.

⁴ Article 509 du code CIMA

Ainsi, dans le but de susciter un maximum de candidatures et de tenir compte des exigences de la profession, les compagnies peuvent adopter trois (3) niveaux de critères, à savoir :

- 1) les critères de présélection, bases de l'annonce de l'avis de recrutement
- 2) les critères de sélection (formation initiale, test écrit, entretien)
- 3) les critères de recrutement intégrant les critères CIMA liés à la capacité professionnelle du candidat

Nous avons pu constater que chacun pouvait tenter sa chance du fait de la souplesse dans les critères de présélection des candidats à la vente.

Nous prenons l'exemple de l'une des compagnies cibles où comme critère de présélection, seul le diplôme est requis : le BAC ou le niveau Terminale.

Cependant, afin d'éviter un mauvais recrutement qui serait préjudiciable à la société, le recruteur a recours à l'entretien dont le but est de lui permettre de tenter de découvrir et d'évaluer l'aptitude à vendre de chaque candidat.

Mais force est de reconnaître que le recrutement repose beaucoup sur l'intuition. On ne saura si le candidat est doué pour ce métier qu'après l'avoir mis en présence de prospects.

Le recrutement est certes un moyen de créer une solide équipe de vendeurs ; toutefois pour leur permettre d'affronter les difficultés du terrain et d'exploiter tout leur potentiel, il faut les former.

B- Formation

Les besoins de s'assurer existent; cependant, leur satisfaction par la souscription de contrats d'assurances n'est pas fondée sur une démarche volontaire.

La souscription se réalise souvent dans un climat de méfiance que les assureurs tentent d'inverser en améliorant leurs produits ou services.

Ce climat de méfiance résulte d'un déficit d'information de l'assuré et prend des proportions importantes vis-à-vis de certaines compagnies du fait du dynamisme de la concurrence.

A la question de savoir ce qu'il faut faire pour satisfaire les assurés et appliquer des mesures de contre-offensive sur un terrain de plus en plus concurrentiel tout en préservant l'image de marque de sa compagnie, nous répondrons qu'il faut pallier le besoin crucial de formation des vendeurs.

En général et dans la pratique, après le recrutement, les candidats reçoivent une formation théorique avant d'être envoyés sur le terrain : c'est la formation initiale. Mais de nos jours cette formation initiale des nouveaux agents fait partie intégrante des phases de recrutement d'autant plus qu'elle est sanctionnée par un test écrit qui permet de retenir les meilleurs susceptibles de passer à l'étape des entretiens et/ou stages.

1) formation initiale

Elle comprend la formation théorique et la formation pratique.

La formation théorique regroupe essentiellement quatre (4) axes :

- Compagnie
- Produits
- Technique de vente
- Prospects

En vue de tester leur aptitude à vendre, les nouvelles recrues sont par la suite soumises à une formation pratique sur le terrain.

Nous saluons les efforts des compagnies d'assurances vie dans la formation initiale des vendeurs. Cette action est une arme au service de ces compagnies.

Pour mettre l'accent sur l'importance de la formation, le législateur CIMA en son article 516 impose aux candidats à la vente de justifier d'un stage de formation ; critère important pour leur recrutement.

L'utilité d'une telle décision est double : d'une part, elle favorise le vendeur qui, pourra justifier d'un niveau de compétence professionnelle convenable. D'autre part, elle permet à l'entreprise de se constituer un réseau de vendeurs de qualité, capables de l'aider à se positionner face à la concurrence de plus en plus rude; et surtout de préserver son image de marque.

La formation du vendeur doit avoir pour impact d'améliorer la qualité du service, de modifier l'opinion et le comportement du client; ce qui implique de meilleurs résultats pour la compagnie.

La formation du vendeur est donc primordiale en ce sens qu'il doit obtenir des rendez-vous, rencontrer des inconnus, leur inspirer confiance, capter leur attention, susciter en eux un besoin et le satisfaire en leur proposant le produit ou service adéquat et conclure la vente avant d'être rémunéré. Il incombe donc aux compagnies de veiller à ce que ces vendeurs, placés sous leur responsabilité, soient parfaitement entraînés à chacune de ces aptitudes dans l'optique d'une plus grande efficacité commerciale.

Résoudre le problème de l'insuffisance de la formation actuelle des agents commerciaux est une préoccupation pour toutes les compagnies soucieuses de répondre aux attentes de leur clientèle. C'est pour cette raison qu'en complément de la formation initiale des agents, l'UBA -Vie et CVB ont inscrit dans les plans d'actions des réseaux une autre forme de formation : la formation permanente ou recyclage des commerciaux d'une compagnie d'assurances vie.

2) formation permanente

Elle permet un perfectionnement de tous les agents nouveaux comme anciens ainsi qu'une amélioration des capacités soit de tous les agents du réseau, soit des agents méritants uniquement.

Elle constitue non seulement un moyen de dynamisation du réseau mais aussi et surtout un moyen de motivation des meilleurs vendeurs sélectionnés pour bénéficier des séminaires de formation dispensés soit par des cabinets spécialisés, soit par des compétences internes à la compagnie.

Nous y reviendrons donc dans la partie portant sur les suggestions que ce rapport peut formuler pour une meilleure performance des réseaux directs Vie au Bénin. Il convient tout de même de signaler que cette mesure, parfois coûteuse pour ces compagnies, n'est pas toujours incluse dans le budget de celles-ci.

Après avoir enseigné au commercial comment faire son métier, il faut le lui faire faire. C'est ce qu'on appelle la Motivation.

II- MOYENS DE MOTIVATION DES AGENTS COMMERCIAUX

Pour une compagnie d'assurances Vie, motiver ses commerciaux contribuerait à développer un certain nombre de réflexes positifs que nous pouvons considérer à tous égards comme les clés de la réussite de l'équipe de vente. Ceci tendrait à les encourager à fournir plus d'efforts dans leur travail.

Tout comme la formation, la motivation est primordiale. Elle demeure l'une des sources de l'excellence en matière commerciale. Un vendeur ne peut maintenir une performance de haut niveau s'il n'est pas motivé en permanence.

Les compagnies d'assurances Vie gagneraient à inciter les vendeurs à progresser et à rester les meilleurs.

C'est dans ce cadre que nous allons dans un premier volet réfléchir sur la rémunération, motivation principale du vendeur. Ensuite nous aborderons les autres moyens de motivation susceptibles d'amener le vendeur à prouver sa compétence.

A- Rémunération

C'est la source d'incitation principale des agents commerciaux.

Généralement, les vendeurs sont rémunérés à la commission sur la base de leurs ventes à un taux fixé préalablement par la compagnie conformément aux dispositions de l'arrêté du ministère en charge des assurances, fixant les modalités de rémunération des intermédiaires d'assurances.

Pour mémoire, nous pouvons noter qu'en République du Bénin, cet Arrêté a fixé :

- Pour les Contrats Individuels :

- Epargne 1,5%
- Décès 5 à 8%
- Mixtes 1,8%
- Retraite 1,5%

- Pour les Contrats Groupe :

- Epargne 1,2%
- Décès 3 à 5%
- Mixtes 1,5%
- Retraite 1,5%

Nous reconnaissons que dans la pratique, les compagnies octroient des commissions à un taux légèrement supérieur à la norme fixée. Toutefois, en se basant sur les hypothèses les plus défavorables des paiements de primes sur une périodicité mensuelle et des polices de petite taille, on note que la seule condition pour le vendeur de jouir d'un revenu conséquent est de travailler assidûment, et d'obtenir des résultats réguliers.

Le problème qui se pose est de déterminer un taux de commission de façon à inciter le commercial à travailler pour garder et améliorer son train de vie actuel, et surtout l'amener à jouer son rôle dans la performance économique de la compagnie.

La rémunération des vendeurs est alors perçue comme l'une des conditions de leur efficacité et de leur maintien dans le réseau commercial.

Mais lorsqu'on ne paie un commercial qu'à la commission, on n'a aucun moyen de contrôle sur lui. Ce dernier, libre de ses mouvements, peut se trouver un emploi mieux rétribué. Il faut se situer dans la juste mesure qui permettra au vendeur d'augmenter ses gains et à l'entreprise de maintenir ses résultats à un bon niveau : d'où la recherche d'autres formes de motivation.

B- Autres moyens de motivation

Les autres moyens de motivation varient généralement en fonction de la politique commerciale de chaque compagnie. Ils vont des paiements de fixes ou fixes temporels aux délégations de tâches administratives aux commerciaux les plus méritants, sans oublier des mesures de protections sociales telles la souscription d'assurances à leur profit.

Nous allons nous référer plus particulièrement à l'action entreprise par l'une de nos compagnies cibles en vue de stimuler ses commerciaux.

Après leur recrutement, les commerciaux de ladite compagnie bénéficient d'une aide de F CFA 15.000 tous les mois pendant trois (3) mois pour faire face aux premières dépenses de prospection. Le commercial qui n'aura réalisé aucune affaire à la fin du deuxième mois perdra cette aide. A la fin des trois (3) premiers mois, ce montant passera à F CFA 20.000 par mois pour trois (3) mois, uniquement pour les commerciaux ayant réalisé au moins quinze (15) contrats ou un chiffre d'affaires nouvelles mensualisé de F CFA 150.000 pour cette période.

En plus de cette aide, les commerciaux ont une Assurance Individuelle Accidents Vie Professionnelle et Privée afin de les encourager à prospecter sans relâche et partout sur le territoire. Notons aussi la possibilité de passer de commercial à commercial senior, puis à chef d'équipe avec un fixe de F CFA 30.000 toujours sur la base des objectifs réalisés.

Cette action est à louer mais elle doit être approfondie pour des résultats plus probants.

Nous encourageons les compagnies dans leurs efforts de stimulation de leur force de vente afin de la rendre plus efficace et plus productive.

Il ne saurait avoir une technique standard de motivation ; la motivation est personnelle, spécifique à chacun. La réussite du chef réseau dépend de son aptitude à motiver individuellement chaque vendeur. Tous les vendeurs ont peut être les

qualités pour réussir, mais ont besoin d'être bien dirigés pour atteindre et conserver leur potentiel : c'est le management du réseau commercial.

DEUXIEME CHAPITRE : ORGANISATION DU TRAVAIL DES AGENTS COMMERCIAUX

Le rôle principal du responsable d'un réseau commercial est d'organiser commercialement les vendeurs. Cette organisation passe par la fixation des objectifs à atteindre, le contrôle et le suivi de leur travail. Tout ceci ne sera possible que si les objectifs et les moyens de contrôle sont clairement définis.

Notre démarche dans ce chapitre consistera en un résumé et une analyse de ce qui se fait au sein de nos compagnies cibles.

I- OBJECTIFS ET MOYENS DE CONTROLE DES AGENTS COMMERCIAUX

A- Objectifs

Ils sont de deux (2) ordres :

- **Objectif quantitatif**

Selon ABEGA FOUUDA (a) : « L'objectif d'un bon vendeur en assurance vie devrait se fixer en fonction de ses projets personnels ; ses dépenses et ses investissements représentent l'argent à sortir et donc à gagner ». Le responsable du réseau commercial fixe cependant des seuils minima afin de mesurer le niveau de réalisation du vendeur. L'objectif doit être précis et réalisable pour que le vendeur ne soit pas dérouteré face à un objectif trop difficile à atteindre.

L'objectif de production est déterminé en chiffre d'affaires et en nombre de contrats vendus afin de mieux apprécier l'évolution du travail du vendeur et de prendre les décisions qui s'imposent.

Prenons par exemple le cas où l'objectif mensuel du commercial est de F CFA 300.000 ; ce qui nous donne un objectif annuel de F CFA 3.600.000 par vendeur. Le vendeur est donc tenu de réaliser cet objectif pour se maintenir dans le réseau. Si cela peut l'inciter à améliorer ses résultats, c'est positif. Dans le cas contraire, si ce dernier se contente de légèrement dépasser les objectifs, le responsable devra trouver les moyens de l'amener à produire davantage.

Autrement dit, les minima cités dans le contrat ne doivent pas être pour le vendeur les maxima à atteindre.

- **Objectif qualitatif**

Il s'agit de développer la qualité de service et d'améliorer l'image de marque de l'entreprise. Le vendeur doit impérativement veiller à sa présentation extérieure parce qu'étant en contact direct avec les clients. Il doit maîtriser les produits proposés par sa compagnie et voir dans quelle mesure cibler sa clientèle afin de répondre efficacement aux besoins de celle-ci. Il faut noter que cet aspect n'est pas toujours pris en compte dans ces compagnies.

Nous avons pu remarquer chez certains vendeurs une négligence notoire dans leur présentation extérieure (aspect vestimentaire et comportemental). Ainsi, même dans l'enceinte de la compagnie ils n'arrivaient pas à s'imposer. La qualité du vendeur et du service dénote de la notoriété de l'entreprise qui doit y mettre un point d'honneur.

Une fois les objectifs fixés, pour s'assurer que le vendeur travaille sérieusement, le responsable du réseau doit contrôler son activité. Une diversité de moyens de contrôle doit lui permettre d'évaluer l'efficacité professionnelle de chaque vendeur.

B- Moyens de contrôle

L'UBA -Vie ainsi que CVB utilisent des moyens de contrôle qui d'une compagnie à l'autre ne présentent aucune différence. Nous allons les citer tout en précisant pour chacun le but visé.

1) La réunion hebdomadaire de synthèse et de formation

Au cours de cette réunion, chaque vendeur fait le point de son activité et expose les difficultés du terrain. C'est le lieu de trouver des solutions à tous les problèmes posés; le responsable encourage les plus méritants et demande à un vendeur de faire une simulation de vente qui sera critiquée par chacun des autres vendeurs.

Le but de cette réunion de groupe est de déterminer la quantité de travail fournie par vendeur et les raisons pour lesquelles certains réussissent, afin de pouvoir entraîner les autres à les imiter.

2) L'état mensuel de chaque vendeur

Cet état permet au superviseur d'apprécier objectivement le travail mensuel du vendeur en chiffre d'affaires et en nombre de ventes.

3) Les entrevues individuelles

Elles permettent de prendre en compte et de trouver des solutions aux problèmes spécifiques du vendeur.

4) Les visites en clientèle

Ces visites permettent au superviseur de jauger le travail du commercial sur le terrain mais aussi et surtout d'accompagner les plus persévérants dans leurs efforts.

5) Le tableau de bord

C'est un ensemble d'indicateurs chiffrés et sélectionnés qui présentent rapidement les faits relatifs à une période donnée. Les résultats sont portés sur le tableau de bord selon une périodicité régulière. Ce tableau permet de constater les écarts entre objectifs et résultats, de les expliquer et de voir dans quelles mesures remédier à court terme aux écarts négatifs.

Le tableau de bord est également un outil indispensable pour le responsable qui s'en inspire pour faire de nouvelles prévisions des résultats en fin d'exercice, ou réajuster si nécessaire les anciennes prévisions sur la base des réalisations obtenues.

Ce document est important parce qu'il aide à maîtriser l'évolution de la productivité de l'agent et à voir quel schéma adopter pour un meilleur suivi de son travail (Cf. ANNEXES 4 et 5).

Le contrôle de l'activité de l'agent sert aussi à définir les besoins en formation. Ces moyens de contrôle sont indispensables pour une bonne gestion de l'équipe des vendeurs. Mais les entreprises peuvent utiliser d'autres moyens spécifiques à leur

champ d'activités. L'important, c'est d'imprimer en chaque vendeur une discipline qui l'amène à analyser ses résultats et à réfléchir aux moyens de les améliorer.

Les moyens de contrôle sus - cités seront efficaces dans la mesure où ils pourront fournir un historique des activités de chacun, constamment remis à jour. Cet historique pourra permettre d'améliorer les ventes et le chiffre d'affaires de l'entreprise. Mais la pertinence de ces moyens de contrôle tiendra dans le contrôle et le suivi permanent des agents.

II- CONTROLE ET SUIVI DES AGENTS COMMERCIAUX

A- Contrôle des agents commerciaux

Le travail des commerciaux est contrôlé périodiquement afin de se faire une idée exacte de leurs efforts sur le terrain et de leur sérieux dans le travail. Ainsi le superviseur, au moyen d'une fiche de liaison (Cf. ANNEXE 6), vérifie périodiquement le chiffre d'affaires et le nombre de ventes par vendeur.

Il faut noter que ce contrôle doit être pour l'agent une aide et non une sanction, en vue de lui permettre de travailler davantage pour des résultats performants.

Nous avons constaté que le superviseur, le plus souvent, avait tendance à décrire en détail la façon dont le commercial devrait travailler pour espérer garder son emploi. Cette méthode est souvent le résultat de sa propre expérience et peut ne pas convenir à certains commerciaux.

Le contrôle est une arme efficace pour le superviseur parce qu'il permet à ce dernier de suivre l'évolution et l'efficacité des vendeurs, de prendre pour chacun la décision qui s'impose par rapport aux résultats ainsi que les mesures adéquates pour un meilleur rendement. Il permet également de recueillir et de juger de l'opportunité des besoins de formation afin d'avoir des vendeurs de qualité, et surtout de maximiser les résultats de la compagnie.

B- Suivi des agents commerciaux

Par suivi, on entend un contrôle strict et permanent de l'activité du vendeur. Ce suivi a un double impact :

- C'est le moyen d'analyse sur une période déterminée des résultats de l'agent qui renseigne sur son aptitude à vendre.

Il permet de « maintenir la productivité des bons vendeurs et de les garder en alerte »⁵ ; et de découvrir les problèmes des vendeurs improductifs, de mieux les former pour les maintenir dans le réseau ou les en exclure.

- La compagnie pourra définir les moyens à mettre en œuvre pour corriger les points faibles.

Le suivi des agents vient pour accentuer l'action du contrôle. Il faut noter qu'à UBA-Vie tout comme à CVB, l'exécution des objectifs et les résultats agent par agent font l'objet d'un contrôle régulier. Mais ce suivi n'est pas suffisamment automatisé par l'informatique, instrument indispensable pour la gestion commerciale. Ceci a pour conséquence de rendre la tâche plus difficile et moins efficace.

Dans le souci de répondre aux préoccupations posées par ce rapport, nous avons été amenée à faire quelques suggestions. Cette modeste contribution a pour but d'amener les compagnies d'assurances Vie à répondre efficacement aux besoins de leur clientèle par un service de qualité et à mieux gérer le travail de leurs agents commerciaux en vue d'une meilleure rentabilité. De ce fait, on pourra assister au développement de l'assurance Vie sur le marché béninois de l'assurance.

⁵ ABEGA FOU DA (a) « Marketing de l'assurance-vie »

SUGGESTIONS

Nous n'avons pas la prétention d'apporter des solutions miracles. Nous tenterons plutôt d'attirer l'attention des assureurs Vie sur quelques actions à mener pour répondre efficacement aux besoins et attentes des consommateurs.

En ce qui concerne le réseau commercial, le responsable doit étoffer régulièrement sa force de vente afin d'atteindre une croissance significative. Il doit proposer des projets allant dans le sens de provoquer l'impulsion au niveau des vendeurs pour améliorer le rendement de chacun. Il pourra par exemple proposer selon l'objectif à réaliser la publication des noms des meilleurs vendeurs dans un bulletin hebdomadaire.

Le responsable pourra, à partir de l'analyse de certains ratios (indicateurs de performance), évaluer avec précision le travail fourni par chaque vendeur mais aussi ses besoins en formation ; ce qui lui permettra de mieux les encadrer et de proposer des actions correctives pour de meilleurs résultats.

Nous proposons donc un contrôle à partir des ratios suivants :

- **Productivité des ventes** : chiffre d'affaires réalisé/ nombre de visites
- **Prospection** : nouveaux clients/ nombre de visites
- **Efficacité** : résultat atteint / résultat prévu

Le responsable peut par le biais du Client Mystère qui simulera des situations problématiques, tester la capacité de réaction du vendeur.

Nous avons constaté que les méthodes utilisées par les deux (2) compagnies cibles lors des réunions hebdomadaires, manquaient d'un instrument d'accompagnement du commercial appelé « fiche de suivi » (Cf. ANNEXE 7).

La fiche de suivi représente pour le chef réseau un guide qui lui permet de contrôler le travail hebdomadaire du commercial. Elle fait le point des contacts et des visites de la semaine, et en donne les résultats. Ainsi le chef réseau pourra s'assurer de

l'exactitude des informations (coordonnées des clients contactés ou visités) ; vérifier si le commercial travaille méthodiquement et sérieusement (itinéraire du commercial, gestion de son temps, appels téléphoniques, visites, résultats et suivi). En cas de démission du vendeur, ses fiches permettront au chef réseau de continuer le suivi des clients et des prospects.

Afin de suivre l'évolution du travail du vendeur, on peut aussi lui fixer comme objectif un niveau de commission à atteindre.

En ce qui concerne la compagnie, elle peut organiser des missions dans d'autres compagnies étrangères. Ces missions permettront au responsable du réseau commercial de partager les expériences et de bénéficier des expertises de ses pairs. Cet échange peut aussi se faire par l'internet ; d'où la nécessité de doter le réseau d'un ordinateur.

Il est impératif pour toute compagnie de budgétiser la formation des éléments du réseau, et de la coordonner avec les objectifs globaux pour éviter des dépenses peu rentables.

Nous insistons également sur la formation proprement dite des agents commerciaux. Les buts visés sont l'apprentissage et le perfectionnement technique du réseau dans l'optique d'une plus grande efficacité commerciale, et d'une conscientisation plus accrue à propos des difficultés qu'un défaut de formation pourrait causer à tous les niveaux.

Par ailleurs, nous proposons que le stage professionnel recommandé par le législateur CIMA soit intégré aux processus de recrutement des agents comme étant une des phases de sélection du postulant au poste de commercial. En effet, après les phases de sélection écrite et orale, il suffira d'intégrer une phase d'essai au cours de laquelle seront observées les aptitudes du candidat à exercer le métier. Ce dernier pourra s'exercer à la vente de produits d'assurances, mais en binôme avec un commercial senior détenteur d'une carte professionnelle.

Il aura donc la latitude de s'exercer à la profession et de se familiariser avec l'environnement dans lequel il doit évoluer. Ceci aidera la compagnie à mieux suivre sa formation et à exercer un contrôle plus objectif sur sa capacité professionnelle avant de le recruter. Pendant cette période de stage, le candidat bénéficiera d'une aide sur la base du chiffre d'affaires qu'il aura réalisé. Ce ne sera qu'après son recrutement, c'est-à-dire après délivrance de sa carte professionnelle, qu'on pourra véritablement lui verser des commissions.

Ce faisant, la Compagnie, en même temps qu'elle se mettrait à jour vis-à-vis de la réglementation en vigueur, disposerait sur le marché d'une force de vente bien aguerrie et capable d'atteindre les objectifs qui lui auraient été fixés.

De nos jours, il est à noter que les clients réclament de plus en plus des conseils que les vendeurs doivent être en mesure de prodiguer. En conséquence, les commerciaux devront être plus des conseillers en assurance que de simples vendeurs de produits. Ne dit-on pas en assurance Vie qu'on ne vend pas un produit mais ses avantages ?

Afin de ne pas annihiler les efforts déployés, les compagnies se doivent de mettre en place une politique de stimulation permanente des vendeurs. Cette politique devra également mettre un accent particulier sur les mesures d'accompagnement des vendeurs en période de difficultés spécifiques (saisons de pluie, fêtes de fin d'année, rentrées scolaires, ...etc.). Nous proposons donc une rémunération plus motivante (commission + primes) en fonction du résultat réalisé.

La motivation des agents peut aussi se faire par des opérations spéciales en vue d'accroître le volume des ventes. Nous avons entre autres les concours de production qui, « bien organisés, amènent à des résultats spectaculaires et révèlent la véritable capacité d'un vendeur » comme le souligne ABEGA FOUUDA (a). Les prix doivent être significatifs et inciter à un effort supplémentaire du vendeur.

Pour maintenir et fructifier les acquis engrangés et permettre à l'assurance Vie de contribuer davantage à la prospérité de l'économie nationale en général et à la lutte

contre la pauvreté en particulier, l'Etat doit accompagner les compagnies par des campagnes de sensibilisation de toutes les populations cibles. Cette action aura pour objectif de rendre ces assurables plus favorables à cette forme de prévoyance.

Nous recommandons aussi des actions concertées placées sous la houlette des Fédérations d'assurances pour relever le niveau de consommation de l'assurance Vie.

Avec la volonté d'entreprendre, la persévérance et la compétence, les compagnies d'assurances Vie parviendront à se hisser à un niveau très intéressant sur le marché des assurances.

CONCLUSION GENERALE

Ce stage a été bénéfique dans la mesure où il nous a donné une vision concrète et précise de l'organisation d'une compagnie d'assurances Vie, ainsi que de la place de l'assurance Vie sur le marché béninois de l'assurance.

Nous avons pu aussi nous rendre compte de l'importance des réseaux commerciaux directs Vie dans le processus de développement des compagnies d'assurances Vie. Une prise en charge concrète des agents commerciaux peut avoir un impact positif sur les résultats de ces compagnies et contribuera donc à leur faire gagner des parts de marché.

Nous saluons les efforts des compagnies d'assurances Vie dans leur organisation et dans la gestion des différents services. Nous encourageons leur dynamisme, leur professionnalisme et surtout leur souci d'améliorer leurs prestations en vue de la satisfaction de la clientèle. Il faut noter cependant que le travail à effectuer sur le terrain pour l'évolution de l'assurance Vie est énorme

Nous dirons à la lumière des différents points développés à travers ce thème que le réseau commercial direct est un élément moteur d'une stratégie commerciale et reste un champ d'action prometteur, dynamique et extrêmement alerte pour tout développement commercial d'une compagnie d'assurances vie.

BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

1- OUVRAGES SPECIAUX

URSYN (g.) « La vente et les vendeurs »
L'ARGUS 2, rue de Châteaudun, 75009 Paris.

TONY ADAMS « Créer et diriger une équipe de vendeurs»
FDS TOP Editions-121/127, avenue d'Italie- 75013 Paris.

2- COURS, MEMOIRES ET RAPPORTS DE STAGE

ABEGA FOU DA (a.) « Marketing de l'assurance Vie», cours MST-A
7^{ème} promotion 2004-2006, 36p.

AMEDEGNATO (k.m.) « La Gestion de la performance:le marketing en assurance»,
mémoire de fin de formation, IIA-DESS-A, 11^{ème} promotion 1992-1994, 42p.

AFFAGNON (c.) « La Mise en place d'un pool TPV dans un marché et son incidence
sur l'équilibre de la branche automobile : cas du Bénin», rapport de fin de formation,
IIA-MST-A, 6^{ème} promotion 2002-2004, p.3

3- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

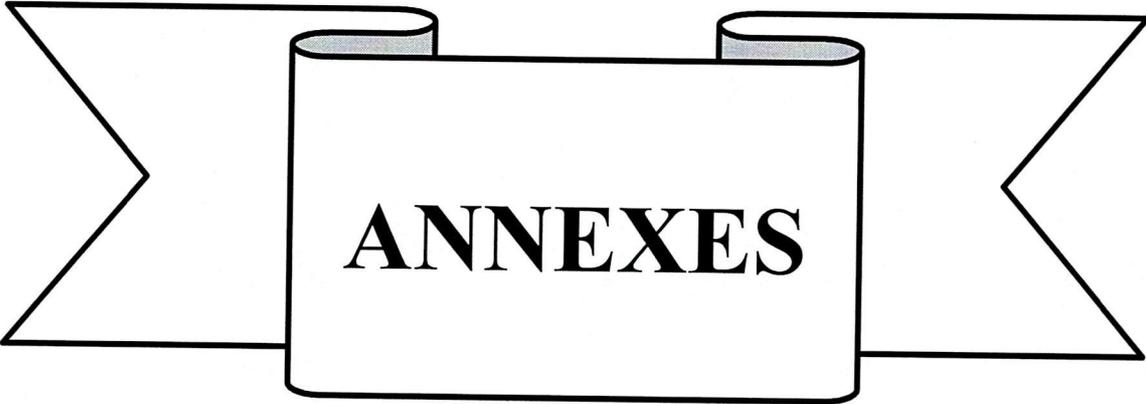
Code des Assurances des Etats membres de la CIMA, 3^{ème} Edition,
LA FANAF EDITIONS, 2004, 352p.

Arrêté n°1504/MFE/DC/SGM/DGE/DA du 18 Novembre 2005 fixant les modalités
de rémunération des intermédiaires d'assurance en République du Bénin.

4- RAPPORTS

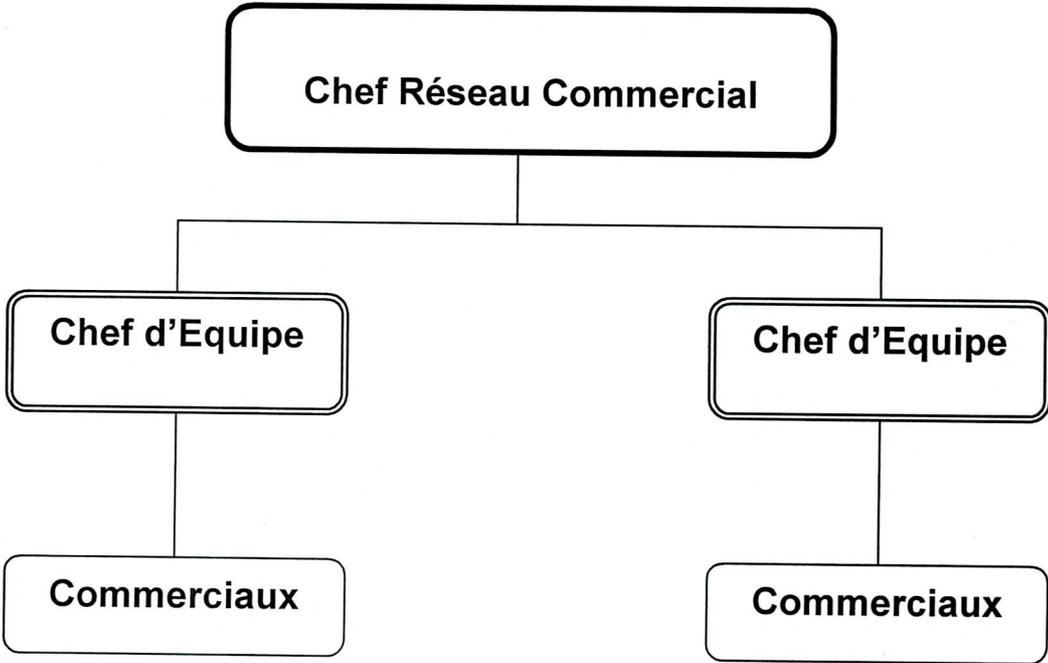
Rapports sur le secteur des assurances produit par la DCA, exercices 2002 et 2003.

Rapport sur le secteur des assurances produit par la DCA , exercice 2004.



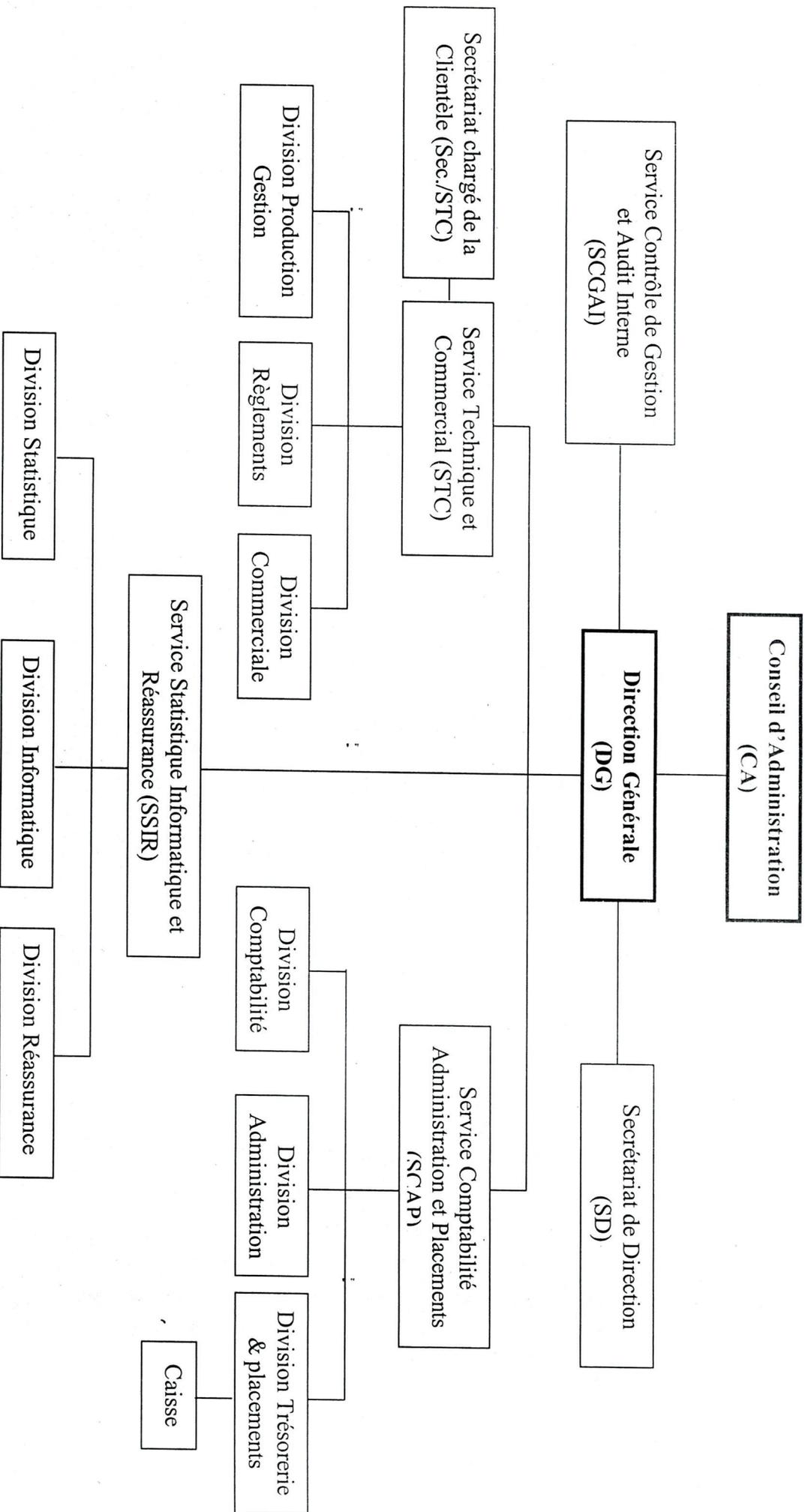
ANNEXES

Annexe 1 :ORGANIGRAMME DU RESEAU COMMERCIAL DIRECT DE L'UBA-VIE



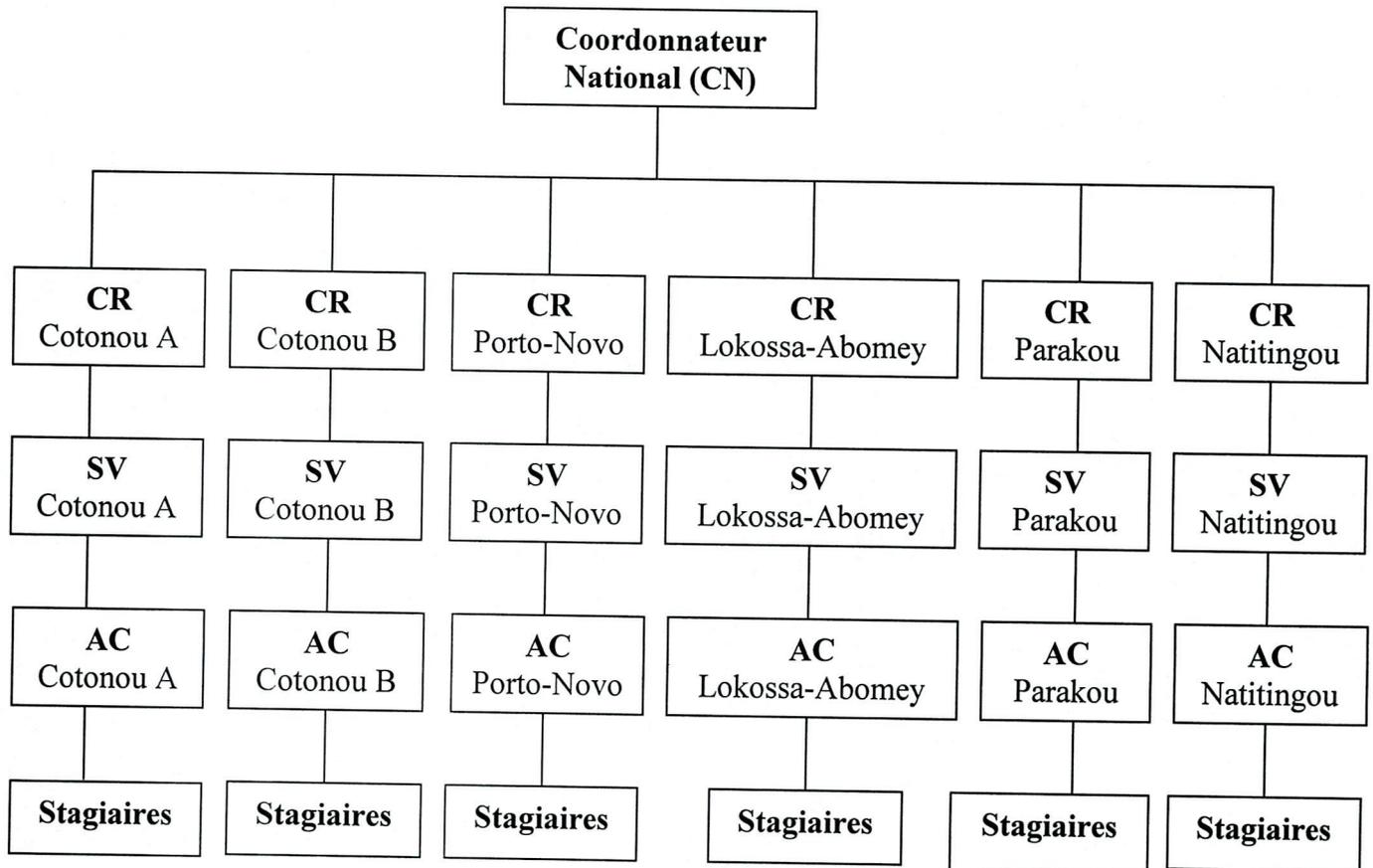
Annexe 2

ORGANIGRAMME DE L'UNION BENINOISE D'ASSURANCES VIE (UBA-VIE)



Annexe 3 :

**Organigramme du Département Commercial ou Coordination Nationale
de Colina Vie Bénin (CVB)**



Légende

CR = Coordonnateur Régional

SV = Spécialiste Vie

AC = Agent Commercial

Annexe 5

**TABLEAU DE BORD MENSUEL D'ACTIVITES
COMMERCIALES**

EQUIPE :

RESPONSABLE :

DATE :

NATURE PRODUIT	OBJECTIF MENSUEL	PRODUCTION	%	NBRE CTS
TOTAL				

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	
REMERCIEMENTS	
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU MARCHÉ BENINOIS DE L'ASSURANCE	2
PREMIER CHAPITRE : L'UNION BENINOISE D'ASSURANCES – VIE	4
I - PRESENTATION, ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET FONCTIONNEMENT	4
A- Présentation	4
B- Organisation administrative et fonctionnement	5
1- La Direction Générale	6
2- Le Service Technique et Commercial (STC)	6
a- La Division Production Gestion	6
b- La Division Règlements	6
c- La Division Commerciale	6
3- Le Service Comptabilité, Administration et Placements (SCAP)	7
4- Le Service Statistique, Informatique et Réassurance (SSIR)	8
5- La Synthèse de l'Organisation Administrative: Organigramme de la Société	8
II- PRODUITS COMMERCIALISES	8
1- Mixte Plus (MP)	8
2- Rente Education Plus (REP)	9
3- Libre Epargne (LE)	9
4- Temporaire Décès (TD)	9
5- Capital Tiré (KT)	10
DEUXIEME CHAPITRE : COLINA VIE BENIN	11
I - PRESENTATION, ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET FONCTIONNEMENT	11
A- Présentation	11

B- Organisation administrative et fonctionnement	12
1- La Direction Générale	12
2- Le Staff Contrôle Interne	13
3- Le Département Commercial ou Coordination Nationale	13
4- Le Département Comptabilité et Affaires Administratives	13
5- Le Département Technique	14
II- PRODUITS COMMERCIALISES	14
1- Contrat d'Assurance Retraite Individuel (CARI)	14
2- Contrat Duo (CD)	14
3- Contrats « Passeport »	15
4- Poste Solidarité (PS)	15
5- Temporaire Décès (TD) lié au crédit	15
DEUXIEME PARTIE : ORGANISATION DU TRAVAIL DES INTERMEDIAIRES D'ASSURANCES AU SEIN D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES DE LA CIMA : CAS DES RESEAUX COMMERCIAUX DIRECTS VIE AU BENIN	17
PREMIER CHAPITRE : LES AGENTS COMMERCIAUX	18
I- RECRUTEMENT ET FORMATION DES AGENTS COMMERCIAUX	19
A- Recrutement	19
B- Formation	21
1) formation initiale	22
2) formation permanente	23
II- MOYENS DE MOTIVATION DES AGENTS COMMERCIAUX	24
A- Rémunération	24
B- Autres moyens de motivation	26
DEUXIEME CHAPITRE : ORGANISATION DU TRAVAIL DES AGENTS COMMERCIAUX	28

I- OBJECTIFS ET MOYENS DE CONTROLE DES AGENTS COMMERCIAUX	28
A- Objectifs	28
• Objectif quantitatif	28
• Objectif qualitatif	29
B- Moyens de contrôle	29
1) La réunion hebdomadaire de synthèse et de formation	29
2) L'état mensuel de chaque vendeur	30
3) Les entrevues individuelles	30
4) Les visites en clientèle	30
5) Le tableau de bord	30
II- CONTROLE ET SUIVI DES AGENTS COMMERCIAUX	31
A- Contrôle des agents commerciaux	31
B- Suivi des agents commerciaux	32
SUGGESTIONS	33
CONCLUSION GENERALE	37
BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE	
ANNEXES	