

**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: [iaa@syfed.com.org](mailto:iaa@syfed.com.org) Yaoundé (CAMEROUN)**

**RAPPORT DE FIN D'ETUDES ET DE STAGE EN VUE DE  
L'OBTENTION DU DIPLOME DE MAÎTRISE EN SCIENCES  
ET TECHNIQUES D'ASSURANCES (MST - A)**

**THEME :  
L'ORGANISATION DU TRAVAIL DES INTERMEDIAIRES  
D'ASSURANCE AU SEIN D'UNE COMPAGNIE  
D'ASSURANCE DE LA CIMA : CAS DE L'AFRICAINNE DES  
ASSURANCES**

**Réalisé, Présenté et soutenu par :  
SAÏZONOU Innocent B. Sessou**

**Encadré par :  
CHABI - SIKI Moumouni  
Inspecteur Général Adjoint  
A L'Africaine des Assurances**

7<sup>ème</sup> promotion MST-A (2004-2006)  
Octobre 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@syfed.com.org Yaoundé (CAMEROUN)**

**RAPPORT DE FIN D'ETUDES ET DE STAGE EN VUE DE  
L'OBTENTION DU DIPLOME DE MAÎTRISE EN SCIENCES  
ET TECHNIQUES D'ASSURANCES (MST – A)**

**THEME :  
L'ORGANISATION DU TRAVAIL DES INTERMEDIAIRES  
D'ASSURANCE AU SEIN D'UNE COMPAGNIE  
D'ASSURANCE DE LA CIMA : CAS DE L'AFRICAINNE DES  
ASSURANCES**

**Réalisé, Présenté et soutenu par :  
SAÏZONOU Innocent B. Sessou**

**Encadré par :  
CHABI – SIKA Moumouni  
Inspecteur Général Adjoint  
A L'Africaine des Assurances**

**7<sup>ème</sup> promotion MST-A (2004-2006)  
Octobre 2006**

## DEDICACE

A notre père SAÏZONOU Z. Damien, exceptionnel géniteur, qui nous a toujours soutenu depuis notre naissance et qui continue de nous apporter son amour et toute son assistance sans oublier le Père Céleste.

A notre très chère maman VODOUNOU Hélène, qui ne nous a jamais sevré d'affection sans oublier notre mère spirituelle la très sainte Vierge Marie.

A notre très chère épouse Mireille ARABA dynamique femme d'action et d'affection qui a beaucoup contribué à la réalisation de cette œuvre.

A notre très chère enfant Hosana Pamela SAÏZONOU qui vient toujours nous donner le courage quand nous sommes découragé, la joie quand nous sommes triste, le sourire quand nous sommes préoccupé.

A tous nos frères et sœurs dont le soutien moral, matériel et financier ne nous ont pas fait défaut durant tout notre séjour à Yaoundé.

## **REMERCIEMENTS**

Nous présentons nos sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce document.

A Monsieur ZANOVI Jean Gratien, Directeur Général de l'IIA et par la même occasion à tout le personnel et le corps enseignant de l'institut.

A Monsieur MAFORIKAN Vincent, Directeur Général de l'Africaine des Assurances et à tous ses collaborateurs qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à nos sollicitations.

A Monsieur CHABI-SIKA Moumouni, Administrateur des Assurances qui a accepté malgré ses multiples occupations de diriger ce travail.

A tous nos frères et sœurs qui nous ont soutenu en particulier, Victoire, Joseph Vinciane, Stanislas, Lambert, Nathalie.

En mémoire de notre feu frère SAIZONOU Florent qui n'a pu attendre la fin de nos études avant de rejoindre le Père Céleste. Nous le remercions à titre posthume pour sa grande contribution à notre séjour à Yaoundé.

A notre sœur Madame HOUSSOU Marcelline née SAIZONOU et son conjoint, qu'ils trouvent ici, l'expression de notre profonde gratitude.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>AA :</b>          | Africaine des Assurances                                      |
| <b>ACM :</b>         | Accidents Corporels et Maladie                                |
| <b>ARDD :</b>        | Autres Risques Directs Dommage                                |
| <b>L'Africaine :</b> | L'Africaine des Assurances                                    |
| <b>AGA :</b>         | Agent Général d'Assurance                                     |
| <b>Auto :</b>        | Automobile  |
| <b>CA :</b>          | Chiffre d'Affaires  |
| <b>CAMES :</b>       | Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur    |
| <b>CICA-RE :</b>     | Compagnie Commune de Réassurance des Etats membres de la CICA |
| <b>CIMA :</b>        | Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances            |
| <b>FEDAS :</b>       | Fédérale des Assurances                                       |
| <b>GAB :</b>         | Générale d'Assurances du Bénin                                |
| <b>IARD :</b>        | Incendie Accidents et Risques Divers                          |
| <b>IIA :</b>         | Institut International des Assurances                         |
| <b>NSAB :</b>        | Nouvelle Société d'Assurances du Bénin (Groupe NSIA)          |
| <b>NSIA :</b>        | Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances                  |
| <b>RCG :</b>         | Responsabilité Civile Générale                                |
| <b>RHFC :</b>        | Ressources Humaines et Formation Continue                     |
| <b>SSARA :</b>       | Service Suivi et Animation du Réseau des Agences              |
| <b>SCBDI :</b>       | Service Coordination des Bureaux Directs et Intermédiaires    |
| <b>VTM :</b>         | Véhicule Terrestre à Moteur                                   |
| <b>SONAR :</b>       | Société Nationale d'Assurances et de Réassurance              |
| <b>TIARD :</b>       | Transport Incendie Accidents et Risques Divers                |

## **SOMMAIRE**

|  |       |
|--|-------|
| <b>Introduction</b> .....  | 1     |
| <b>Première partie : La Structure Organisationnelle d'une Compagnie d'Assurances De la CIMA</b> .....                          | 2     |
| Chapitre I : Le Cas d'une Compagnie Béninoise d'Assurances TIARD.....  | 3     |
| Chapitre II : Les Notions d'Organisation et d'Intermédiaires d'Assurances...   | 15    |
| <b>Deuxième Partie : L'Organisation du Travail des Intermédiaires d'Assurances au sein de l'Africaine des Assurances</b> ..... | 20    |
| Chapitre I : La Tutelle des Intermédiaires.....  | ...23 |
| Chapitre II : Le Rendement : Fonction d'une bonne organisation.....  | 33    |
| <b>Conclusion</b> .....  | ...42 |
| <b>Bibliographie</b> .....   | ...44 |
| <b>Annexes</b> .....   | 45    |
| <b>Table des matières</b> .....  | .64   |

## **INTRODUCTION**

Dans le programme de formation des étudiants de l'Institut International des Assurances de Yaoundé, il est prévu après le déroulement des examens de fin de formation, un stage pratique en entreprise.

Pour répondre à cet impératif qui fera de l'étudiant CIMA<sup>1</sup> un capital humain efficace pour : les Institutions spécialisées de la CIMA, les Entreprises d'Assurances, les Directions Nationales d'Assurances et autres Etablissements Financiers, nous avons effectué du 02/05/2006 au 06/10/2006 un stage pratique à l'Africaine des Assurances, une société béninoise d'assurances spécialisée en TIARD.

Notre bref séjour a permis de procéder à l'identification de la structure organisationnelle au sein de cette compagnie. Celle des intermédiaires d'assurances a particulièrement retenu notre attention et nous y avons mené une réflexion profonde pour en expliquer les atouts et les inconvénients.

Au regard de l'importance des apports d'intermédiaires dans le chiffre d'affaires de l'Africaine, et compte tenu de la diversité et du nombre d'intermédiaires opérant pour le compte de cette compagnie, il se pose la question de savoir si l'organisation actuelle quelque peu statique permet de maîtriser efficacement leur suivi.

Telle une vache à lait, l'Africaine des Assurances est parfois victime de la mauvaise gestion de certains promoteurs et chefs d'Agence qui utilisent à des fins personnelles les primes des assurés. Si on n'y prend garde, aucune alternative ne laisse présager un avenir meilleur. Nous proposerons pour cela une organisation plus dynamique que nous développerons dans la section III de la deuxième partie intitulée « LES APPROCHES DE SOLUTION ».

Au terme de notre apprentissage à l'exercice du métier d'assureur à travers toutes les entités de l'Africaine des Assurances, et dans le cadre de notre travail de recherche, il nous a paru judicieux de présenter la Structure Organisationnelle d'une Compagnie d'Assurances de la CIMA dans la première partie, avant de développer dans la deuxième partie, l'Organisation du Travail des Intermédiaires d'Assurances au sein de ladite compagnie.

---

<sup>1</sup> : Etudiant de l'IIA (Institution spécialisée de la CIMA).

## **PREMIERE PARTIE**

### **LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES DE LA CIMA.**

Aucune entreprise humaine ne peut réussir si elle ne se fonde au préalable sur une organisation idoine à son mode de fonctionnement.

Nous distinguons généralement deux grands types d'entreprises que sont les entreprises de vente de produits matériels et les entreprises prestataires de services vendant des produits immatériels. Parmi les entreprises de cette dernière typologie, figurent en bonne place les compagnies d'assurances.

Au regard du caractère immatériel des produits et du principe d'inversion du cycle de production en assurance, le législateur communautaire de la CIMA a décidé d'assainir le secteur des assurances par une réglementation contraignant les entreprises à une bonne organisation du travail. Et comme personne ne peut devenir un grand meneur s'il tient à tout faire lui même, les compagnies d'assurances s'accordent sur la nécessité de recourir aux services d'intermédiaires d'assurances pour la vulgarisation et la vente de leurs produits. Cette collaboration exige de la part des compagnies d'assurances, une bonne organisation des structures chargées de la gestion de l'activité desdites compagnies.

Il y a lieu de préciser que les intermédiaires d'assurances interviennent tant en assurance vie qu'en assurance non vie mais leur mode d'organisation au sein des compagnies diffère selon qu'il s'agisse de la technique de capitalisation ou de répartition.

Pendant que les agents commerciaux bénéficient d'une attention toute particulière dans l'organisation commerciale des compagnies d'assurances vie, les professionnels d'assurances que sont les Agents Généraux d'Assurances (AGA) et les Courtiers d'Assurances jouent un rôle très important dans l'organisation commerciale des compagnies d'assurances non vie.

Après avoir présenté la structure organisationnelle d'une société béninoise d'assurances non vie (chapitre I), nous définirons les notions d'organisation et d'intermédiaires d'assurances (chapitre II).

## **CHAPITRE PREMIER**

### ***LE CAS D'UNE SOCIETE BENINOISE D'ASSURANCES TIARD***

Ce chapitre vise à identifier parmi les cinq compagnies d'assurances agréées en TIARD au Bénin, la procédure d'organisation structurelle de celle qui a toujours tenu la dragée haute en se maintenant leader du marché béninois des assurances. Il s'agit de l'Africaine des Assurances (Section I) et son organisation administrative (Section II).

#### ***Section I : L'Africaine des Assurances : La Présentation et le Positionnement***

Cette section s'articule autour de la Présentation de l'Africaine des Assurances (paragraphe I) et de sa position au niveau du marché béninois des assurances (paragraphe II).

#### ***Paragraphe I : La Présentation***

##### ***A- La Création***

En ce début du 3<sup>ème</sup> millénaire où le monde subit d'énormes changements, la course à la dé monopolisation des Entreprises longtemps exclusivement détenues par l'Etat et à la mondialisation de l'économie, les autorités politiques béninoises n'ont pas voulu échapper à cette nouvelle démarche qui doit leur permettre d'amorcer le développement économique du Bénin. C'est pourquoi le secteur des assurances longtemps resté sous contrôle étatique par l'intermédiaire de la Société Nationale d'Assurances et de Réassurance (SONAR) du Bénin a été libéralisé.

Après sa création le 05 Novembre 1997, et les formalités réglementaires imposées par la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA), l'Africaine des Assurances reçoit son agrément en mars 1998 pour démarrer ses activités le 30 du même mois.

L'Africaine des Assurances a repris le portefeuille des contrats en vigueur de la SONAR à l'exception des sinistres survenus avant le transfert qui ont été gérés par une structure de liquidation mise en place à cet effet.

Il y a lieu de préciser que la compagnie a ouvert sa première filiale en Guinée Equatoriale et les activités ont démarré le 02 Octobre 2006.

## **B - L'Actionariat**

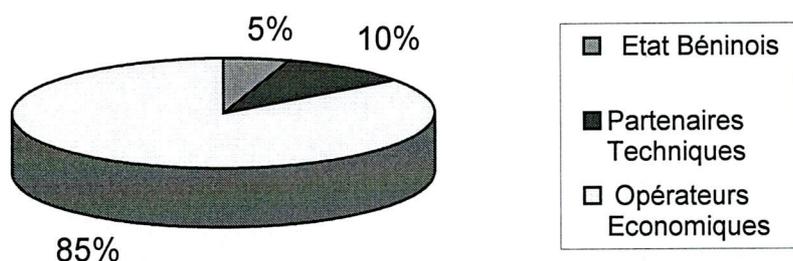
L'Africaine des Assurances est une société d'économie mixte au capital de un milliard (100 000 000) de FCFA entièrement libéré et réparti comme suit :

5% pour l'Etat Béninois.

10% pour la compagnie commune de Réassurance des Etats membres de la Conférence InterAfricaine des marchés d'Assurances (CICA – RE, siège Lomé). Ce partenaire Technique a un siège au conseil d'Administration.

85% pour les opérateurs économiques.

### **PARTS D' ACTIONS**



### **C- Les Branches d'activités**

Les prestations de l'Africaine des Assurances portent sur neuf (9) branches IARD.

Nous avons :

- La branche Automobile, la plus vendue regroupe la grande masse de la clientèle
- La branche Transport qui couvre le corps et les facultés par voies maritime, terrestre et aérienne
- La branche Incendie des biens immobiliers et mobiliers
- Les risques de responsabilité civile
- Les Risques de construction des gros ouvrages (routes, ponts bâtiment etc....) :Tous Risques Chantier, Tous Risques Montages, Bris de Machine etc.....
- La Maladie
- Les Multirisques Habitation – professionnelle. Globale Dommages – Globale de banque
- La Tous Risques Informatiques etc...
- Les Risques Divers (Individuelle – Accident Vol Dégât des Eaux Bris de Glaces RC Chef de Famille etc...) voir Codification en annexe n°) 2 pour l'énumération du contenu des différentes branches.

### **D - Les Réassureurs**

L'Africaine des Assurances jouit d'un capital de confiance de la part de partenaires techniques prestigieux, en Europe, en Afrique et au Moyen Orient, qui lui offrent à travers un plan de réassurance appréciable, une couverture et une assistance technique convenable. Il s'agit de :

- Réassurance obligatoire
- CICA-RE ; Compagnie Commune de Réassurance des Etats membres de la Conférence Inter- Africaine des marchés d'assurances dont le siège est à Lomé au Togo.
- La Société Africaine de Réassurance (AFRICARE) dont le siège se situe à Lagos au NIGERIA.
- ARAB Insurance Group Reinsurance (ARIGRE) dont le siège se trouve à Bahrain....

- ZEP RE située à Nairobi au KENYA.
- TUNIS RE est à Tunis en TUNISIE
- BEST RE également situé à Tunis en TUNISIE.

Par ailleurs, l'Africaine des Assurance est en relation d'affaires avec les groupes de dimension internationale pour ce qui concerne la réassurance Facultative.

Il s'agit de :

- SWISS RE (sa filiale à Abidjan en Côte d'Ivoire)
- MUNICH RE (le Bureau du Ghana)

D'autres réassureurs interviennent indirectement dans le programme de réassurance par le biais des contrats de rétrocession conclu avec eux. Il s'agit de : SCOR, SWISS RE , MUNICH RE, HANNOVER RE, ERC Frankona.

## **Paragraphe II LE POSITIONNEMENT AU NIVEAU DE L'ENSEMBLE DU MARCHE BENINOIS D'ASSURANCES**

Régie par le code des assurances et au capital social de 1 000 000 000 FCFA entièrement libéré et déjà totalement distribué aux actionnaires à travers les dividendes, l'Africaine des Assurances est la première compagnie d'Assurance TIARD à ouvrir ses portes au Bénin après la libéralisation du secteur.

Deux autres compagnies ont ouvert leurs portes en 1998 (année d'ouverture de l'Africaine des Assurances) il s'agit de la NSAB et de la FEDAS.

Sur un chiffre d'affaires de FCFA 7 745 474 728 TTC réalisé en 1998 par l'ensemble du marché TIARD, l'Africaine des Assurances totalisait à elle seule FCFA

4 745 700 782 soit 61,27 % des émissions de primes. On peut comprendre que ce positionnement de leader à la première année d'exercice est dû à la méconnaissance par le public de la libéralisation du secteur et de la présence de compagnies d'assurances concurrentes dans le marché.

Depuis 1998 et malgré une concurrence libre quasi incontrôlée avec un marché difficile d'accès, la compagnie a gardé à ce jour sa position de leader dans un marché de cinq (5) compagnies IARD (A.A, NSAB, FEDAS, GAB, AGF) avec un chiffre d'affaires de FCEA 5 521 179 660 arrêté au 31/12/2005 le résultat net qui se dégage de cette exploitation est de FCFA 850 020 857. A cette même date, la couverture des engagements réglementés est excédentaire de FCFA 1 359 075 431 contre FCFA 1149 383 400 enregistré au cours de l'exercice précédent. L'excédent de couverture

(les actifs admis moins total des engagements) est environ de 11,4 % par rapport au montant des engagements contre 9,46 % l'année précédente.

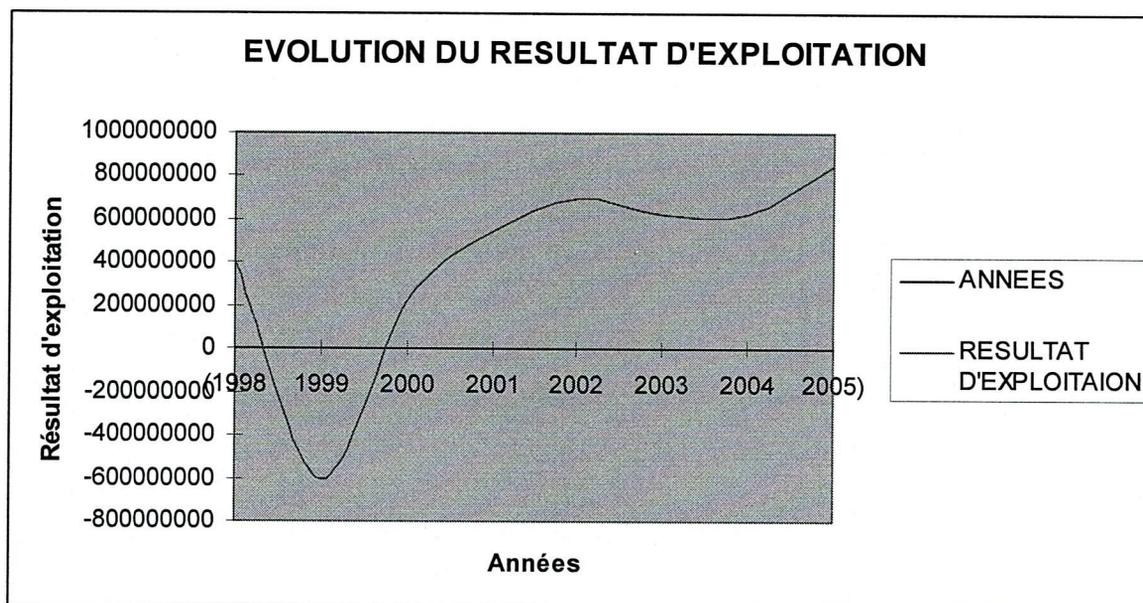
L'excédent de la marge de solvabilité (la marge disponible moins la marge minimale exigible) s'élève à FCFA 2 259 251 785 au titre de l'année 2005 contre FCFA 1 441 695 627 au titre de l'année précédente.

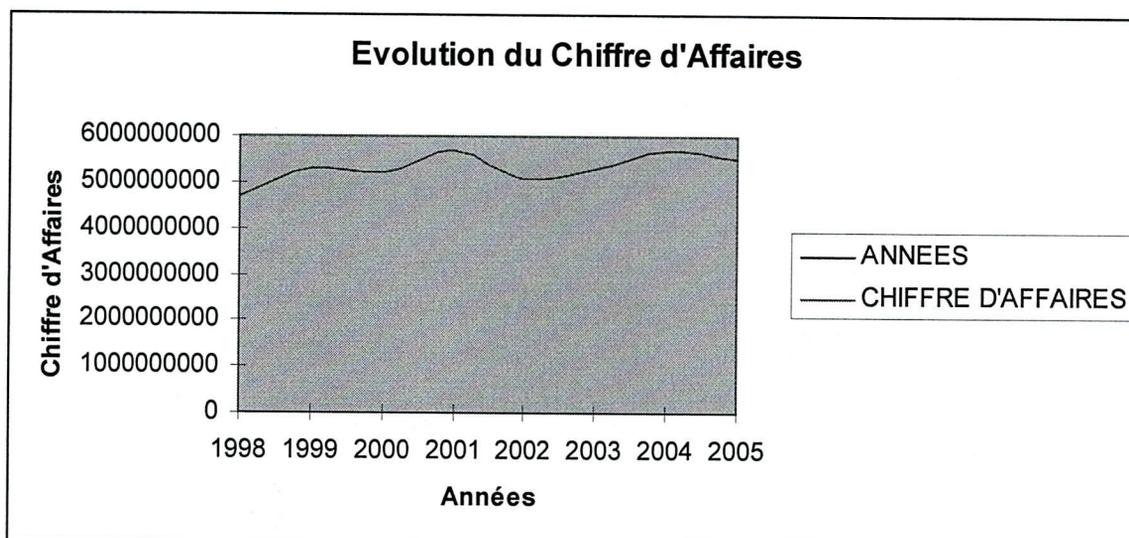
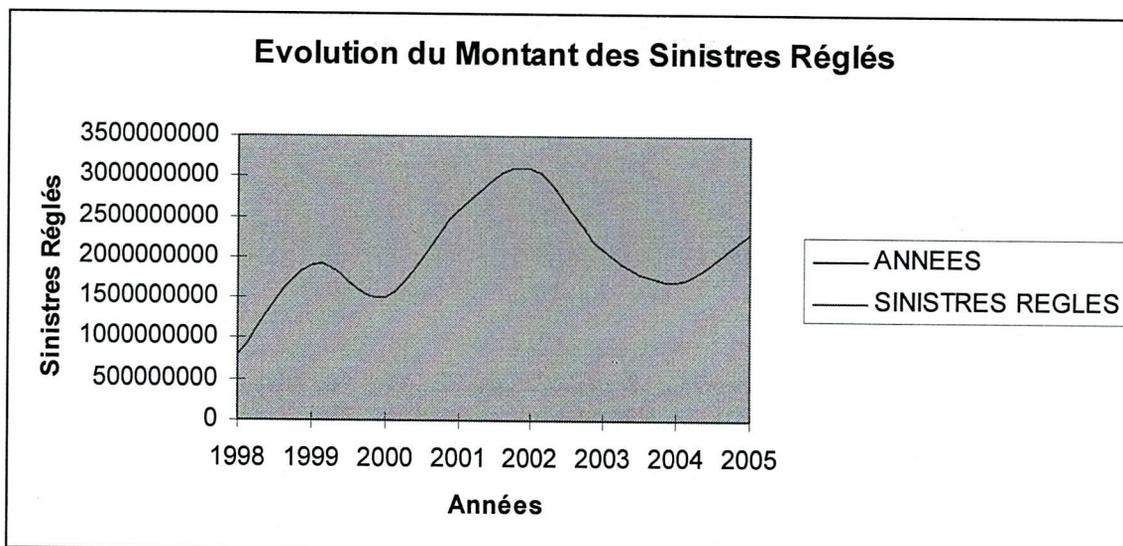
L'Entreprise a par ailleurs assis sa notoriété sur le respect des engagements pris vis à vis des assurés par un règlement rapide et équitable des sinistres. Au 31/12/2005 les prestations et frais payés par l'Africaine des Assurances au titres des sinistres s'élèvent à FCFA 2 318 602 209 bruts de réassurance.

Au regard des indicateurs susvisés, l'Africaine des Assurances se porte bien et on peut comprendre que des actions ont été menées par la Direction Générale pour lui conforter sa position de leader.

Les descriptions de l'évolution du Résultat d'Exploitation, des Sinistres Réglés et du CA au 31/12/2005, figurent sur les diagrammes suivants :

D-1





## **Section II L'Organisation Administrative et les Attributions au sein de l'Africaine**

Cette section vise à identifier au sein de l'Africaine des Assurances les Structures Hiérarchiques (paragraphe I) et les différentes Attributions de ces structures (paragraphe II).

## **Paragraphe I Les Structures Hiérarchiques**

Elles sont de type militaire. Il n'y a pas de conflit de compétence. La hiérarchie est rigoureusement respectée.

Le Directeur Général a une vue globale sur la gestion de l'Entreprise.

Il est assisté d'une Inspectrice Générale qui sert de liaison fonctionnelle entre quatre Directions :

- la Direction de la Production
- la Direction des Sinistres
- la Direction Administration et Ressources Humaines
- la Direction Comptable et Financière

Les quatre Directions ont une liaison verticale<sup>2</sup> entre la Direction Générale qui est leur supérieur hiérarchique, et 12 Services et 5 Bureaux Directs dont 3 situés à Cotonou , 1 à Porto-Novo et 1 à Parakou.

L'organigramme qui figure en annexe n°1 illustre clairement la Structure Hiérarchique de l'Africaine des Assurances.

## **Paragraphe II : Les Attributions**

### **A - la Direction Générale**

Le Directeur Général assure la fonction managériale de l'Entreprise qui consiste à prévoir les buts et les moyens à organiser les ressources humaines, matérielles et financières.

Pour atteindre ses objectifs, le Directeur Général dispose d'un tableau de bord qui est pour lui un indicateur de progression à travers une auto évaluation permanente.

Il est assisté de deux départements annexes qui sont des organes stratégiques importants pour la société à savoir, le Service Informatique et l'Inspection Générale chargée des contrôles et de la qualité. Ce dernier a sous son contrôle le Service Audit Interne et contrôle de Gestion ; le Service Inspection des Opérations.

### **B - L'Inspection Générale chargée des Contrôles et de la Qualité**

La mission de l'Inspection Générale n'est pas que d'assister la Direction Générale, véritable tour de contrôle de la compagnie, ce département original assiste les autres Directions dans l'exercice efficace de leurs fonctions en leurs fournissant des

---

<sup>2</sup> : Lien de subordination.

données, des analyses, des appréciations, des commentaires pertinents et des recommandations concernant les activités menées pour le compte de l'entreprise ou par elle-même. Pour atteindre ses objectifs, l'Inspection Générale doit, à travers son Service Audit Interne et Contrôle de Gestion :

- contrôler la fiabilité des écritures comptables par rapport aux procédures comptables en vigueur.

- Examiner la rectitude, la suffisance et l'application des contrôles comptables financiers et opérationnels ;

- Vérifier la conformité des actions entreprises par les deux différentes entités de la Compagnie avec les principes de gestion, les programmes et les procédures en vigueur.

- Contrôler la pertinence des actifs et des mesures de sécurisation y relatives.

- Elaborer, suivre et contrôler le budget.

- Analyser les paramètres et les ratios significatifs de gestion

- Rédiger et mettre en œuvre un manuel de contrôle et des analyses de gestion (de l'activité).

### **C - La Direction de la Production**

La Direction de la Production a pour mission de coordonner et d'animer les opérations techniques et commerciales ou les études indispensables à la survie et au développement de la compagnie.

Elle doit aider les Bureaux Directs, le Service Courtage et le Service SARA à la tarification, aux visites de risque ou de la clientèle. Pour cela elle doit établir les normes de tarification et concevoir des actions de promotion de l'image de la compagnie. Elle doit à travers ses analyses rechercher à modifier les produits désuets ou à créer de produits nouveaux.

Aidée dans sa tâche par les Services Etudes et Développement, le Service Marketing et Communication, les Bureaux Directs, elle doit :

- déterminer les provisions techniques

- gérer la réassurance des affaires souscrites

- confectionner des états statistiques CIMA

- rédiger les rapports d'activités de la compagnie

- élaborer et mettre en œuvre des stratégies marketing

- visiter en permanence la clientèle en collaboration avec

les responsables des points de vente.

## **D - La Direction des Sinistres**

La Direction des Sinistres comprend trois Services à savoir :  
Le Services Sinistre Automobile, le service Sinistres Incendie, Risques Divers et Transport et le Service Juridique et Contentieux Sinistres.

Elle a pour mission d'organiser et d'animer les Services Sinistres. Pour bien mener cette mission, elle est tenu de :

- gérer les sinistres déclarés à la compagnie ;
- surveiller les portefeuilles de sinistres de la compagnie ;
- suivre les dossiers non évolutifs et leur traitement ;
- suivre les affaires contentieuses ;
- procéder à l'exercice des recours contre les Tiers et les autres compagnies d'assurances.

Son support d'analyse et de gestion repose sur les missions dévolues aux Services Sinistres, Juridique et Contentieux Sinistres.

### **1) Les Services Sinistres (Auto et IRDT)**

Ils ont pour mission :

- la prise des déclarations de sinistres et l'ouverture des dossiers y afférents ;
- les reconnaissances de sinistres et le cas échéant la proposition des mesures conservatoires nécessaires
- l'étude et le règlement des dossiers sinistres ;
- la surveillance permanente du portefeuille pour détecter les velléités de fraude éventuelle et confier le dossier suspect à l'inspection Générale.
- La détermination des provisions de sinistres ;
- La centralisation des sinistres enregistrés dans tous les points de vente ;
- La production périodique des statistiques relatives aux sinistres réglés et en suspens ;
- La mise à jour systématique des évaluations.

## **2) Le Service Juridique et Contentieux Sinistres**

Sous la responsabilité et le regard de la Direction des Sinistres, le Service Juridique et Contentieux Sinistres a pour mission de suivre jusqu'à leur aboutissement les dossiers contentieux ou de l'exercice des recours contre les tiers et les autres compagnies d'assurances, tant pour le compte de la société que pour celui de ses assurés. Pour cela, le Service est chargé de la préparation et du suivi des dossiers litigieux, de la correspondance avec les avocats et autres réclamants, afin d'initier et de suivre rigoureusement les demandes de paiement en faveur de la compagnie ou des assurés.

Cinq catégories de dossiers relèvent de la compétence du service :

- les dossiers évoluant devant les tribunaux ;
- les dossiers de réclamation d'avocat
- les dossiers d'investigation de l'inspection générale, pour suite à donner ;
- les dossiers susceptibles de connaître une action en répétition des sommes payées.
- Les dossiers de recours à exercer pour le compte de l'assuré

## **E - La Direction Comptable et Financière**

Animée par les Services Comptabilité, Financier et Placement, la Direction Comptable et financière est chargée de :

- i. la tenue de tous les comptes financiers de la société ;
- ii. la gestion de la trésorerie et la mise en œuvre de la politique de placement dans le respect des dispositions du code CIMA en rapport avec l'Inspection Générale, elle participe à l'élaboration du budget de la compagnie.

Les prévisions antérieures et les réalisations postérieures nécessaires à l'analyse budgétaire passent par l'identification des tâches dévolues aux deux organes ci-après :

### **1) le Service Comptabilité**

Compte tenu de l'importance des tâches assignées à ce service, notamment :

- la tenue des comptes de toute la compagnie, tant ceux relevant de la comptabilité technique que ceux de la comptabilité générale ;

- l'élaboration de tous les tableaux de synthèse indispensables à l'appréciation des réalisations au niveau de la compagnie ;

Le service comptabilité est subdivisé en deux sections :

### **a) La Section Comptabilité Technique**

- vérifie les écritures générées par l'outil informatique et au besoin corriger les irrégularités
- Suit les comptes courants des Agents généraux, courtiers et Bureau Direct
- Elabore les états statistiques
- Calcule les commissions des intermédiaires.

### **b) La Section Comptabilité Générale**

Elle est chargée de la saisie des écritures de la comptabilité générale et de la supervision des travaux de fin d'exercice.

## **2) Le Service Financier et Placements.**

Ce Service a en charge la gestion des placements tant financiers qu'immobiliers ainsi que la gestion de la trésorerie de la compagnie.

A ce titre, il propose à la Direction Générale une politique de placements à des conditions suffisamment avantageuses des ressources de la compagnie.

Il supervise par ailleurs, la caisse de menues dépenses et établit les états de rapprochement.

## **F - La Direction Administration et Ressources Humaines**

Cette Direction est subdivisée en deux Services : le Service Administration et le Service Ressources Humaines et Formation Continue.

La Direction Administration et Ressources Humaines est chargée de :

- la gestion des affaires administratives de la compagnie
- la gestion du personnel et de sa formation
- l'approvisionnement et la gestion des stocks de toutes natures
- la gestion des biens meubles et immeubles de la compagnie.

Pour bien mener cette mission elle a pour support de gestion et d'analyse les attributions de ses deux services.

### **1) Le Service Administration**

Ce Service est chargé :

- de la gestion de courriers, suivi de dossier administratif et de toutes les démarches administratives
- du suivi, de la gestion en rapport avec les conseils choisis, des affaires contentieuses non liées aux sinistres et, le cas échéant, la représentation de la Direction Générale devant les instances judiciaires qui y sont liées
- la gestion des approvisionnements
- le suivi des relations avec les fournisseurs
- la gestion du parc de véhicules, des groupes électrogènes et tous autres appareils ou engins à moteur ainsi que des dotations de carburant y relatives
- la répartition ou la distribution et le contrôle de l'utilisation du mobilier, des fournitures de bureaux et imprimés
- la gestion des bâtiments d'exploitation.

### **2) Le Service Ressources Humaines et Formation Continue**

Les dossiers de recrutement ou de stage en accord avec la Direction Générale sont gérés par le Service RHFC.

Entre autres attributs, ce Service s'occupe du suivi des dossiers administratifs des Agents et de leurs carrières.

Par ailleurs, la gestion de la paye et l'établissement des titres de congés, la mise en œuvre des programmes de formations interne et externe relève des missions assignées au service RHFC.

## **CHAPITRE DEUXIEME**

### ***LES NOTIONS D'ORGANISATION ET D'INTERMEDIAIRES D'ASSURANCES***

Nous essayerons dans ce chapitre de faire découvrir l'évolution des théories sur l'organisation des Entreprises à travers la Notion d'Organisation (section I) avant de définir les Intermédiaires d'Assurances (section II).

#### **Section I : la Notion d'Organisation**

La conception qu'on a de l'organisation dépend de l'individu que nous sommes et de la théorie que nous développons. L'objet de cette section sera de définir dans le temps et à travers certaines pensées contemporaines, la Notion d'Organisation.

#### **Paragraphe I De l'Organisation Scientifique du Travail à la Théorie Moderne de l'Organisation**

##### **A- L'Organisation Taylorienne**

L'ingénieur américain Taylor prône la productivité maximale. Pour cela, il a introduit une modification de l'organisation de l'atelier.

Auparavant c'était une hiérarchie de type militaire. Dans l'atelier, il existe un chef et ses exécutants ; le travail était mécanique et l'homme considéré comme une machine répétait les mêmes gestes à longueur de journée. Cette théorie est aujourd'hui dépassée.

L'organisation scientifique du travail est le meilleur moyen pour maîtriser la production.

La prévision des émissions, le règlement des sinistres, la comptabilité et la formation sont aisés. Le système de gestion est rationalisé grâce au temps standard.

##### **B- L'Organisation selon HERZBERG**

En 1965, des expériences sont menées dans des entreprises et l'organisation scientifique du travail est critiquée.

Avant Frédéric HERZBERG (penseur américain de l'an 1950) a cherché à déTayloriser les entreprises en rendant chacun responsable de son service. HERZBERG renchérit en mettant en évidence l'enrichissement des tâches :

L'élargissement des tâches est la diversification des tâches d'un intérêt identique par un système de rotation (activités horizontales).

L'enrichissement des tâches est le travail chargé verticalement et donc plus exigeant et plus stimulant.

HERZBERG a enfin initié des groupes autonomes de travail guidés dans leurs tâches par un tableau de bord.

## **Paragraphe II : L'Organisation Décentralisée**

La décentralisation est l'action de faire descendre le pouvoir de décision à différents niveaux donc de donner une parcelle de pouvoir à une personne de niveau plus proche et qui dispose d'éléments d'appréciation suffisante sur l'action à conduire.

Le modèle de décentralisation des Entreprises d'Assurances (A) et celui observé à l'Africaine des Assurances (B) seront développés dans ce paragraphe.

### **A- Le Modèle des Entreprises d'Assurances**

Le mode de décentralisation le plus indiqué aujourd'hui pour les Entreprises d'Assurances est la délégation de pouvoir par laquelle le dépositaire d'un pouvoir de décision au sein de l'Entreprise transmet l'exécution d'une partie de ses prérogatives à un ou plusieurs subordonnés.

La transmission de prérogative ne dessaisit pas le déléguant de son pouvoir de contrôle et de décision ; elle lui permet plutôt de consacrer la plus grande partie de son temps à la conception de projet et de nouveaux produits. En somme aux travaux de réflexion. C'est dans cet ordre d'idée que Henry FORD disait : « le travail de la pensée est le plus pénible de tous » et il propose la répartition suivante du temps :

- L'action représente 15% du temps,
- La formation 35% et
- La réflexion 50%

Pour ce qui concerne le délégataire, il se voit honoré du pouvoir d'autonomie dont il vient de bénéficier et de la plus grande confiance que lui accorde son supérieur hiérarchique (le déléguant).

Pour cela il est enclin à fournir le meilleur rendement afin de mériter la confiance du déléguant et partant des plus hautes autorités de l'Entreprise.

Il y a lieu de préciser qu'une bonne délégation de pouvoir contribue à l'amélioration de la rentabilité de l'Entreprise grâce à des délais d'exécution réduits, des coûts moindres et une innovation continue.

### **B- le Modèle de l'Africaine des Assurances**

La délégation de pouvoir à l'Africaine des Assurances s'observe au niveau des plus hautes hiérarchies de la compagnie.

Les agents de maîtrise et assimilés n'ont pas un pouvoir d'autonomie ce qui endort l'imagination et la créativité cachées en eux.

En cas d'absence ou de départ en congés, les intérimis s'assument horizontalement.<sup>3</sup>

Les contrats rédigés par les agents de maîtrise (producteurs) doivent être contrôlés et signés par le chef de bureau. Cela ne permet pas la création d'un climat favorable et la préparation des futurs chefs. Ce manque de confiance est dû au fait que les responsables d'entité se sont certainement rendus compte de l'incompétence de leurs collaborateurs pour assumer les lourdes charges de responsabilité.

Mais un poste de responsabilité n'est pas une carrière et personne ne peut se prévaloir être un bon dirigeant si au préalable un prédécesseur l'avait déshérité.

C'est pourquoi nous suggérons à l'Africaine des Assurances de songer au renouvellement de la pyramide par la mise en œuvre d'un plan de carrière qui permettrait à chaque agent de la compagnie de fournir un meilleur rendement.

### **Section II les Intermédiaires Prévus par le Code CIMA**

Les entreprises d'assurances utilisent les services d'intermédiaires d'assurances pour la vulgarisation et la vente de leurs produits. Compte tenu de la particularité de leurs statuts, Le livre V du code CIMA définit les diverses catégories d'intermédiaires opérant sur les marchés de la zone CIMA. Nous distinguerons pour cela, les Professionnels d'assurances (Paragraphe I) et les autres intermédiaires (Paragraphe II)

---

<sup>3</sup> : Les responsables d'une même hiérarchie se remplacent en cas d'absence de l'un d'eux.

## **Paragraphe I : Les Professionnels d'Assurances**

### **A- Les Agents Généraux d'Assurances**

Dans le « Guide des Assurances de l'Entreprise », de André Planès, édition GUALINO,

« L'Agent Général d'Assurance est une personne physique ou morale qui justifiant de connaissances professionnelles suffisantes, représente une ou plusieurs sociétés d'assurances en vertu d'un traité de nomination ».

Il exerce une activité indépendante de distribution et de gestion de produits et de services d'assurance.

Le traité de nomination est le contrat qui fixe les conditions dans lesquelles l'Agent Général exerce ses fonctions de producteur et de gestionnaire. Il détermine notamment la circonscription territoriale de l'Agence Générale qui doit être « d'un seul tenant ». L'Agent Général reçoit en fonction du chiffre d'affaires réalisé, une commission d'apport et pour les travaux de gestion prévus dans le traité de nomination, une commission de gestion.

### **B- les Courtiers d'Assurances**

Selon la référence citée au (A), « le courtier d'assurances est une personne physique ou morale qui agit à titre principal en qualité de mandataire, de proposant ou d'assurés en vue de placer leurs risques auprès d'Entreprise d'assurance ».

Ce mandat de placement peut être complété à la demande des assurés par des missions connexes telles que l'étude préalable d'un projet d'assurance. Le courtier recherche au profit de son mandant, les meilleures conditions d'assurances, il défend ses intérêts auprès de l'assureur (la compagnie d'assurance). Il doit cependant sa rémunération faite de commission à la compagnie d'assurances.

## **Paragraphe II : Les Autres Intermédiaires d'Assurances**

### **A- Les Personnes Salariées (les vendeurs salariés)**

Ils interviennent exclusivement en assurance vie. Ils reçoivent en plus d'un salaire fixé d'avance par la compagnie, des commissions sur les affaires apportées.

## **B- Les Agents Commerciaux (personnes non salariées)**

Ce sont des personnes physiques non salariées mandatées et rémunérées à la commission. Ils apportent directement des affaires tant aux Sociétés d'Assurances Vie qu'aux Sociétés d'Assurances de dommages.<sup>4</sup>

Ils ont longtemps opéré dans l'illégalité jusqu'au 21/4/2004 où par règlement numéro 0002PCMA /CE /SG /CIMA / 2004 portant modification du code des Etats membres de la CIMA, le législateur CIMA les reconnaît à l'alinéa 4 de l'article 501 du code.

## **C- Les Partenaires**

Ils ne sont ni Agents généraux, ni courtiers, ni agent commerciaux. Ils sont tout simplement des partenaires qui, en vertu d'un contrat écrit ou verbal de collaboration avec l'Africaine des Assurances conditionnent la vente de leur propre produit à la souscription automatique par leur client d'un contrat d'assurance correspondant auprès de l'Africaine. Ce sont : les Banques, les Postes et Télécommunications, les Concessionnaires de Véhicules.

Il y a aussi des personnes physiques (employés de sociétés, responsables de sociétés) qui n'ont reçu aucun mandat ni de l'assureur, ni de leur société d'origine et qui négocient sur place leur commission en contrepartie des souscriptions qu'ils viennent faire au nom de leur société. Par contre entre (les Banques, les Postes et les Concessionnaires de Véhicules) et les compagnies d'assurances, un contrat de partenariat dont un exemplaire en annexe n°) 3 est établi en bonne et due forme.

Tout prêt effectué à la banque est conditionné à la souscription d'une assurance « Temporaire Décès » auprès d'une Compagnie d'Assurances partenaire. En contrepartie la Société d'Assurances peut promettre une ristourne à la banque en fonction de son apport.

Nous venons à travers certaines rubriques de la première partie, de définir les notions d'intermédiaires d'assurances et d'organisation. Nous pourrions de ce fait aborder aisément la deuxième partie de nos travaux intitulée « L'Organisation du Travail des Intermédiaires d'Assurances au sein de l'Africaine des Assurances ».

---

<sup>4</sup> : Sociétés d'Assurances non vie.

## **DEUXIEME PARTIE :**

### **L'ORGANISATION DU TRAVAIL DES INTERMEDIAIRES D'ASSURANCES AU SEIN DE L'AFRICAIN DES ASSURANCES**

A l'instar de toutes les compagnies d'assurance des temps modernes, l'Africaine des Assurances ne peut se passer des services d'Intermédiaires d'Assurances qui sont aujourd'hui des vecteurs incontournables de vulgarisation des produits d'assurance et d'accroissement de la part du marché. La révélation de cette situation s'analyse à travers les états statistiques de réalisation annuelle des Intermédiaires d'Assurance par rapport au chiffre d'affaires annuel de la compagnie.

Pour un chiffre d'affaires de F.CFA 5 521 179 660 arrêté au 31/12/2005, le Réseau de Courtage et les Agences Générales ont réalisé à la même date un chiffre d'affaires de F.CFA 2 916 000 000 Soit 53% des réalisations de la compagnie.

Les commissions versées aux intermédiaires sont résumées dans le tableau figurant à la page 22 et les taux de commission fixés par la Direction du Contrôle des Assurances pour toutes les compagnies d'assurance figurent en annexe n°) 4.

Compte tenu de leur nombre :

14 Agents généraux répartis à Cotonou et dans les autres villes du Bénin,

8 Courtiers installés dans la capitale économique (Cotonou),

37 Agents commerciaux résidant pour la plupart à Cotonou et

D'autres apporteurs d'affaires non agréés officiellement.

Et en raison de la spécificité des rapports qui les lient à l'Africaine des Assurances, les dirigeants de la compagnie ont mis en place des structures de gestion de l'activité des intermédiaires que nous développerons dans le chapitre I intitulé « La Tutelle des Intermédiaires ». Les impacts du fonctionnement de ces structures sur le rendement de l'Africaine des assurances feront l'objet du chapitre II (Le Rendement : Fonction d'une bonne organisation).

Avant d'aborder les développements annoncés, voici à la page 21 la structure schématique de la Tutelle des Intermédiaires :

ORGANIGRAMME DE LA TUTELLE DES INTERMEDIAIRES

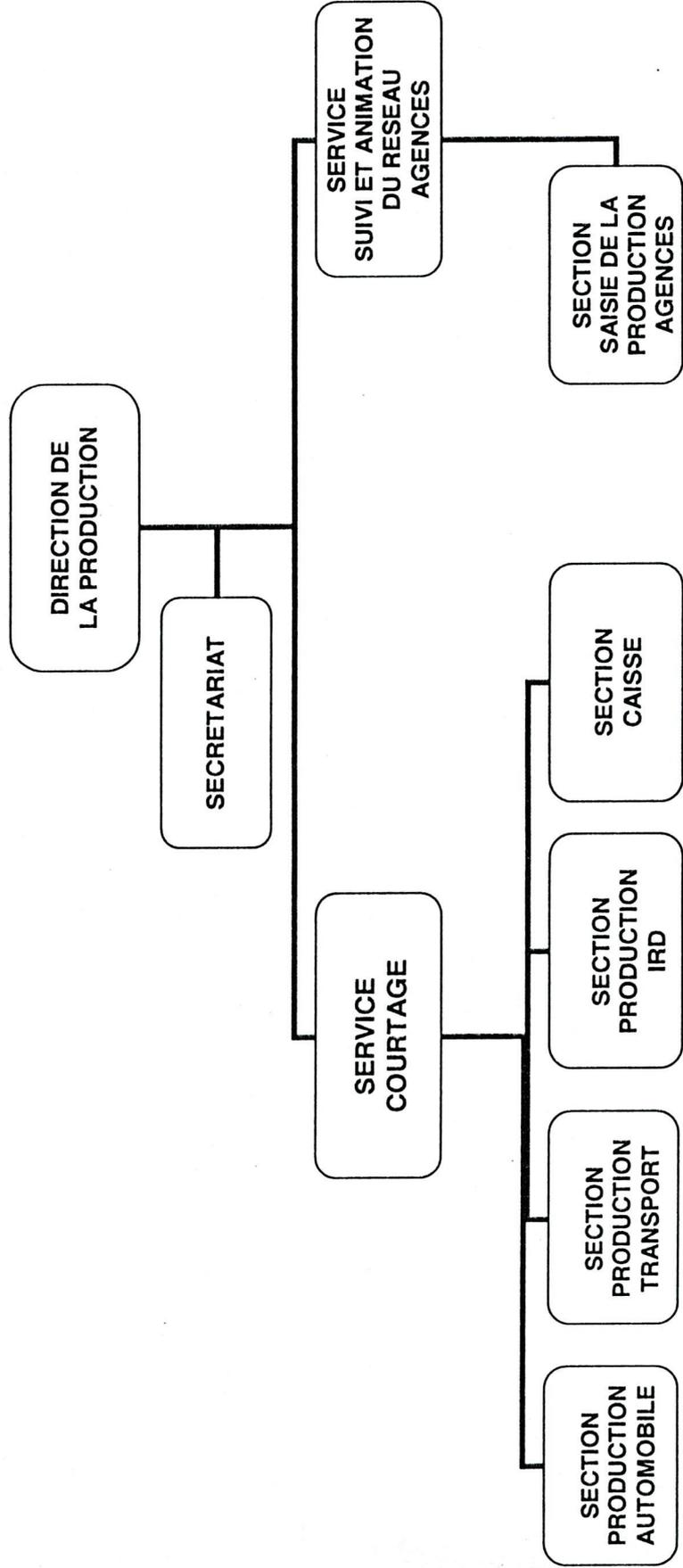


Tableau des Commissions aux Intermédiaires pour l'exercice 2005

| LIBELLES           | COMMISSIONS<br>VERSEES | COMMISSIONS<br>A VERSEES | TOTAL       |
|--------------------|------------------------|--------------------------|-------------|
| Agents Généraux    | 195 080 671            | 31 795 172               | 226 875 843 |
| Courtiers          | 183 841 834            | 55 029 269               | 238 871 103 |
| Agents commerciaux | 54 824 635             | 11 641 776               | 66 466 411  |
| Autres apporteurs  | 27 597 685             | 16 210 952               | 43 808 637  |
| TOTAL GENERAL      | 461 344 825            | 114 677 169              | 576 021 994 |

## **CHAPITRE PREMIER**

### **LA TUTELLE DES INTERMEDIAIRES D'ASSURANCES**

Depuis le 30/03/1998, date d'ouverture officielle de l'Africaine des Assurances jusqu'à ce jour, la plus haute structure de gestion de l'activité des intermédiaires d'assurance a connu trois dénominations :

A l'ouverture c'était le Service Coordination des Bureaux Directs et Intermédiaires (SCBDI). En raison du nombre sans cesse croissant d'intermédiaires d'assurances opérant pour le compte de la compagnie et des difficultés que rencontre le (SCBDI) dans la coordination des activités de tous les réseaux de distribution autres que les Agences, la Direction Générale a décidé en 2003 de remplacer ce service par une Direction des Intermédiaires (DI) et d'en séparer par la même occasion la coordination des Bureaux Directs.

Aidée dans ses tâches par deux Services qui autrefois étaient des Sections du (SCBDI) : le Service (SARA) et le Service Courtage, la (DI) n'a eu que trois années d'existence puisque, de l'an 2003 date de sa création à l'an 2006 date de la dernière modification, un surcroît de charges pour la compagnie a suscité de la part du Directeur Général la suppression de la Direction des Intermédiaires et le rattachement de ses deux Services à la Direction de la Production.

L'organigramme de cette dernière structure figure dans l'introduction de la deuxième partie et son développement fera l'objet de ce chapitre que nous nous proposons de subdiviser en deux Sections : La Structure des Services de Gestion de l'Activité des Intermédiaires (Section I) et L'Organisation du Travail des Intermédiaires (Section II).

#### **Section I : La Structure des Services de Gestion de l'Activité des Intermédiaires**

Cette section qui vise à faire une présentation squelettique des trois services ayant en charge la gestion du travail des intermédiaires est subdivisée en trois paragraphes : Le Service SARA (paragraphe I), Le Service Courtage (paragraphe II) Les Bureaux directs et la Gestion des Agents Commerciaux.

## **Paragraphe I Le Service Suivi et Animation du Réseau des Agences (SSARA)**

Le service SARA est rattaché à la Direction de la Production.

Le chef de cette entité utilise les services du secrétariat du Service Courtage situé dans le même bâtiment. Les autres collaborateurs qui sont trois contractuels et deux agents permanents ont pour mission de dépouiller et de vérifier la qualité des documents de production périodiques provenant des Agences Générales. Ils sont installés dans un autre bureau situé à plus d'un kilomètre du service SARA (le Bureau Direct AKPAKPA).

Un Coursier central qui est à cheval sur la Direction Générale les Bureaux Directs, le Service Courtage, le Service SARA sert de courroie de transmission entre les différentes entités et la Direction Générale. Cette situation qui est essentiellement due au manque d'espace (local) au niveau des bâtiments de la compagnie ne pourra plus perdurer puisque la construction du siège de la compagnie est imminente.

## **Paragraphe II Le Service Courtage**

Tout comme le Service SARA, le Service Courtage est une subdivision de la Direction de Production.

Il dispose d'un chef service qui est aidé dans ses tâches par :

- une secrétaire
- un caissier
- une productrice Automobile
- une productrice risques Divers et Incendie
- une productrice transport

Et un coursier central qui quotidiennement se charge de la transmission des courriers.

## **Paragraphe III Les Bureaux Directs et la Gestion du Travail des Agents Commerciaux**

Egalement rattachés à la Direction de la production, les Bureaux Directs reçoivent deux catégories de clients :

- les clients directs et

- les Agents commerciaux communément appelés apporteurs d'affaires

Ces derniers sont reçus comme tout autre client à la différence qu'ils reçoivent des commissions en fonction du chiffre d'affaires qu'ils réalisent.

Les sections spécialisées des Bureaux Directs ci-après travaillent sous l'autorité du chef bureau :

- le secrétariat
- la caisse
- la production Automobile
- la production incendie et Risque Divers
- la production Transport

Le circuit de l'information est toujours assuré par le coursier central.

D'autres affaires sont gérées par l'un ou l'autre des deux Services ou les Bureaux Directs selon qu'il s'agisse d'un apport d'Agent Général, de Courtier ou d'Agents Commerciaux : ce sont les affaires réalisées à partir d'un partenariat entre l'Africaine des Assurances et d'autres Entreprises commerciales notamment

° L'Africaine des Assurances – TUNDE MOTORS (concessionnaire de véhicule WOLKWAGEN à Cotonou).

° L'Africaine des Assurances – ECO BANK (Assurance Crédit).

A travers la tenue des états statistiques de réalisations, d'annulations et ristournes, les trois principales structures susvisées doivent informer la Direction Comptable et financière qui instruira sa Section Comptabilité Technique pour le suivi des comptes courants des Agents Généraux, Courtiers et Agents commerciaux des Bureaux Directs.

Elles informeront au même moment leur Direction de tutelle (la Direction Production) et l'inspection Générale qui, entre autres attributions vérifie en permanence les Agences Générales.

Ces attributs seront développés dans la section II consacrée à L'organisation du travail.

## **Section II : L'ORGANISATION DU TRAVAIL.**

Cette section vise à découvrir à travers certaines structures de gestion hiérarchisées le mode d'organisation au sein de l'Africaine des Assurances du travail des Intermédiaires.

L'apport des Intermédiaires dans le chiffre d'affaires de l'Africaine et la lourde responsabilité de l'assureur du fait de ses mandataires nous amènent à adopter le plan d'organisation ci après : L'Organisation au niveau du Service SARA (Paragraphe I), au niveau du Service Courtage (Paragraphe II), et enfin au niveau des Bureaux Directs (Paragraphe III).

## **Paragraphe I : L'Organisation du Travail des AGA : Le Service SARA**

### **A- L'Organisation Juridique**

#### **1) Le Mandat**

C'est le traité de nomination<sup>5</sup> qui définit les conditions de collaboration entre l'Agent Général et la compagnie :

Ce document signé du Directeur Général et du Gérant d'Agence est transmis à la Direction de la Production qui informe son Service Suivi et Animation du Réseau des Agences (SSARA) pour exploitation.

#### **2) Les Partenaires dans le Traité de Nomination.**

- ° L'assureur, (l'africaine des Assurances)
- ° L'agent général qui est une personne morale exerçant pour le compte de l'africaine des assurances une activité indépendante de distribution et de gestion de produits, et de services d'assurance contre commission d'apport et de gestion (voir annexe 1 pour la commission d'apport). La vie du contrat de nomination, les obligations des parties au contrat, les règles de compétences en cas de contentieux sont définies dans le traité de nomination qui figure en annexe 3.

### **B- L'Organisation Technique**

L'Agent Général recrute personnellement ses mandataires ou employés dont l'encadrement technique et la formation initiale sont pris en charge par l'Africaine des Assurances. Nonobstant cette précaution préalable à la mise en exécution du traité de nomination, il est impérieux que la Direction Générale à travers son service SARA contrôle la qualité de travail qui est fait et assiste l'Agent Général en répondant à ses demandes de cotation et appels d'offres.

---

<sup>5</sup> : Voir un exemplaire en annexe n°) 5

Le Service doit agir avec célérité et au besoin, demander le concours du Service Etudes et Développement pour d'éventuelles tarifications.

Ce service doit :

- vérifier si la sélection des risques à été bien faite et si la tarification est conforme à la réglementation en vigueur
- suivre la formation continue du personnel du réseau de distribution en accord avec la Direction Administration et Ressources Humaines.

### **C- L'Organisation Commerciale**

Depuis plus de 4 ans ,et tous les ans, la Direction Générale de l'Africaine des Assurances envoie à chacun de ses Agents Généraux, une lettre d'invitation à la Convention Force de Vente qu'elle organise dans des villes ciblées du Bénin.

Au cours de ce grand forum qui dure deux jours, un thème commercial est exposé par un cabinet spécialiste en Marketing et Technique de vente.

Ce cabinet explique la nouvelle politique commerciale de l'Africaine au Personnel, Agents Généraux et Agents Commerciaux de la Compagnie.

Des Ateliers de réflexion se constituent et un projet de développement est adopté à la fin des travaux.

En dehors de cette convention annuelle, le service SARA est chargé :

- a. de l'organisation et de l'animation du réseau des agents,
- b. de la gestion des portefeuilles d'informations commerciales (ventes, produits, client),
- c. de centraliser toutes les informations et pièces en provenance des Agences Générales en vue de la distribution d'étrennes à la fin d'année.

Le service doit enfin s'atteler à rendre visite à la clientèle de son portefeuille en collaboration avec les Agents Généraux, chacun en ce qui le concerne.

### **D- L'Organisation Comptable**

Etant donné l'importance que revêt le mode de distribution des produits d'assurance par les Agents Généraux et les relations qui les unissent à l'Africaine des Assurances, il est impérieux de comprendre la tenue de la comptabilité Agence au sein de l'africaine, le Service SARA, premier interlocuteur entre la compagnie et l'Agent Général., est chargé d'informer la Section Comptabilité Technique :

- des réalisations quotidiennes déclarées des agences générales (inventaire permanent des émissions, des annulations, ristournes, retards (arriérés) et retours de quittances)
- des rapprochements de données avec les agences pour s'assurer de la fiabilité des informations reçues.
- De la tenue quotidienne d'un inventaire des impayés pour les besoins de recouvrement de quittance par le SARA (recouvrement amiable) ou par la Direction comptable et Financière (recouvrement judiciaire)
- Du suivi rigoureux des reversements par les Agences des primes collectées par elles.

Par la tenue du compte courant agent, la Section Comptabilité Technique vérifie la concordance des résultats.

## **Paragraphe II L'Organisation du Travail des Courtiers : le Service Courtage**

### **A- L'Organisation Juridique**

#### **1) Le Mandat.**

Les courtiers ne sont pas mandataires des Sociétés d'Assurances. Ce sont des commerçants indépendants mandataires des assurés. Les Courtiers peuvent placer leurs affaires auprès de l'Entreprise de leur choix.

Au delà de cette considération et en vertu des articles 541 à 544 du chapitre IV livre V du code CIMA, l'Africaine des assurances vient d'accorder aux courtiers GRAS SAVOYE un mandat de souscription pour les branches Transport et Automobile. Il y a lieu de préciser que GRAS SAVOYE gère déjà ses dossiers sinistres maladie.

#### **2) Les Partenaires au Mandat de Souscription et de Gestion**

- L'Assureur : l'Africaine des Assurances
- L'Assureur Conseil ou Courtier qui est une personne physique ou morale. Il agit à titre principal en qualité de mandataire de proposant ou d'assurés en vue de placer leurs risques auprès de l'Africaine des Assurances contre rémunération.

Les tribunaux du Bénin sont compétents pour régler les litiges qui n'ont pu être réglés à l'amiable.

## **B- L'Organisation Technique**

Le Service Courtage est organisé comme les Bureaux Directs le sont à la différence qu'il ne traite que des affaires indirectes (apportées uniquement par les Courtiers d'assurance).

Une affaire apportée par un courtier est dirigée vers la Section d'activité concernée. Le producteur, sous la supervision du chef service, fait la cotation et établit le contrat sous le numéro de code du courtier.

L'opération de saisie s'effectue grâce à un logiciel appelé « CEGENAT » qui permet de calculer automatiquement la commission du Courtier.

Les taux de commissionnement qui figurent en annexe 4 étant programmé dans le logiciel.

Le Courtier par la suite passera à la caisse pour verser la prime qu'il a reçue de son assuré si le versement est en espèce ou pour déposer le chèque ou le bon de commande.

Les attributs du Service Courtage vont au delà de cette opération de souscription. Il doit répondre et avec célérité aux demandes de cotation ou aux appels d'offres lancés par l'intermédiaires des courtiers.

Avec la particularité du Courtier GRAS SAVOYE Bénin, qui se comporte de plus en plus comme un Agent Général, sans ne jamais pouvoir l'être concrètement, nous estimons que l'organisation technique doit être du type des Agences pour ce qui les concerne.

## **C- L'Organisation Commerciale**

Compte tenu du statut indépendant des courtiers qui ne sont mandataires d'aucune compagnie d'assurance, ils ne participent pas à la convention annuelle « force de vente » de l'Africaine des Assurances. Néanmoins en fin d'année ils reçoivent du service courtage des étrennes (calendrier, stylo à bille et divers autres cadeaux) pour le compte des clients dont ils sont mandataires. Ils reçoivent également pour le compte de leurs gros clients des emballages d'étrennes de valeur proportionnelle au chiffre d'affaires réalisées. Il relève également de la compétence du service courtage le suivi du portefeuille client, il doit de ce fait s'atteler à rendre visite à la clientèle en collaboration avec les courtiers.

## ***D- L'Organisation Comptable***

La comptabilité au niveau du Service Courtage est organisée de la même manière que dans les Bureaux Directs.

Le service doit tenir quotidiennement un inventaire des réalisations, des annulations et ristournes puis fournir, à travers les états CIMA les informations y relatives à la Direction Comptable et Financière puis, pour les besoins d'analyse de portefeuilles, aux Services Etudes et Développement, Marketing et Communication de la Direction Production.

Le Service Courtage tient également un inventaire quotidiennement mis à jour des impayés pour ses besoins de recouvrement de créances.

Le Service doit par la suite, mener toutes actions de recouvrement amiable de ses créances et établir mensuellement un état des impayés à adresser à la Direction Comptable et Financière qui se chargera, le cas échéant, du recouvrement judiciaire desdits impayés.

## ***Paragraphe III Les Bureaux Directs et l'Organisation du Travail des Commerciaux et autres Intermédiaires.***

### ***A- L'Organisation Juridique***

Modifié par décision du conseil des Ministres du 21/04/2004, l'article 501 du livre V du code CIMA reconnaît en son alinéa 4, une autre catégorie d'intermédiaires qui sont rémunérés à la commission en fonction du chiffre d'affaires réalisé.

Le taux de commission défini dans un tableau récapitulatif (annexe 4) est régi par lettre n°..... du ..... de la Direction du Contrôle des Assurances. Cette catégorie d'Intermédiaires appelés Agents Commerciaux ou encore apporteurs d'affaires est autorisée par l'Africaine des assurances à présenter au public les produits de la Compagnie en vue de la souscription des contrats auprès des Bureaux Directs.

Aucun document écrit ne valide cette autorisation. Il n'y a donc pas de contrat entre l'Africaine des Assurances et les Agents Commerciaux qui peuvent collaborer avec d'autres Compagnies d'Assurances sans inquiétudes.

L'Africaine des Assurances peut également décider de la fin de leur collaboration sans aucune forme de procès.

D'autres intermédiaires appelés Apporteurs libres ne sont pas officiellement agréés. Ce sont des démarcheurs qui négocient sur place leur taux de commission. Ils peuvent être aussi des sous-traitants rémunérés par l'Agent Commercial qui les a commis.

## **B- L'Organisation Technique**

La formation des agents commerciaux est assurée par le Service Ressources Humaines et Formation Continue de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation continue.

Au delà de cette formation préalable, les Agents Commerciaux bénéficient des services des bureaux directs qui répondent à leurs demandes de cotation, d'explication sur la spécificité des produits autres que l'automobile.

En lieu et place ou accompagnés du client, les Agents Commerciaux sont reçus par la Section d'activité afférente à leur souscription.

Ils opèrent tout comme les clients directs dans un Bureau Direct. Mais le code de l'Agent Commercial est retenu par le producteur pour l'affaire réalisée. Sa commission est donc automatiquement calculée par le logiciel « CEGENAT » de la compagnie.

A la fin du mois chaque producteur ressort l'état des encaissements de chaque Commercial<sup>6</sup>. Sur cet état figure le total des commissions dues par la compagnie à l'Agent Commercial. Un bordereau de transmission sera joint et adressé à la Direction Comptable pour vérification et établissement de chèque. Le chèque sera par la suite retournés au Bureau producteur pour être ristourné à la l'apporteur. La démarche est la même pour les autres Intermédiaires des Bureaux de souscription.

## **C- L'Organisation Commerciale**

Autrefois considérés comme de simples démarcheurs, des laissés pour compte, les Agents Commerciaux bénéficient depuis l'année 2004 d'une attention toute particulière auprès des autorités de l'Africaine des Assurances.

Dans son programme de formation continue, le Service des Ressources Humaines devenu la Direction des Ressources Humaines et de la Formation Continue a introduit la Formation des Agents Commerciaux en Marketing et Technique de Vente.

---

<sup>6</sup> : Agent commercial ou apporteur d'affaires

Cette formation entièrement à la charge de l'Africaine des Assurances est confiée à Global Entrepreneurs Institute : Une Institution de Formation en Communication, Entrepreneurship, Vente, Management, et Leadership installée au Bénin.

Des réunions mensuelles entre les Agents Commerciaux et deux responsables de la Compagnie (un Chef de Bureau Direct et le Chargé du Service Marketing) servent de cadre pour discuter des difficultés rencontrées pendant la prospection et des stratégies à mettre en œuvre pour une amélioration de la productivité des Agents Commerciaux.

Les meilleurs Commerciaux sont invités chaque année à la convention « Force de Vente ». La dernière s'est déroulée à Parakou (la troisième ville du Bénin à statut particulier) et a permis à tous les acteurs de production de réfléchir pendant deux jours sur les stratégies marketing à mettre en œuvre pour maintenir l'Equilibre Financière de la Compagnie.

Des prix sont également décernés aux trois meilleurs Agents Commerciaux de l'année.

#### **D- L'Organisation Comptable**

L'organisation comptable de l'activité des Agents Commerciaux au niveau des Bureaux Directs est la même que celle des clients directs de la compagnie.

Les Bureaux Directs tiennent quotidiennement un inventaire des réalisations, des annulations et ristournes. Ces documents sont transmis à la Direction Comptable et Financière pour exploitation.

En fin de journée, chaque producteur tient un état des impayés dans sa branche d'activité pour les besoins de recouvrement de créances.

Une action de recouvrement amiable des impayés est menée par les Bureaux Directs : Lettres de relance et de rappel de factures restées impayées sont adressées au client par l'intermédiaire de l'Agent commercial concerné ou par la poste. Le chef Bureau ou un agent peut également se déplacer vers le client débiteur.

A la fin du mois, les Bureaux Directs établissent un état mensuel des impayés à adresser à la Direction Comptable et Financière qui se chargera le cas échéant, du recouvrement judiciaire.

## **CHAPITRE DEUXIEME :**

### ***LE RENDEMENT : Fonction d'une Bonne Organisation.***

Ce chapitre vise à identifier à travers l'évolution du chiffre d'affaires et la faible sinistralité du portefeuille, le rendement de l'activité des intermédiaires et les goulots d'étranglement qui font parfois trébucher le développement durable et constant de l'Africaine des Assurances.

Pour cela, nous allons au regard des indices de développement de la compagnie présenter les Atouts de l'Organisation du Travail des Intermédiaires d'Assurance (section I), les Difficultés d'Organisation du Travail des Intermédiaires (section II), avant d'apporter nos suggestions à travers la section III intitulée « Les Approches des Solution ».

#### **Section I: Les Atouts de l'Organisation du Travail des Intermédiaires**

Cette section est composée de deux paragraphes qui décrivent les résultats positifs de l'Africaine des Assurances inhérents à une bonne organisation des entités ayant en charge l'activité des intermédiaires. Nous distinguerons successivement : L'Elargissement du Portefeuille (Paragraphe I) et La Notoriété Partagée (Paragraphe II).

#### **Paragraphe I L'Elargissement du Portefeuille.**

Depuis le démarrage des activités de l'Africaine des Assurances, les intermédiaires d'Assurances participent de façon active au relèvement du CA de la compagnie.

Si malgré un environnement peu favorable à l'éclosion des affaires, l'Africaine a pu atteindre et dépasser ces objectifs de production, jusqu'en 2005. C'est surtout grâce à ses Intermédiaires d'Assurances qui ont toujours détenu la plus grosse part du portefeuille.

Les résultats commerciaux de l'année 2003 nous édifierons davantage.

Au 31/12 de cette année, le portefeuille est 54% entre les mains des intermédiaires d'un taux de réalisation de 50 % du portefeuille en 2002, les Intermédiaires sont au 31/12/2005 à un taux de réalisation de 53% Du portefeuille.

Les tableaux ci-après traduisent les résultats de la Compagnie en année 2003.

Tableau 1: Chiffre d'affaires comparé aux prévisions

(en millions)

|                 | Réalisations<br>(A) | Poids<br>% | Prévisions<br>(B) | Taux<br>% | Taux de<br>Réalisation<br>A/B |
|-----------------|---------------------|------------|-------------------|-----------|-------------------------------|
| Acc.Corp<br>Mal | 644                 | 12%        | 617               | 12%       | 104%                          |
| V.T.M           | 3399                | 65%        | 3323              | 65%       | 67%                           |
| Incendie        | 529                 | 10%        | 380               | 7%        | 139%                          |
| R.C.G           | 108                 | 2%         | 140               | 3%        | 77%                           |
| Transport       | 414                 | 8%         | 424               | 8%        | 98%                           |
| A.R.D.DOM       | 168                 | 3%         | 216               | 5%        | 78%                           |
| Total           | 5262                | 100%       | 5100              | 100%      | 103%                          |

Tableau n°2 Les Réalisations par catégorie des Réseaux de Distribution

( en millions )

|                    | Bureaux<br>Directs | Poids | Agences<br>Générales | poids | Courtiers | poids | Total |
|--------------------|--------------------|-------|----------------------|-------|-----------|-------|-------|
| Acc corp & Mal     | 354                | 15%   | 53                   | 3%    | 237       | 19%   | 644   |
| VTM                | 1726               | 72%   | 1214                 | 75%   | 459       | 37%   | 3399  |
| Incendie           | 63                 | 3%    | 214                  | 13%   | 252       | 20%   | 529   |
| RCG                | 57                 | 2%    | 18                   | 1%    | 33        | 3%    | 108   |
| Transport          | 159                | 6%    | 114                  | 7%    | 141       | 11%   | 414   |
| Autres Ris Dir Dom | 41                 | 2%    | 6                    | 1%    | 121       | 10%   | 168   |
| TOTAL              | 2400               | 100%  | 1619                 | 100%  | 1243      | 23%   | 5262  |

Tableau n°3 Les Poids Des Réseaux De Distribution

(En millions)

|                   | Réalisations | Poids |
|-------------------|--------------|-------|
| Bureaux Directs   | 2400         | 46%   |
| Agences Générales | 1619         | 31%   |
| Courtiers         | 1243         | 23%   |
| TOTAL             | 5262         | 100%  |

Source : Rapport d'activités (A.A)

## **Paragraphe II La Notoriété Partagée**

L'Africaine des Assurances était partie avec un héritage très difficile à gérer, celui de la SONAR défunte jugée non performante en raison de son statut de Société de monopole.

Mais prenant le contre-pied de tous les schémas pessimistes et aidée par la forte relation de confiance qui s'est instaurée depuis l'ouverture entre ses clients et elle, L'Africaine a évolué sans autres difficultés majeures et a pu ainsi jouer son rôle d'acteur principal de promotion sociale et économique.

La compagnie a investi en moyenne chaque année et jusqu'en 2001 dans les réparations de préjudices tant matériels que corporels F.CFA 1700 millions.

Ce chiffre est monté à F.CFA 3078 millions en 2002 en raison des sinistres coton survenus au cours de cet exercice. Il a baissé en 2003 et 2004 avant de remonter en 2005 (voir diagramme 2 de la première partie à la page 8).

Les sinistres les plus importants enregistrés ont été gérés jusqu'au paiement complet des indemnités y relatives avec une célérité à la satisfaction des assurés et victimes concernés c'est le cas :

De l'accident automobile de Kérou dans le département de l'Atakora au Bénin (sinistre du 12/05/2000) de montant 106 millions F.CFA ;

Des pertes d'exploitation dont a souffert la société des Ciments à Onigbolo (Bénin) suite à un arrêt de l'alimentation en énergie électrique (sinistre du 08/09/2001) de montant 500 millions F.CFA ;

De l'incendie du magasin de coton du port autonome de Cotonou (sinistre du 05/08/2002 de montant 625 millions F.CFA etc...

Depuis cette dernière année jusqu'à ce jour, des sinistres de ci grandes envergures n'ont plus été enregistrés.

La capacité de répondre efficacement et de façon diligente à tous les sinistres les plus importants est certainement ce qui vaut à l'Africaine des Assurances, la confiance et l'admiration du public.

Il est donc justifié de constater que parfois les intermédiaires d'assurances n'ont d'autres choix que de collaborer avec l'Africaine des Assurances. Ils répondraient de ce fait à la volonté soutenue de leurs clients à la recherche du confort et du prestige d'être à l'Africaine des Assurances.

Par ailleurs, il est plus facile à un Agent Commercial de l'Africaine des Assurances de réussir un entretien de vente qu'à un Agent Commercial d'une Compagnie d'Assurances concurrente de convaincre le prospect. C'est donc une fierté pour le commercial de dire au prospect qu'il est de l'Africaine des Assurances et de lui laisser une carte de visite le témoignant.

L'Africaine des Assurances ne saurait se vanter toute seule de cette prouesse qui est un mérite partagé de toutes ses entités de vente en général et des Intermédiaires d'Assurances en particulier qui ont réalisé en moyenne plus de 51% des ventes de la compagnie. Le tableau ci-dessous indique la répartition des réalisations par entité de vente pour les exercices 2004 et 2005 de tous les réseaux de distribution.

#### Répartition du C.A par Entité de Vente

( en million de F.CFA )

| Exercices                            | Stat. Au<br>31/12/2004 |             | Stat. Au<br>31/12/2005 |             | Evolution<br>(B/A) |
|--------------------------------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|--------------------|
|                                      | Emissions<br>(A)       | Poids (C)   | Emissions<br>(B)       | Poids (D)   |                    |
| Bureaux Directs +<br>Service caution | 2639                   | 47%         | 2605                   | 47%         | -1%                |
| Réseau de Courtage                   | 1434                   | 25%         | 1524                   | 28%         | 6%                 |
| Agences Générales                    | 1593                   | 28%         | 1392                   | 25%         | -13%               |
| <b>Total</b>                         | <b>5666</b>            | <b>100%</b> | <b>5521</b>            | <b>100%</b> | <b>-2.5%</b>       |

Source : rapport d'activités 2005 .A.A

On ne peut occulter la contribution des Agents Commerciaux et autres apporteurs d'affaires dans les réalisations des Bureaux Directs.

Les tableaux A et B figurant dans la conclusion générale indiquent les réalisations des commerciaux d'un des cinq bureaux Directs et des promoteurs gestionnaires de véhicules en transit.

## **Section II : Les Difficultés d'Organisation**

Malgré la structure mise en place par l'Africaine des Assurances pour la gestion de l'activité des Intermédiaires d'Assurances, les difficultés de recouvrement et détournements de fonds occasionnés par certains intermédiaires d'Assurances mal intentionnés occupent une place de choix dans la baisse du chiffre d'affaires de l'Africaine des Assurances ces dernières années.

Cette situation généralement observée au niveau des agents généraux a retenu notre attention et mérite qu'on s'y attarde.

A l'an 2003 le niveau global des encaissements tourne autour de 77%. Pendant que les Bureaux Directs réalisaient 85% de leurs encaissements, les courtiers et agents généraux sont respectivement à un taux de 76% et 62%. Cette tendance n'a guère évolué jusqu'à ce jour.

Il y a lieu de préciser que le taux de réalisation des Bureaux Directs comprends les réalisations des apporteurs agréés et retenus pour l'année 2003.

Les diverses formes d'organisation mise en place par l'Africaine depuis l'ouverture (S.C.B.D.I) jusqu'en 2005 (Direction des Intermédiaires) et en 2006 (Direction de la production) n'ont jamais contraint les Intermédiaires à une gestion rigoureuse de leurs affaires.

A l'an 2005, le compte courant des agents généraux est débiteur de F.CFA 222 543 388 et les créances douteuses s'élèvent à F. CFA 65 986 466. A la même date, le tableau ci-après indique l'état des primes impayées des agences générales jusqu'en 2005.

| 1998      | 1999       | 2000       | 2001 à 2005   | Total         |
|-----------|------------|------------|---------------|---------------|
| 7 312 251 | 17 365 797 | 52 115 467 | 1 212 756 583 | 1 289 550 098 |

Trois agences générales de l'Africaine des Assurances ont beaucoup contribué à la naissance de cette situation peu reluisante pour l'expansion du chiffre d'affaires de l'Africaine et le maintien à long terme de sa position de leader.

Deux de ces agences sont déjà fermées et leur promoteurs emprisonnés. Une partie des primes des assurés non versées pour le compte de la compagnie ont été utilisées pour des fins personnelles : vols et détournements de fonds occasionnés par des chefs d'agences sans scrupule à la recherche du gain facile.

Libres de leur gestion ils reversent à volonté et au montant de leur convenance les primes collectées pour le compte de la compagnie.

Une troisième agence d'abord suspendue suite à un détournement de fonds du chef d'agence vient de rouvrir ses portes grâce au remboursement par le promoteur des fonds détournés par son gérant qui purge actuellement ses peines à la prison civile de Cotonou.

La détention des délinquants ne règle pas à notre avis le problème. Ils sont souvent insolvables et à la fermeture de l'Agence, les clients sont déboussolés et se trouvent livrés à eux même.

Les compagnies d'assurances concurrentes les récupèrent pour ne plus jamais les relâcher. L'image de marque de l'Africaine prendra de ce fait un coup.

La perte de la clientèle, le manque à gagner occasionné par les frais de procédures judiciaires contre l'Agent indélicat qui s'avère insolvable, pourraient conduire la compagnie à la dérive si une autre alternative n'était envisagée pour l'accord d'agrément et le suivi rigoureux de l'activité des intermédiaires d'assurances.

Nous avons observé la part des agents commerciaux au niveau des Bureaux Directs et avons remarqué qu'elle est d'une importance non négligeable. C'est une situation qui peut un jour faire vider les Bureaux Directs de leur mission originelle qui est la gestion des affaires directes de la compagnie.

Nous y avons réfléchi et nous nous sommes dits que la roue peut tourner sur elle même et la clientèle directe de la compagnie sera récupérée par les intermédiaires et ramenée sous forme d'apport d'intermédiaires.

Quand la roue tourne sur elle même, c'est la preuve que le véhicule est entré dans la boue et qu'il n'y a pas de contact rigide avec le sol pour le faire évoluer. Qui n'avance pas recule et qui recule va à la dérive. C'est ainsi que les Bureaux Directs disparaîtrons au profit des Services ayant en charge la gestion de l'activité des Intermédiaires.

C'est une situation qui est pour nous préoccupante mais les dirigeants feignent ne pas y prêter attention.

Nous avons également observé dans le marché Béninois des Assurances une compagnie d'Assurances qui ne dispose que d'un seul Bureau Direct situé à la Direction Générale. Est-ce la meilleure solution pour palier à l'anecdote de la roue ?

La section III qui suit, sera consacrée à nos approches de solution.

### **Section III : Les Approches de Solution**

Nous n'avons pas l'intention de pouvoir apporter un remède définitif aux difficultés d'organisation de l'activité des intermédiaires d'assurance à l'Africaine des assurances.

Nous ne le pouvons d'ailleurs pas car la réaction de l'homme est imprévisible et il n'y a jamais eu un instrument de mesure de conscience et de moralité.

Nous voudrions tout simplement et à travers cette section proposer ce qui n'a pas encore été fait et qui pourrait améliorer le suivi et la prestation des intermédiaires d'assurances.

L'accord d'agrément à un promoteur pour présenter au public sur l'ensemble du territoire béninois les opérations d'Assurances pratiquée par l'Africaine doit faire au préalable l'objet d'une étude approfondie de la part des autorités de la compagnie.

Il ne suffira plus d'être un opérateur économique pour prétendre solliciter la gestion d'une Agence. Le chef d'agence et ses collaborateurs directs doivent être de véritables professionnels nantis de diplômes d'Assurance délivrés par une école spécialisée d'Assurances et reconnues par le CAMES.

Des agents formés sur le tas peuvent aussi être recrutés mais pour des tâches relatives à leur statut.

Ces conditions nécessaires à l'octroi d'agrément ne sont pas suffisantes. L'Africaine pour cela et à travers son service SARA a défini des missions précises de suivi et d'animation du réseau des agences.

Ces dispositions n'ont pas empêché la mauvaise gestion au niveau de trois agences dont deux ont fait l'objet de retrait d'agrément.

La structure qui à notre avis permettrait de ne pas arriver à cette situation est celle qui oblige l'agent général à reverser au moment convenu les primes collectées dans un compte bancaire de la compagnie et par la même occasion amène la compagnie à effectuer un contrôle régulier des versements de l'agent.

Une autre alternative est d'utiliser les services de la banque qui passera au moins deux fois par semaine dans les agences de la compagnie pour collecter les primes encaissées. Ceci empêcherait la tendance de l'agent à gérer à sa guise la prime des Assurés.

Compte tenu du montant très élevé des primes impayées des Agences Générales, l'Africaine des Assurances rendra responsable l'agent des créances irrécouvrables et

l'équivalence sera défalquée de ses commissions, après l'expiration d'un échéancier de remboursement qui lui était au préalable accordé.

Pour les autres impayés, la compagnie à travers ses structures appropriées doit aider l'agent à recouvrer ses créances.

A la question de savoir quelles stratégies adoptées pour éviter la récupération totale par les intermédiaires des affaires directes deux approches de solutions nous semblent possibles :

#### **- Première approche de solution**

Décourager en amont et en aval la complicité des agents avec les intermédiaires à placer pour le compte d'intermédiaires les affaires directes de la compagnie.

L'inspection générale effectuera des contrôles inopinés dans les entités de vente de la compagnie. Ces contrôles viseront à cibler les gros dossiers et dossiers directs qui sont subitement devenus des apports d'intermédiaires.

Des adresses de clients seront relevées et des investigations tactiques<sup>7</sup> seront menées à l'endroit des clients qui sont en mesure d'éclairer les inspecteurs sur leur choix ou non d'intermédiaires d'assurances pour le suivi et la gestion de leurs dossiers.

L'agent pris en flagrant délit sera sanctionné à la mesure de son forfait. Cette solution a un avantage dissuasif mais l'inconvénient est que pour être efficace un contrôle permanent est recommandé et le client qui se sent harcelé mettra en doute la crédibilité de toute la chaîne de distribution.

#### **-Deuxième approches de solution**

Cette approche consiste à faire de tous les agents de la compagnie et cumulativement à leur fonction des apporteurs d'affaires.

La compagnie servira des commissions à tous les agents sur les affaires nouvelles qu'ils lui apporteront et sur les avenants y afférents pendant deux ans.

L'avantage ici est la naissance d'une certaine concurrence entre l'agent et l'intermédiaire. Une situation qui peut réduire la tendance de l'agent à négocier les commissions avec l'intermédiaire contre la cession d'affaires directes.

Les agents qui, malgré leur nouveau statut continuent de comploter avec l'intermédiaire pour lui céder les avenants directs ayant dépassés deux ans seront

---

<sup>7</sup> : Eviter de harceler le client ou d'attirer son attention sur le mobile de l'investigation.

punis avec la dernière rigueur et les commissions indûment versées aux intermédiaires leur seront défalquées à la source sur salaire.

L'informel sera réglementé et la fréquence des actions de contrôle réduite.

Les inconvénients de cette approche sont divers :

- Augmentation du montant des commissions à la charge de la compagnie
- Réduction considérable de la clientèle directe.

Si nos suggestions n'ont pas touché l'organisation du travail des courtiers c'est parce que nous avons estimé acceptable l'organisation actuelle.

Cependant il serait encore mieux de séparer la gestion « Sinistres Courtiers » des Services de gestion sinistres qui disposeront d'un agent qui ne traitera que des dossiers sinistres des Courtiers.

Nous avons estimé utile cette séparation compte tenu des difficultés d'accès aux informations sinistres concernant les Courtiers.

Nous avons observé l'organisation des Agents Commerciaux au sein de l'Africaine des Assurances et nous avons réalisé qu'elle devrait être améliorée. S'il y a une catégorie d'intermédiaires plus disciplinés qui posent moins de problèmes à l'Africaine des Assurances, ce serait ses Agents Commerciaux. Les reconnaître officiellement en leur délivrant un mandat de collaboration renouvelable tous les ans ne fera que renforcer leur assiduité au travail.

Nous suggérons pour cela aux autorités de l'Africaine des Assurances et partant à toutes les autorités des compagnies d'Assurances non vie d'expérimenter l'organisation du type « Assurance vie » et :

D'organiser les Agents commerciaux en équipes de travail ;

De Nommer parmi eux des inspecteurs qui se chargeront de recruter et de former les Agents de leur équipe.

Ces inspecteurs, en plus d'un fixe recevront des commissions sur leurs propres affaires et sur celles apportées par les agents qu'ils encadrent.

Le nombre d'Agents commerciaux agréés par l'Africaine des Assurances nous paraît insuffisant. Ce nombre doit être revu à la hausse et réparti sur l'ensemble du territoire béninois.

Habillés à la couleur de la compagnie, confiant d'appartenir à un groupe solidaire, responsable et crédible, les agents commerciaux ne lésineront pas sur leurs efforts pour l'accroissement de la part du marché.

## **CONCLUSION**

A l'issue des six mois de stage qui viennent boucler nos vingt quatre mois de formation à l'Institut International des Assurances de Yaoundé, nous nous sommes rendus à l'évidence que les deux années de théorie sont l'ossature d'un édifice dont la construction doit durer toute notre vie. Cette construction est la pratique à laquelle nous avons commencé à nous initier à l'Africaine des Assurances du Bénin.

Nombre de questions que nous nous posions avant le démarrage de nos stages ont été dissipées.

La question fondamentale de savoir quelle stratégie les Compagnies d'Assurances doivent adopter pour une bonne collaboration avec leur gamme diversifiée de mains d'œuvre à géométrie variable<sup>8</sup>, a servi de cadre à notre réflexion. Nous en avons recherché les implications juridiques, commerciales, techniques, comptables et sociales et nous avons relevé les avantages et les inconvénients.

A travers nos analyses, il y a lieu de retenir que les intermédiaires d'assurances forment un puissant maillon dans la chaîne de distribution de l'Africaine des Assurances.

Au regard des états statistiques de production et du poids des intermédiaires d'assurances dans les réalisations de la Compagnie (53%), l'organisation du travail des intermédiaires d'assurances mérite d'être renforcée et rigoureusement suivie quand on sait que dans l'organisation actuelle, les réalisations des agents commerciaux et autres apporteurs d'affaires sont confondues dans les réalisations des Bureaux Directs et que les Agences Générales ont régressé de 13% par rapport aux réalisations de l'exercice 2004.

En raison de la naissance récente au Bénin de la filière de vente de véhicules d'occasion, l'assurance des véhicules en transit se développe en fonction de l'accroissement du parc automobile. Ces souscriptions sont gérées à la base par les propriétaires de parc de vente de véhicules d'occasion qui reçoivent en contrepartie des commissions d'apport.

Les réalisations de ces nouveaux partenaires pour l'exercice 2005 sont consignées dans les tableaux ci-après :

---

<sup>8</sup> : Pour exprimer la particularité des divers acteurs de production

Etat des émissions et encaissements Bureau C.E.P.A(Complexe d'Ekpè Parcs Automobile)

Période : 1<sup>er</sup>/01/2005 au 31/12/2005

| Parcs                 | Emissions   |             | Encaissements |
|-----------------------|-------------|-------------|---------------|
|                       | HT          | TTC         | TTC           |
| <b>Total 19 Parcs</b> | 517 035 000 | 568 738 500 | 568 738 500   |

L'état des primes émises nettes d'annulation et de remboursement des autres intermédiaires d'un des cinq Bureaux Directs de la compagnie pour l'exercice 2005 est résumé dans le tableau ci-après :

Etat des primes émises nettes d'annulation et de remboursements

Part des autres Intermédiaires au Bureau Direct Cotonou Centre

Période du 1<sup>er</sup>/01/2005 au 31/12/2005

| Branches              | Primes nettes de Coassurance | Accessoires | Taxes     | Prime TTC   |
|-----------------------|------------------------------|-------------|-----------|-------------|
| Total toutes branches | 448 798 341                  | 2 565 870   | 3 463 045 | 509 087 446 |

Au regard de ces statistiques, nous estimons que l'organisation au sein de la compagnie des autres apporteurs d'affaires doit être améliorée, et préconisons par la même occasion que des états statistiques distincts de réalisation des Intermédiaires figurent dans les rapports mensuels d'activités.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **1- OUVRAGES GENERAUX**

**André Planés**, Guide des Assurances de l'Entreprise, Edition Gualino.

**Lamy Assurances** : Contrats d'Assurances – Assurances de dommage - Assurances de personnes – Intermédiaires d'assurances, Lamy SA, Paris, 1961 p.

### **2- RAPPORTS DE STAGE**

**AFFAGNON Christian**, Mise en Place d'un Pool TPV dans un marché et son Incidence sur l'Equilibre de la Branche Auto : Cas du Bénin rapport de fin de formation IIA – MSTA, 6<sup>eme</sup> promotion 2002-2004 50 p.

### **3- TEXTE LEGISLATIF**

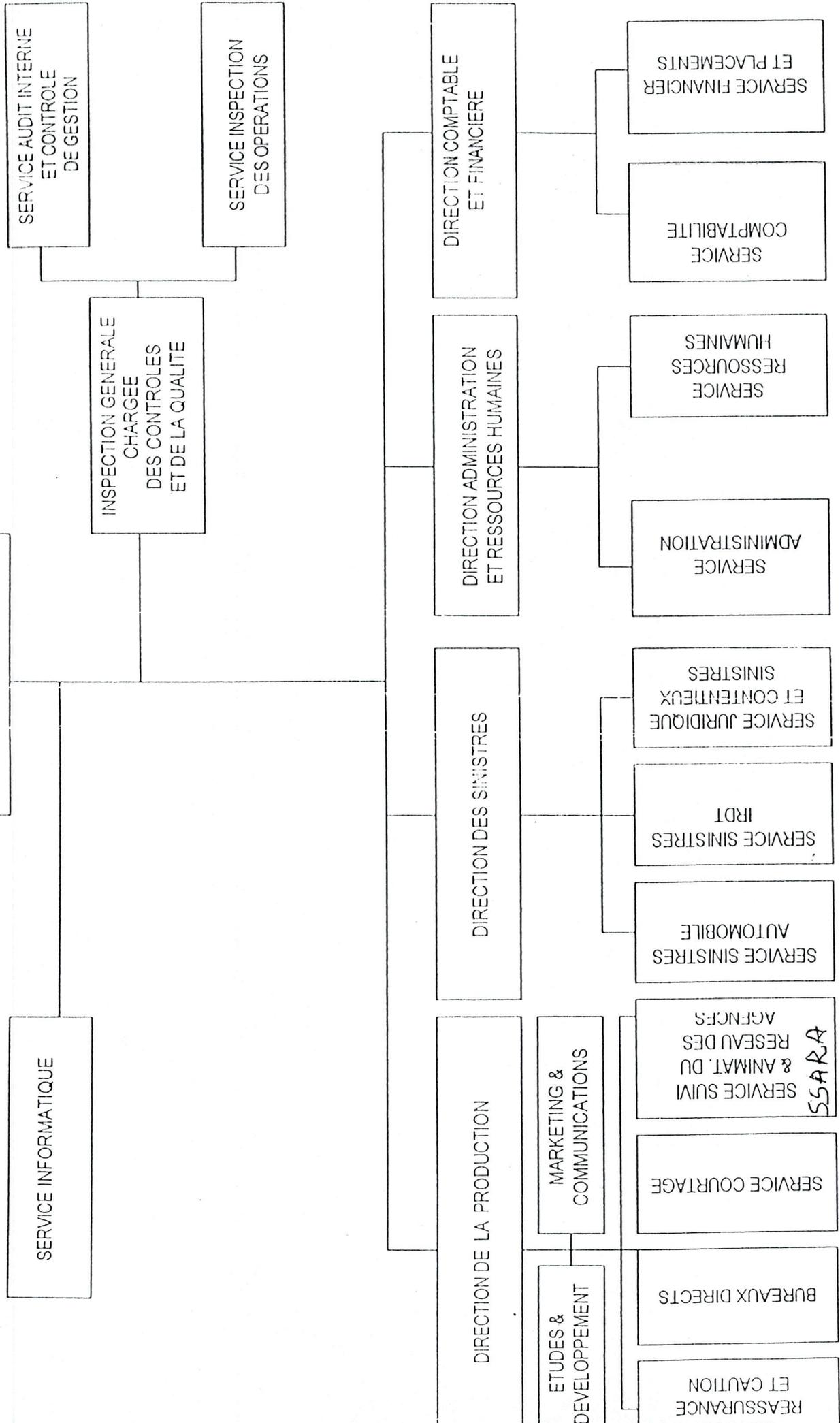
**Code des Assurances des Etats membres de la CIMA**, 3<sup>eme</sup> édition, la FANAF 2004  
352 p

# **Annexes**

# Annexe 1



# DIRECTION GENERALE



## **Annexe 2**

## CODIFICATION

Code branche

### **A – RISQUES DIVERS :**

210 : Maladie individuelle  
211 : Maladie groupe  
212 Individuelle accidents

-----  
220 : Vol mobilier d'habitation  
221 : Vol marchandises  
222 : Vol sur la personne  
223 : Globale de banque  
224 : Vol coffre-fort  
225 : Vol mobilier de bureau  
226 : Vol divers

-----  
230 : RC chef de famille  
231 : RC chef d'entreprise  
232 : RC profession libérale  
233 : RC scolaire  
234 : RC sport  
235 : RC chasse  
236 : RC divers

-----  
240 : Dégâts des eaux

-----  
250 : Bris de glaces

### **B – INCENDIE :**

310 : Risques simples  
320 : Risques commerciaux  
330 : Risques industriels  
340 : Pertes d'exploitation  
350 : Risques agricoles  
360 : Multirisques habitation  
370 : Multirisques professionnelle

### **C – RISQUES TECHNIQUES :**

410 : Bris de machine  
420 : Tous risques chantier  
430 : Tous risques montage  
440 : RC décennale  
450 : Tous risques informatique  
460 : Risques spéciaux  
470 : Perte d'exploitation après bris de machine

### **D – TRANSPORT :**

510 : Maritime  
520 : Aérien  
530 : Terrestre  
532 : RCET  
518 : RC acconier

**E – AUTOMOBILE :**

- 101 : Promenade et Affaires
- 112 : Transport Pour Propre Compte
- 123 : Transport Public de Marchandises
- 134 : Taxi
- 144 : Transport Public de Voyageurs
- 154 : Taxi Moto
- 155 : Moto

## **Annexe 3**

**CONVENTION SPECIALE  
D'ASSURANCE DES VEHICULES**

**Entre**

**L'AFRICAINNE DES ASSURANCES  
01 BP 3128 Tél : 30 19 80/31 35 15**

**COTONOU**

**Et**

**LA SOCIETE ASIACAR  
06 BP 786 Tél : 21 31 48 63**

**COTONOU**

Il a été convenu de ce qui suit :

**I- OBJET DE LA CONVENTION**

Par la présente convention, L'AFRICAINNE DES ASSURANCES et la SOCIETE ASIACAR s'engagent à nouer un partenariat commercial.

A travers ce partenariat, l'assureur couvre les véhicules vendus par le souscripteur suivant des garanties bien spécifiées à des tarifs préférentiels et bénéficie en contrepartie d'un espace publicitaire de sa part.

Les documents ci-après serviront de références pour l'application du contrat :

- les **Conditions Générales** de l'assurance responsabilité civile des véhicules terrestres à moteur(automobiles) ;

- les **Conditions Particulières** d'assurance automobile et les **Avenants** y relatifs ;
- les **Conventions Spéciales** qui suivent et qui prévalent en cas de confusion d'interprétation entre les deux premiers documents.

## **II- OBLIGATIONS DES PARTIES**

L'AFRICAINNE DES ASSURANCES couvre à travers un tarif spécial, la SOCIETE TUNDE MOTORS contre les risques énumérés au point III pour le compte de qui il appartiendra en l'occurrence les propriétaires des véhicules achetés auprès de ladite société. Il peut s'agir de véhicules de tourisme, de bus, de pick-up, de camionnettes, d'engins de chantier, de camions ou de véhicules à trois ou quatre roues.

En contrepartie, la **SOCIETE ASIACAR** s'engage à réserver un espace publicitaire approprié à L'AFRICAINNE DES ASSURANCES durant les campagnes promotionnelles qu'elle mettra en œuvre pour appuyer la commercialisation des véhicules.

### **II.1- Obligations de L'AFRICAINNE DES ASSURANCES**

Elle s'engage à émettre une police d'assurance au nom de la ASIACAR et à lui délivrer une attestation d'assurance par véhicule vendu. Les risques couverts par véhicule sont spécifiés dans les avenants annexés à ladite police.

### **II.2- Obligations de la Société ASIACAR**

La SOCIETE ASIACAR s'engage :

- d'une part à payer la somme convenue au profit de L'AFRICAINNE DES ASSURANCES selon les garanties sollicitées ;
- d'autre part à réserver un espace publicitaire à L'AFRICAINNE DES ASSURANCES pendant les périodes de vente promotionnelle des véhicules.

## **III- LIMITES ET COUT DES GARANTIES**

### **III.1- Usage des véhicules**

Les garanties à souscrire dépendent de l'usage auquel sera affecté les véhicules.

La liste non limitative des utilisations qui peuvent être faites des véhicules est la suivante :

- Promenade et Affaires (personnel) ;
- Transport pour propre compte (camionnette) ;
- Transport public de marchandises ;
- Transport public de voyageurs (Taxi).

### III.2- Les garanties offertes par Option

L'Option n°1 regroupe :

- L'assurance **Responsabilité Civile** automobile dont le **Recours des Tiers Incendie**, la **Défense Recours** (articles 15,16, 43 et 44 des Conditions Générales automobiles).

Pour la garantie **Responsabilité civile**, les capitaux couverts sont illimités en ce qui concerne les dommages corporels mais ils sont limités à Cinq Cent Millions (500 000 000) FCFA pour les dommages matériels causés à autrui.

Le montant de la garantie **Défense Recours** est de Huit Cent mille (800 000) FCFA par sinistre.

- L'assurance **Sécurité du Conducteur** dont les capitaux sont :
  - Décès du conducteur : 1 000 000 F CFA /sinistre ;
  - Invalidité Partielle ou Totale du conducteur : 1 500 000 FCFA/sinistre ;
  - Frais Médicaux du conducteur 2 roues : 200 000 FCFA/sinistre.

L'Option n°2 appelée « TOUS RISQUES » regroupe :

- Les assurances **Responsabilité Civile Automobile + Défense Recours + Sécurité du Conducteur** (option 1) ;
- L'assurance **Dommages aux Véhicules** dont le capital est limité à la valeur à neuf ou à la valeur convenue du véhicule.

Par assurance **Dommages aux Véhicules** il faut entendre :

- l'**incendie du véhicule** (article 28 des conditions générales) ;
- le **vol du véhicule** (article 30 des conditions générales) ;
- les **dommages causés au véhicule par accident y compris les bris de glaces, le bris de pare-brise et de la lunette arrière** (articles 25 et 33 des conditions générales).

### III.3- Les primes à payer par option et par usage

L'AFRICAINNE DES ASSURANCES offre un tarif préférentiel au souscripteur en raison du partenariat noué entre les deux parties.

La prime à payer pour l'option 1 (RC + AUTO PLUS) est comprise entre 61 000 et 257 217 FCFA selon usage, nature du véhicule, nombre de places payantes ;

La prime à payer pour l'option 2 (TOUS RISQUES) est égale à **6 % de la valeur à neuf du véhicule tout usage et tous genres de véhicules confondus.**

#### **IV- POSSIBILITE DE REVISION DE LA PRIME**

Les parties conviennent de réviser les primes fixées par véhicule dans les conditions ci-après :

La révision sera fonction du taux  $\frac{S \times 100}{P}$  dans lequel :

- **S** représente le montant des sinistres payés ou évalués et survenus au cours de la période d'assurance en cours ou écoulée ;
- **P** représente le montant des primes payées ou à payer correspondant à la même période que celle de S.

Si le taux  $\frac{S \times 100}{P}$  est supérieur à **70%** les primes seront révisées à la hausse dans une proportion à définir d'accord parties.

Les révisions de coût de primes peuvent intervenir à **trois mois de l'échéance annuelle de la convention.**

#### **V- PRINCIPALES OBLIGATIONS EN CAS DE SINISTRE**

##### **V.1- Obligations de la Société ASIACAR**

La Société ASIACAR doit en cas de sinistre :

- **Déclarer à l'assureur dans les cinq (5) jours ouvrés** de la date à laquelle elle en a eu connaissance ;
- S'il s'agit d'un vol, ce délai est réduit à **48 heures** et l'assuré devra aviser immédiatement les autorités locales de police ou de gendarmerie ;
- **Transmettre** à la compagnie pour qu'elle puisse y répondre en temps utile, tous **avis, lettres, convocations, assignations, actes extra judiciaires et autres pièces** de procédure qui lui seraient adressés concernant un sinistre ;
- **Faire connaître l'endroit où les dommages peuvent être constatés**, les réparations ne devant être faites qu'après vérification par l'assureur ;
- **Aviser L'AFRICAINNE dans les 48 heures en cas de récupération** d'un véhicule volé (articles 14, 32, 33 et 34 des Conditions Générales).

## V.2- Obligations de L'AFRICAIN DES ASSURANCES

L'assureur doit en cas de sinistre :

- **Présenter à la victime au titre de la garantie Responsabilité civile, une offre d'indemnité** dans un délai de **douze (12) mois**. Cette offre libère le souscripteur de toute poursuite.  
Pour l'assurance des dommages subis par les véhicules (**Tous Risques**), le paiement des indemnités devra être effectué dans les **quinze (15) jours** soit de l'accord amiable, soit de l'expertise ou de la décision judiciaire exécutoire s'il y a lieu.
- **Expliquer à l'attention du bénéficiaire de l'indemnité** (la victime ou la Société ASIACAR), **la procédure de détermination du montant**. Si les dommages ne sont pas fixés de gré à gré, une expertise amiable est toujours obligatoire, sous réserve des droits respectifs des parties (article 42 des conditions générales).
- **Verser ladite indemnité dans les mains de la Société ASIACAR** jusqu'à concurrence de la valeur assurée par véhicule ou du montant restant dû par une personne qui n'aurait pas totalement acquitté le prix du véhicule. Cette dernière disposition vaut pour les sinistres dommages aux véhicules ou en cas de recours exercé contre un autre assureur quelle que soit la nature du sinistre.

## VI- EFFET ET DUREE DES ATTESTATIONS D'ASSURANCE

Les attestations d'assurance délivrées prendront effet le lendemain à midi de la date de réception des **Ordres de souscription** (bons de commandes) émis par le souscripteur. Ces bons préciseront les caractéristiques de chaque véhicule : N° châssis, Nom de l'utilisateur, N° d'immatriculation .....etc. Les cartes grises et/ou les copies des factures d'achat seront jointes aux dites commandes.

Les contrats d'assurance créés à cet effet sont souscrits pour **un an renouvelable sur la demande du souscripteur**.

## VII- EFFET ET DUREE DE LA CONVENTION

La présente convention est établie pour une durée ferme d'un an.

Elle prend effet le .....

Sa première échéance est fixée au .....

**Elle se renouvelle par tacite reconduction sauf dénonciation par l'une des parties un (1) mois au moins avant l'échéance annuelle en cours.**

### **VIII- ETENDUE TERRITORIALE**

Les garanties du présent contrat sont valables en République du Bénin.

**Elles peuvent être étendues à d'autre pays sur demande et moyennant surprime(CEDEAO).**

### **IX- ATTRIBUTION DE COMPETENCE**

Toutes contestations qui pourraient naître de l'exécution de la présente convention feront l'objet d'un règlement amiable.

En cas d'échec, le contentieux sera porté devant le tribunal de commerce de Cotonou.

Fait à Cotonou le 2 novembre 2005

POUR LA SOCIETE ASIACAR

POUR L'AFRICAIN s.a.,

## **Annexe 4**

| Catégories<br>d'intermédiaires<br><br>Risques                              | Apporteurs simples    |                       | Courtiers d'Assurance |                       | Agents Général<br>d'Assurance |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|
|  | Taux<br>minima<br>(%) | Taux<br>maxima<br>(%) | Taux<br>minima<br>(%) | Taux<br>maxima<br>(%) | Taux<br>minima<br>(%)         | Taux<br>maxima<br>(%) |
| Individuelle Accidents   | 10                    | 15                    | 18                    | 21                    | 18                            | 22                    |
| Maladie  | 6                     | 8                     | 8                     | 10                    | 10                            | 12                    |
| Automobile   |                       |                       |                       |                       |                               |                       |
| -RC Auto hors TPV et TPM   | 08                    | 10                    | 10                    | 12                    | 11                            | 13                    |
| - Autres garanties   | 10                    | 12                    | 14                    | 15                    | 13                            | 16                    |
| -RC et toutes autres garanties<br>Auto TPV et TPM                          | 05                    | 07                    | 10                    | 12                    | 10                            | 12                    |
| -Incendie<br>-Multirisque<br>Habitation<br>-Multirisque<br>Professionnelle | 16                    | 18                    | 19                    | 22                    | 20                            | 22                    |
| Risques Divers<br>(Vol, DDE, BG, etc)                                      | 16                    | 18                    | 19                    | 22                    | 20                            | 22                    |
| -Risques Techniques<br>(BM, TRC, TRI, TRM, etc)<br>-RC Décennale           | 13                    | 15                    | 16                    | 18                    | 16                            | 18                    |
| Responsabilité Civile<br>Générale  | 13                    | 15                    | 17                    | 18                    | 16                            | 18                    |
| Transports   |                       |                       |                       |                       |                               |                       |
| - Facultés (au Bénin)  |                       |                       |                       |                       |                               |                       |
| • hors Tous Risques  | 10                    | 12                    | 14                    | 16                    | 14                            | 16                    |
| • Tous Risques   | 12                    | 14                    | 14                    | 16                    | 17                            | 18                    |
| -Facultés ( hors Bénin)  |                       |                       |                       |                       |                               |                       |
| -Corps<br>• Maritime<br>• Aérien<br>-RC armateur                           | Taux                  |                       | A                     |                       | Négo                          | cie                   |

Article 5 : Les taux minima et maxima de rémunération indiqués à l'article 1<sup>er</sup> ne peuvent excéder les pourcentages suivants des primes ou cotisations nettes d'accessoires, de tous impôts et taxes en assurance Vie.

## **Annexe 5**

# TRAITE DE NOMINATION

Entre

**L'AFRICAIN DES ASSURANCES S.A.**

Société d'économie mixte au Capital de un milliard (1.000.000.000) de Francs CFA, régie par le Code des Assurances de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CODE CIMA) et les textes nationaux en vigueur, dont le siège social est fixé à Cotonou, représentée par Monsieur **Vincent MAFORIKAN**, Directeur Général,

ci-après dénommée "**Société**", d'une part,

et

Cabinet d'Assurances dont le siège est à Cotonou représenté par Madame \_\_\_\_\_, son Gérant,

ci-après dénommée "**l'Agent Général**", d'autre part,

il a été convenu et arrêté ce qui suit :

**ARTICLE 1<sup>ER</sup>**

Dans le cadre de la réglementation des Assurances en vigueur en République du BENIN et aux Conditions fixées par le présent Traité, L'AFRICAIN DES ASSURANCES agréé en qualité d'Agent Général non exclusif :

Au terme du présent agrément, L'Agent Général est habilité à présenter au public, sur l'ensemble du territoire de la République du BENIN, les opérations d'Assurances pratiquées par la Société.

## ARTICLE 2

La Société se réserve le droit de nommer d'autres Agents Généraux ou de créer des Bureaux de Souscription Directs en tous lieux situés sur le territoire de la République du BENIN.

## ARTICLE 3

En conformité avec les dispositions légales en vigueur, l'Agent Général s'interdit toute activité incompatible avec la présentation d'opérations d'assurances et s'engage à consacrer son temps et ses soins au présent mandat. Il s'engage à ne pas accepter la collaboration avec d'autres Compagnies d'Assurances sans l'accord préalable de la Société.

Toutefois, cet accord n'est plus exigé dans les cas ci-dessous :

- g) Pour la couverture des risques non pratiqués par la Société ;
- h) Pour les risques qui sont refusés par la Société ;
- i) Pour les risques qui sont subordonnés à des conditions de garantie que la SOCIETE ou le proposant n'accepte pas.

Lorsqu'une affaire en portefeuille, fait l'objet d'un déplacement au profit d'une Compagnie concurrente, l'Agent est tenu d'en informer la Société.

## ARTICLE 4

L'Agent Général a pour mission, en qualité de mandataire, de s'occuper activement de toutes les branches dont l'exploitation lui est confiée par la Société et dont la liste figure en annexe au présent Traité, d'assurer une production régulière et une bonne gestion des affaires, conformément aux instructions générales et particulières qui lui sont données par la Société.

*Cette production sera réalisée dans la proportion de 40% dans la branche Automobile et 60% dans les autres Branches.*

Il appartient à l'Agent Général :

- d'encaisser les primes émises (comptant, terme), étant précisé qu'aucune quittance ne devra être remise à l'assuré sans que la prime correspondante soit intégralement payée ;

- de saisir la Compagnie pour annulation, (par retour de quittance ou tout autre moyen), dans un délai de trois (3) mois maximum à dater de l'émission, en cas de non paiement. En toute hypothèse, le solde des émissions de plus de trois mois passera en débit ferme et exigible à la charge de l'Agent ; les commissions correspondantes passant dans les mêmes conditions à son crédit. Les sommes encaissées par l'Agent Général constitueront un dépôt fiduciaire dont il ne peut disposer ni tirer d'intérêt ;
- de tenir une comptabilité régulière de toutes les opérations, en utilisant notamment les imprimés fournis par la Société, dont le livre de Caisse ;
- de vérifier les comptes courants établis par la Société à la fin de chaque mois ;
- de procéder au reversement des fonds, au plus tard sept (7) jours après la fin du mois, dans un compte à lui indiquer par la Société. Les documents justificatifs des versements devront être adressés au Siège de la Société au fur et à mesure de leur établissement.

*En cas de non-respect des dispositions du présent article, l'agent Général peut se voir retirer l'agrément.*

## ARTICLE 5

L'agent Général apportera son concours aux Inspecteurs et Délégués de la Société qui visiteront son Agence. Il mettra à leur disposition tous documents, leur fournira toutes justifications et tous renseignements nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Il s'engage à présenter aux représentants de la société notamment les justificatifs bancaires et les quittances non encaissées et toutes pièces nécessaires à la justification de son solde.

La Société entend ne jamais supporter aucune perte résultant d'un dépôt effectué, sur ses propres fonds ou ceux des assurés.

L'Agent Général sera responsable à l'égard de la Société, de sa gestion ainsi que celle des ses collaborateurs.

## ARTICLE 6

L'Agent Général, organisant lui-même son travail, aura à recruter pour et en fonction de la progression des encaissements, du développement de la production, de l'exploitation rationnelle et de la bonne administration du portefeuille de la Société, les collaborateurs nécessaires.

Tous ces collaborateurs seront les mandataires ou employés de l'Agent Général personnellement.

Il est convenu toutefois que LA SOCIETE prendra en charge l'encadrement technique et la formation initiale des Collaborateurs salariés ou non salariés recrutés par l'Agent.

En dehors des frais visés à l'alinéa précédent, l'Agent Général fera son affaire de leur rémunération, de la régularisation de leur situation professionnelle, conformément à la législation en vigueur. N'ayant reçu aucun lien de droit avec la société, ces collaborateurs n'agiront que pour le compte de l'Agent Général et sous sa seule responsabilité.

## ARTICLE 7

Sont personnels et à la charge de l'Agent Général : le loyer, les contributions, la patente, les frais de bureaux et de correspondance, la rémunération du personnel de l'Agence, ainsi que de tous les sous-agents, auxiliaires, mandatés ou autres, et les charges sociales et fiscales y afférentes, les courtages à tous intermédiaires, les frais de recouvrement amiable des quittances de prime et, généralement, toutes les dépenses non comprises dans le dernier alinéa du présent article.

Les documents utilisés par l'Agent Général dans ses rapports avec des tiers et la clientèle (publicité, papiers à lettre, cartes de visite) devront porter l'une des deux (2) mentions suivantes :

"Agent Général de L'AFRICAINNE DES ASSURANCES"

ou

"Agent de L'AFRICAINNE"

L'Agent Général doit obtenir au préalable l'autorisation de la Société pour toute publicité ou impression en rapport avec les produits vendus pour son compte ou portant sur son image.

Restent exclusivement à la charge de la Société : la formation initiale des Agents mandataires, les imprimés, registres et documents fournis par elle, les

actes judiciaires et extrajudiciaires, les frais de poursuite, sous réserve des dispositions de l'alinéa 2 de l'Article 8, les frais judiciaires et honoraires relatifs au règlement des sinistres ou à toute procédure résultant de ses activités professionnelles.

### ARTICLE 8

Sous réserve de la réglementation pouvant intervenir ultérieurement, l'Agent Général est rémunéré par les commissions fixées et suivant les modalités indiquées aux tableaux annexes. Les commissions sont calculées sur le montant de la prime nette de tous les impôts, taxes et accessoires. Elles sont acquises à l'Agent Général dès l'encaissement des primes correspondantes. Toute bonification ou remboursement de primes en faveur de l'assuré, quel qu'en soit le motif, entraîne une reprise de la commission afférente à la fraction de prime correspondante.

Sous réserve des dispositions de l'Article 4, toute quittance impayée devra être retournée à la Société avec un motif explicite et légitime de renvoi avant expiration desdits délais, faute de quoi elle restera au débit de l'Agent Général, sauf encaissement ultérieur par la Société. La commission qui reviendra alors à l'Agent sera calculée sur le montant de la prime nette ou la portion de prime nette effectivement encaissée par la Société, c'est-à-dire après défalcation de tous frais de recouvrement judiciaires ou autres.

En cas de cessation de fonction, l'Agent Général n'aura droit à aucune commission ou indemnité quelconque sur les quittances échues non recouvrées par lui ou par la Société dans un délai de douze (12) mois après la cessation de fonction.

### ARTICLE 9

L'Agent Général bénéficiera au titre de la rémunération de ses prestations :

1. de commissions d'acquisition sur primes encaissées nettes d'accessoires et de taxes, calculées sur la base des taux prévus au tableau en annexe.
2. d'une participation aux frais de gestion, calculée sur la base de 4 % des primes nettes encaissées.

Il lui est rigoureusement interdit d'ajouter de son propre chef un droit d'encaissement de quelque nature que ce soit.

## ARTICLE 10

Le présent Traité est conclu pour une durée indéterminée. Conformément aux dispositions du Code Civil, les parties auront l'une et l'autre la faculté d'y mettre fin avec préavis de trois (3) mois.

Le mandat d'Agent Général pourra notamment être révoqué en cas de non exécution par l'Agent Général d'une des dispositions du présent Traité complété par les instructions générales et particulières visées à l'Article 4 ci-dessus. Toute faute professionnelle ou toute infraction aux dispositions précédentes entraînera la responsabilité personnelle de l'Agent Général dans les termes de Droit Commun.

Lors de la cessation d'activité de l'Agent Général, pour quelque cause que ce soit, la Société reprendra sans délai, la libre disposition de son portefeuille sans préjudice des droits qu'elle aurait fait valoir.

L'Agent Général devra remettre à la Société à première réquisition, toutes les quittances non encaissées, ainsi que la correspondance, les archives de l'Agence et la documentation concernant la clientèle, tous ces documents étant de convention expresse, la propriété de la Société.

L'Agent Général, par ailleurs, mettra à la disposition de la Société ses propres livres de comptabilité, ainsi que les duplicata des justifications comptables adressées à la Société.

## ARTICLE 11

Le portefeuille est et reste la propriété de la Société. Néanmoins, lors de la cessation de son activité, sous réserve de la réglementation applicable à ce moment, l'Agent Général partant pourra présenter un successeur à l'agrément de la société. Celle-ci se réserve expressément le droit de ne point agréer ce successeur sans être tenue de faire connaître le motif de son refus.

A défaut d'agrément dans le délai de deux (2) mois, la Société pourra disposer de son portefeuille, ce délai étant toutefois ramené à un (1) mois en cas de cessation volontaire de son activité par l'Agent Général.

Si le successeur présenté est agréé, la Société sera dégagée de toute obligation envers l'Agent Général partant, et, dans le cas d'une personne physique, envers ses ayants-droit. Elle peut néanmoins exiger la communication des accords intervenus. La Société se réserve par ailleurs, la possibilité

d'accorder au successeur des taux de commissions différents de ceux dont l'Agent Général partant aura bénéficié.

## ARTICLE 12

En cas de cessation d'activité de l'Agent Général, sous réserve des dispositions du paragraphe suivant, la Société s'engage à lui verser une indemnité compensatrice des droits de créance abandonnés par lui sur les commissions afférentes au portefeuille de son Agence, pour les branches dont l'exploitation lui a été confiée. Cette indemnité sera calculée conformément à la réglementation en vigueur. A défaut de celle-ci, elle sera déterminée d'un commun accord entre les parties, ou à défaut, à dire d'experts.

La Société ne sera pas tenue de verser l'indemnité compensatrice si dans les deux (2) mois de la cessation de fonction de l'Agent Général partant, un successeur présenté par lui a été agréé.

Le montant de l'indemnité compensatrice sera calculé provisoirement au jour de la cessation de fonction de l'Agent Général.

Un premier acompte de 50 % de ce montant sera versé à celui-ci, à l'expiration d'un délai de six (6) mois à compter du jour ci-dessus. L'indemnité sera calculée définitivement à l'expiration d'un délai d'un an suivant la cessation du mandat, sur la base du portefeuille en cours à ce moment là.

Il ne sera pas tenu compte des contrats nouveaux réalisés par le successeur de l'Agent Général, ni des contrats dont l'Agent Général n'aurait eu que la gestion. Le solde sera versé le treizième (13<sup>ème</sup>) mois de la cessation du mandat.

## ARTICLE 13

En cas de différend, les deux parties concernées s'engagent à s'en rapporter à la sentence rendue par deux arbitres choisis par chacune d'elles. En cas de désaccord, ces deux arbitres s'en adjoindront un troisième pour les départager.

A défaut d'entente sur cette désignation, le choix sera fait, sur simple requête de la partie la plus diligente, par le président de la juridiction compétente.

L'avis pris à la majorité de cette commission arbitrale sera obligatoire pour les parties et sans appel.

Les commissions et les participations aux frais de gestion sont payées par la Société dans les dix (10) jours qui suivent le reversement des primes encaissées.

Le reversement de celles-ci sera fait par chèque ou en espèce dans le compte indiqué à cet effet par la Société.

3. d'une participation aux résultats bénéficiaires d'un compte d'exploitation établi à la fin de chaque exercice dans les conditions ci-après :

#### AU CREDIT

- A. les primes nettes d'Annulations, de Ristournes, d'Accessoires et de Taxes, émises et encaissées par l'Agent dans l'exercice et reversées à la Compagnie dans le même exercice,
- B. La Provision pour Risques en cours de l'exercice précédent,
- C. La Provision pour Sinistres à payer des exercices précédents,
- D. Les Recours encaissés.

#### AU DEBIT

- A. Les commissions sur les primes objet du paragraphe A) ci-dessus,
- B. La Provision pour Risques en cours de l'exercice,
- C. Les Sinistres Payés dans l'exercice nets de recours,
- D. La Provision pour Sinistres à payer à la fin de l'exercice,
- E. 28 % des primes nettes pour frais généraux de la Société,
- F. Le report des pertes antérieures éventuelles.

La participation bénéficiaire dont le taux est fixé à 10 % du solde de ce compte d'exploitation sera servie dès l'approbation des comptes annuels par le Conseil d'Administration de la Société. La participation bénéficiaire prévue dans certains contrats sera considérée comme une ristourne de prime. En cas d'exercice déficitaire, la perte sera reportée sur les exercices suivants jusqu'à extinction.

L'avis pris à la majorité de cette commission arbitrale sera obligatoire pour les parties et sans appel.

Chacune des parties supportera les honoraires de son arbitre et par moitié ceux du tiers arbitre.

#### ARTICLE 14

Les dispositions qui précèdent sont complétées par les tableaux de commissions qui sont réputés faire partie intégrante du présent Traité.

#### ARTICLE 15

Toute modification ou précision au présent Traité sera constatée par Avenant.

#### ARTICLE 16

Le présent Traité accordé pour une période provisoire de deux (2) ans, prend effet pour compter du

Fait en quatre exemplaires à Cotonou, le -2000.

Pour l'Agence

Pour la Société



## TABLE DES MATIERES

|   |    |
|---|----|
| <b>Introduction</b>   | 1  |
| <b>Première partie : La structure organisationnelle d'une compagnie d'assurances de la CIMA</b> | 2  |
| <b>Chapitre I : Le cas une société Béninoise d'assurance TIARD</b>                              | 3  |
| <b>Section I : L'Africaine des assurances : la Présentation et le Positionnement</b>            | 3  |
| Paragraphe I La Présentation  | 3  |
| A - La création   | 3  |
| B - L'actionariat   | 4  |
| C - Les branches d'activité   | 5  |
| D - Les réassureurs   | 5  |
| Paragraphe II Le Positionnement au niveau de l'ensemble du marché Béninois d'assurances         | 6  |
| <b>Section II L'Organisation Administrative et Attributions au sein de l'Africaine</b>          | 8  |
| Paragraphe I La structure hiérarchique  | 9  |
| Paragraphe II Les attributions  | 9  |
| A - La Direction Générale   | 9  |
| B - L'Inspection Générale chargée des contrôles et de la qualité                                | 9  |
| C - La Direction de la Production   | 10 |
| D - La Direction des Sinistres  | 11 |
| 1) Les Services Sinistres (Auto et IRDT)  | 11 |
| 2) Le Service Juridique et Contentieux Sinistres  | 12 |
| E - La Direction Comptable et Financière  | 12 |
| 1) Le Services Comptabilité   | 12 |
| a) Section Comptabilité Technique   | 13 |
| b) Section Comptabilité Générale  | 13 |
| 2) Le Service Financier et Placement  | 13 |
| F - La Direction Administration et Ressources Humaines  | 13 |
| 1) Le Service Administration  | 14 |
| 2) Le Service Ressources Humaines et Formation Continue   | 14 |
| <b>Chapitre II Les Notions d'organisation et d'intermédiaires d'assurances</b>                  | 15 |
| <b>Section I La Notion d'Organisation</b>   | 15 |
| Paragraphe I De l'organisation scientifique du travail à la théorie moderne de l'organisation   | 15 |
| A - L'Organisation Taylorienne  | 15 |
| B - L'Organisation selon HERZBERG   | 15 |
| Paragraphe II L'organisation décentralisée  | 16 |
| A) Le Modèle des Entreprises d'Assurances   | 16 |
| B) Le Modèle de l'Africaine des Assurances  | 17 |
| <b>Section II les Intermédiaires Prévus par le Code CIMA</b>                                    | 17 |
| Paragraphe I Les Professionnels d'Assurances  | 17 |
| A) Les Agents Généraux d'Assurances   | 17 |
| B) Les Courtiers d'Assurances   | 18 |
| Paragraphe II Les Autres Intermédiaires   | 18 |
| A - Les Personnes Salariées (les vendeurs salariés)   | 18 |
| B - Les Agents Commerciaux (les personnes non salariées)  | 18 |

|  |           |
|--|-----------|
| C - Les Partenaires.....   | 19        |
| <b>Deuxième partie : L'organisation du travail des intermédiaires d'assurance au sein de l'africaine des assurances.....</b> | <b>20</b> |
| <b><u>Chapitre I</u> La tutelle des intermédiaires.....</b>  | <b>23</b> |
| <b><u>Section I</u> La Structure des Services de Gestion de l'Activité des Intermédiaires.....</b>                           | <b>23</b> |
| <u>Paragraphe I</u> Le Service SARA.....   | 24        |
| <u>Paragraphe II</u> : Le Service Courtage.....  | 24        |
| <u>Paragraphe III</u> Les Bureaux Directs et la gestion des Commerciaux.....   | 24        |
| <b><u>Section II</u> L'Organisation du Travail.....</b>  | <b>25</b> |
| <u>Paragraphe I</u> L'Organisation du Travail des AGA : Le Service SARA.....   | 26        |
| A) L'organisation juridique.....   | 26        |
| 1) Le mandat.....  | 26        |
| 2) Les partenaires au traité de nomination.....  | 26        |
| B) L'organisation technique.....   | 26        |
| C) L'organisation commerciale.....   | 27        |
| D) L'organisation comptable.....   | 27        |
| <u>Paragraphe II</u> L'Organisation du Travail des Courtiers : Le Service Courtage.....                                      | 28        |
| A) L'organisation juridique.....   | 28        |
| 1) Le mandat.....  | 28        |
| 2) Les partenaires au mandat de souscription et de gestion.....  | 28        |
| B) L'organisation technique.....   | 28        |
| C) L'organisation commerciale.....   | 29        |
| D) L'organisation comptable.....   | 29        |
| <u>Paragraphe III</u> les Bureaux Directs et l'organisation du travail des agents commerciaux et autres intermédiaires.....  | 30        |
| A) L'organisation juridique.....   | 30        |
| B) L'organisation technique.....   | 30        |
| C) L'organisation commerciale.....   | 31        |
| D) L'organisation comptable.....   | 32        |
| <b><u>Chapitre II</u> Le rendement : fonction d'une bonne organisation.....</b>  | <b>32</b> |
| <b><u>Section I</u> Les Atouts de l'Organisation du Travail des Intermédiaires.....</b>                                      | <b>33</b> |
| <u>Paragraphe I</u> L'élargissement du portefeuille client.....  | 33        |
| <u>Paragraphe II</u> La Notoriété Partagée.....  | 34        |
| <b><u>Section II</u> Les Difficultés d'Organisation.....</b>   | <b>37</b> |
| <b><u>Section III</u> Les Approches de Solution.....</b>   | <b>39</b> |
| <b>Conclusion .....</b>  | <b>42</b> |
| <b>Bibliographie.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>Annexes.....</b>  | <b>45</b> |
| <b>Table des matières.....</b>   | <b>64</b> |