

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES
MARCHES D'ASSURANCES (CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL
DES ASSURANCES (IIA)

BP : 1575 Tél : 220-71-52 - Fax : 220-71-51
E-mail : iaa@syfed.cm.refer.org - Yaoundé (CAMEROUN)

Rapport de fin d'Etudes et de Stage en vue de l'Obtention du Diplôme de
MAITRISE EN SCIENCES ET TECHNIQUES D'ASSURANCES
(M. S. T. A.)

THÈME :

***PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DES RESEAUX DE
DISTRIBUTION D'UNE SOCIETE NON-VIE DU MARCHE BENINOIS :
L'AFRICAINNE DES ASSURANCES***

Présenté par :
Mme OKE SALAMI Syrina F.

Sous la direction de :
Mme GBOKEDE Geneviève
Diplômée de l'IIA(10^{ème} promotion DES-A)
Directrice du Courtage de la NSAB

5^{ème} Promotion MSTA (2000-2002)
Octobre 2002

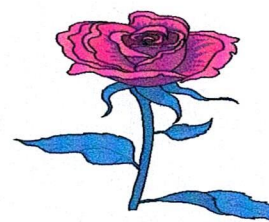
Rapport de fin d'Etudes et de Stage en vue de l'Obtention du Diplôme de
MAITRISE EN SCIENCES ET TECHNIQUES D'ASSURANCES
(M. S. T. A.)

THÈME :
PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DES RESEAUX DE
DISTRIBUTION D'UNE SOCIETE NON-VIE DU MARCHE BENINOIS :
L'AFRICAINNE DES ASSURANCES

Présenté par :
Mme OKE SALAMI Syrina F.

Sous la direction de :
Mme GBOKEDE Geneviève
Diplômée de l'IIA(10^{ème} promotion DES-A)
Directrice du Courtage de la NSAB

DEDICACE



- *A mon mari Francis Gabriel OKE et à mes enfants Larissa et Patrick pour leur soutien indéfectible,*
- *A mes parents pour leur soutien et les sacrifices consentis à mon éducation,*
- *A mon oncle Abdoul Ganiyou SALAMI et ma tante Marie-Louise SALAMI pour leur appui à mon éducation et à ma formation,*
- *A ma belle-famille pour l'aide qu'elle m'a apportée durant ma formation,*
- *A toute ma famille comme gage de ma gratitude et de ma profonde affection,*

Je dédie ce rapport.

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements vont à l'endroit de :

- Monsieur ZANOVI Jean-Gratien, Directeur Général de l'IIA,
- Monsieur NDAO Momath, Directeur des Etudes ; son Assistant Monsieur AYEVA Lyndah-Ouro et à l'ensemble du corps professoral pour leur dévouement à la cause de cette formation doublé de leur souci de nous voir réussir,
- Mon Maître de stage, Madame GBOKEDE Geneviève, pour sa rigueur et les multiples sacrifices consentis pour la réussite de ce rapport,
- La Directrice du Contrôle des Assurances du Bénin, Madame APITY Aimée et tout son personnel,
- Le Directeur des Assurances du Togo, Monsieur KENU Djovi et Monsieur DIABO Comlanvi, Commissaire Contrôleur (DNA -Togo),
- Monsieur MAFORIKAN Vincent, Directeur Général de l'AA et tout son personnel,
- Monsieur MONTETCHO EGOULETI Justin, Directeur Général de la NSAB et tout son personnel,
- Monsieur AKPAN Bernard Secrétaire Général de l'ASA et tout son personnel,
- Monsieur ADJAMASSOUHON Cyr, Directeur Général de la FEDAS, et tout son personnel,
- Monsieur AMOUSSOUGA Venance, Directeur Général de UBA-VIE Bénin et tout son personnel,
- Monsieur ZINSOUNON Valentin, Directeur Général de ARGG et tout son personnel,
- Monsieur BOSSOU Edmond et Monsieur HOUNGEH Alain de la NSAB dont les conseils m'ont été très utiles dans la réalisation du présent rapport,
- Madame NAPPORN Victorine, Messieurs OKE Arnold, HOUNKPE Mathias, QUENUM Osée et tous mes amis pour leur soutien moral et affectif
- Aux membres du jury dont les critiques et suggestions contribueront à l'amélioration de ce travail.

LISTE DES PRINCIPALES ABREVIATIONS

A.A.	: Africaine des Assurances
A.R.G.G.	: Assurance et Réassurances du Golfe de Guinée
A.S.A.	: Association des Sociétés d'Assurances
C.F.A.	: Communauté Financière d'Afrique
C.I.M.A.	: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
C.P.F.A.	: Centre Professionnel de Formation en Assurance.
C.R.C.A.	: Commission Régionale de Contrôle en Assurance
D.C.A.	: Direction du Contrôle des Assurances
F.E.D.A.S.	: Fédérale d'Assurances du Bénin
G.A.B.	: Générale des Assurances du Bénin
I.A.R.D.T.	:Incendie Accidents Risques Divers Transport
I.I.A.	: Institut International des Assurances
N.S.A.B.	: Nouvelle Société d'Assurances du Bénin
S.A.	: Société Anonyme
S.O.N.A.R.	: Société Nationale d'Assurances et de Réassurances.
U.B.A. –Vie	: Union Béninoise d'Assurance vie.

S O M M A I R E

	PAGES
Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Liste des principales abréviations.....	III
Sommaire.....	IV
Avant-Propos.....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<u>PREMIERE PARTIE: PANORAMA DE L'INDUSTRIE DES ASSURANCES DU BENIN</u>	
Chapitre premier : L'organisation du marché béninois des assurances.....	3
<u>Section I : De l'Indépendance à la libéralisation.....</u>	3
Paragraphe 1 : Historique du marché béninois.....	3
Paragraphe 2 : Les acteurs actuels du marché.....	4
<u>Section II : L'environnement externe du marché des assurances.....</u>	5
Paragraphe 1 : Etat de la demande en besoin d'assurances.....	6
Paragraphe 2 : Instrument d'assainissement et de développement de l'industrie béninoise des assurances.....	7
Chapitre deuxième : Organisation interne des sociétés d'assurances observées.....	9
<u>Section I : Organisation interne des Sociétés Vie.....</u>	9
Paragraphe 1 : Union Béninoise des Assurances (UBA-Vie) : Leader des sociétés Vie au Bénin.....	9
Paragraphe 2 : L'Assurance et Réassurance du Golfe de Guinée (ARGG).....	10
<u>Section II : Organisation interne des sociétés non-vie.....</u>	11
Paragraphe 1 : La Fédérale des Assurances du Bénin (FEDAS) et la Nouvelle société d'Assurance du Bénin (NSAB).....	12
Paragraphe 2 : L'Africaine des Assurances (AA) : leader des sociétés non-vie au Bénin.....	16

DEUXIEME PARTIE: PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DES RESAUX DE DISTRIBUTION DE L'AFRICAIN DES ASSURANCES

Chapitre premier : La politique de distribution des produits IARDT : Diagnostic du système de l'Africaine des Assurances.....20

Section I : La politique de distribution : phase opérationnelle du marketing-mix.....20

Paragraphe 1 : Le concept de la distribution.....20

Paragraphe 2 : Réflexion sur les différents canaux de distribution des produits d'assurances.....22

Section II : Diagnostic de la gestion des réseaux de l'Africaine des Assurances.....23

Paragraphe 1 : La politique de distribution de l'Africaine des Assurances.....24

Paragraphe 2 : Identification des maux qui minent le circuit de distribution de l'Africaine des Assurances.....26

Chapitre II : Esquisses de solutions pour une politique de distribution plus adaptée au marché.....29

Section I : Choix des canaux et mise en place d'une organisation Marketing29

Paragraphe 1 : Sélection et innovation dans le choix des canaux.....29

Paragraphe 2 : Mise en place d'un système de distribution de type Marketing.....31

Section II : Systématisation de la gestion et de l'évaluation.....33

Paragraphe 1 : Promotion d'une nouvelle classe d'animateur de réseaux : l'Inspecteur Commercial.....34

Paragraphe 2 : Promotion d'une nouvelle classe de Technicien Manager : le Directeur technico-commercial36

CONCLUSION GENERALE.....39

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

AVANT-PROPOS

L'Institut International des Assurances (IIA) offre depuis 1990, pour les pays de la CIMA, une formation spécialisée de deuxième cycle . Cette formation de vingt-quatre mois est couronnée par le diplôme dénommé « Maîtrise en Science et Technique d' Assurances (MST-A)».

Afin de mettre sur nos marchés des Techniciens Supérieurs, cadres valables et performants, cette formation associe à la phase théorique, une phase pratique qui consiste en réalité en une période de stage auprès des différentes compagnies d'assurance de nos Etats respectifs.

Le stage d'observation se veut une expérience concrète en ce sens qu'il nous convie à mettre « le savoir » acquis en dix-huit (18) mois de formation théorique, à l'épreuve de la réalité de l'entreprise d'assurance dans tous ses aspects.

Pour notre part, ce stage s'est déroulé sur le marché béninois et revêt une certaine particularité. En effet, il nous a été donné de l'effectuer non au sein d'une seule entreprise comme cela se fait généralement dans les autres pays, mais dans différentes structures de la place. Ainsi, dans la période du 6 mai 2002 au 20 septembre 2002, nous avons observé deux (2) compagnies vie, trois (3) compagnies non - vie et la Direction du Contrôle des Assurances.

Cet état de fait nous a amené à adopter une approche prospective dans la rédaction de ce rapport qui constitue la synthèse de deux années d'étude à l'IIA pour l'obtention du diplôme de MST - A.

INTRODUCTION GENERALE

Le principe de bonne gouvernance politique et économique né à l'orée des années 1990 a donné l'impulsion nécessaire à une relance de l'intégration régionale et sous régionale dans tous les domaines d'activités en Afrique. C'est dans ce contexte qu'une réforme a été initiée en vue d'assainir et de redynamiser le secteur de l'Assurance des Etats Africains de la zone franc, et a abouti à la mise en place d'une organisation intégrée de ces marchés. Cette organisation, consacrée par le traité de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA) regroupe quatorze (14) Etats Africains de la zone franc dont le Bénin. Huit (8) compagnies animent ce jeune marché dénommé affectueusement « bébé de la CIMA ».

Au cours de notre stage, nous avons constaté des modes de gestions propres à chaque entité observée et présentant chacun ses forces et ses faiblesses. Notre attention s'est portée plus particulièrement sur la gestion d'une des activités les plus sensibles menées par l'entreprise d'assurance à savoir : **la commercialisation de ses produits.**

En effet, le paysage de l'industrie des Assurances au Bénin est marqué par une irruption de distributeurs de natures diverses, allant du simple apporteur au courtier International.

La concurrence farouche que se livrent les différentes sociétés d'assurance de ce jeune marché, le désir d'optimiser leurs ventes, celui d'atteindre les objectifs fixés et la taille critique tant souhaitée, justifient en partie cet état de fait. De nombreuses questions découlent de cette situation. Au nombre de ces dernières, se demander **quelle réalité revêt la gestion de ces divers canaux de distribution dans leur contribution au développement de l'entreprise d'assurance ?**, ne nous paraît pas manquer d'intérêt. Telle est, du reste, la question qui a prévalu au choix du thème du présent rapport : **« Problématique de la gestion des réseaux de distribution d'une société non-vie du marché béninois : l'Africaine des Assurances ».**

La logique de démarche retenue pour notre travail, consistera à présenter dans une première partie, l'industrie des assurances au Bénin dans son environnement interne et externe tandis que la seconde partie sera consacrée à l'analyse et aux esquisses de solutions aux problèmes spécifiques posés par la gestion des canaux de distribution de l'Africaine des Assurances.

PREMIERE PARTIE :
PANORAMA DE L'INDUSTRIE DES ASSURANCES
DU BENIN

L'industrie des assurances d'un pays donné est étroitement tributaire de la vie culturelle, sociale, économique et politique dudit pays. En outre, « le marché de l'assurance comme tout autre marché est un système d'échange complexe, caractérisé par des volumes d'échanges, une organisation et un environnement »¹.

Le secteur des assurances au Bénin, après avoir connu près de vingt (20) ans de monopole a fait l'objet d'un processus de libéralisation pratiquement avec l'entrée en vigueur du Code CIMA . De 1995 à 2001, son développement a été rapide, tumultueux mais porteur. Même si le meilleur reste à venir, ce marché essaye de se conformer, au mieux, aux exigences du Code CIMA.

Le premier chapitre de cette première partie de notre rapport sera consacré à une présentation sommaire des principales composantes du marché béninois des assurances à savoir ses données chiffrées, son organisation, son environnement et sa demande.

Quant au second chapitre, il fera un point sur les entreprises observées durant ce stage.

¹ ROUVILLOIS Michel, Cours de Marketing en Assurance, cycle DESSA, IIA, 2002

CHAPITRE I : L'ORGANISATION DU MARCHE BENINOIS DES ASSURANCES

Nous présenterons dans ce premier chapitre l'organisation du marché béninois à travers son histoire, ses acteurs mais également son environnement à savoir, aussi bien la demande que les outils de son développement .

SECTION I : DE L'INDEPENDANCE A LA LIBERALISATION

PARAGRAPHE I – HISTORIQUE DU MARCHE BENINOIS

Nous distinguerons les périodes d'avant et d'après la libéralisation.

A – Avant la libéralisation

Au lendemain des indépendances , le paysage des assurances au Bénin était constitué par des agences de sociétés étrangères. En 1962 , on recensait vingt-cinq (25) agences étrangères dont dix-sept (17) françaises , six (6) britanniques, une (1) suisse et une (1) marocaine. Ces agences étaient chargées d'encaisser les primes et de les expédier au siège des compagnies qu 'elles représentaient .

Le régime militaro-marxiste du PRPB à son accession au pouvoir en 1972 a procédé à la nationalisation de tous les secteurs de l'activité économique. Le secteur de l'assurance n'a pas échappé à la règle et la Société Nationale d'Assurance et de Réassurance (SONAR) a ainsi vu le jour en 1974. De 1974 à 1994, soit deux (2) décennies, le Bénin n'a connu que cette seule compagnie qui opérait dans les deux (2) branches, à savoir, la Vie et l'IARDT avec tout ce que cela comportait de léthargie , de manque d'innovation et de lourdeur dans la gestion. En 1990, la SONAR a atteint un chiffre d'affaires de près de 7 500 000 000 de Francs CFA avec un portefeuille à dominance "automobile" et un passif très lourd à gérer .

Il aura fallu attendre la Conférence des Forces Vives de la Nation de février 1990 à Cotonou pour assister aux grandes réformes politiques et économiques. Dans la foulée, de nombreuses mesures ont été prises au nombre desquelles, l'abrogation du monopole de la SONAR par la loi N° 92 – 029 du 26 août 1992.

Ce n'est cependant qu'en 1994 que la branche Vie sera libéralisée avec l'arrivée d'un certain nombre de nouvelles compagnies. La liquidation de la SONAR en 1998 va entraîner l'arrivée de nouvelles compagnies IARDT.

B – La libéralisation du secteur des assurances au Bénin

Elle s'est faite en deux phases :

-La branche Vie a été la première à connaître ce changement de régime avec l'arrivée sur le marché en 1994 de deux (2) compagnies Vie : l'Union Béninoise des Assurances (UBA-Vie) et l'Assurance et Réassurance du Golfe de Guinée (ARGG).

De 1995 à 1996, plusieurs courtiers notamment Gras Savoye, l' A&C, la SCAR, CAREAS et ACA-Bénin se sont installés sur le marché, de même que la troisième compagnie Vie de la place à savoir Groupama Vie Bénin (GVB).

-L'année 1998 a marqué la libéralisation des branches Incendie, Accidents, Risques Divers et Transports par l'avènement sur le marché de trois (3) nouvelles compagnies que sont , l'Africaine des Assurances (AA), la Nouvelle Société d' Assurances du Bénin (NSAB) et la Fédérale d'Assurances (FEDAS). En 1999 , la Générale des Assurances du Bénin (GAB) a fait son entrée sur le marché. L'année 2000 a vu l'arrivée de la cinquième compagnie IARDT du marché , il s'agit de la Société Béninoise d'Assurances Accidents (SOBAC).

De 1998 à 2000, le secteur des assurances a été le terrain d'une concurrence acharnée entraînant dans la branche IARDT un phénomène de sous-tarification généralisée.

La mise en place de structures professionnelles comme l'Association des Sociétés d'Assurances du Bénin (ASA-Bénin) et l'Association Nationale des Assureurs Conseils (ANAC-Bénin) a permis d'arriver à une concurrence plus saine, un marché plus stable et harmonieux .

PARAGRAPHE II – LES ACTEURS ACTUELS DU MARCHÉ

Nous distinguerons les compagnies des intermédiaires.

A - Les compagnies d'assurances

Pour l'exercice 2001, huit (8) sociétés d'assurances ont exercé au Bénin et ont dégagé un chiffre d'affaires global de 15 572 759 991 de F CFA. On y recense les cinq (5) compagnies IARDT qui ont dégagé à elles seules 13 012 932 228 de F CFA en émission

de primes nettes d'annulation. Les trois (3) compagnies vie pour leur part ont produit 2 559 827 763 de F CFA sur le total des émissions.

B - Les intermédiaires

Depuis la libéralisation du secteur des assurances en 1994, nous assistons, d'année en année, à une densification des réseaux de distribution des compagnies de la place et à un accroissement de la variété des intermédiaires. Ainsi, pour l'année 2001, on recense sur toute l'étendue du territoire :

- six (6) cabinets de courtage encore dénommés « assureurs-conseil » que sont : Gras Savoye Bénin , Assurance et Courtage (A&C Bénin) correspondant du groupe MARSH et d'ASCOMA , la Société de Courtage d'Assurance et de Réassurance (SCAR), l'Africaine de Courtage d'Assurance du Bénin (ACA-Bénin), Courtage d'Assurance et de Réassurance (CAREAS) et le Cabinet de Courtage d'Assurance (2CA).

- près de trente (30) agents généraux représentant exclusivement trois (3)² des compagnies IARDT. Il convient de noter cependant que la plus grande part de ces intermédiaires est concentrée dans la capitale économique, centre par excellence des affaires.

- un nombre important d'agents commerciaux ou apporteurs agréés auprès des compagnies IARDT. Cette catégorie d'intermédiaires constitue une nouvelle génération de vendeurs diplômés d'assurances et formés pour la plupart au CPFA³. N'ayant pu s'insérer dans les différentes entreprises de la place, ils vulgarisent les produits d'assurances de ces sociétés auprès du public. Cette catégorie d'intermédiaires n'a en réalité qu'une existence de fait , compte tenu de la conjoncture et de l'environnement du marché que nous nous proposons, du reste, d'analyser dans une deuxième section.

SECTION II : L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DU MARCHÉ DES ASSURANCES

Au Bénin, la culture d'assurances est peu développée. L'assurance ne figure pas en bonne place au rang des activités économiques du pays. Elle n'occupe que 0,90 % du PIB⁴ et ne fait, en prime d'assurance par tête, que 2 306,2 Francs CFA⁵.

² Il s'agit de l'AA, de la NSAB et de la FEDAS

³ Centre Professionnel de Formation en Assurance

⁴ Produit Intérieur Brut : source INSAEE

⁵ Source : Statistiques de la Direction Générale des Affaires Economiques

L'étude sommaire de la demande fait ressortir encore beaucoup de freins à l'assurance même si les opportunités du marché ne demandent qu'à être explorées par les offreurs d'assurances. En outre, il existe des instruments ayant vocation à assainir et développer ce marché.

PARAGRAPHE I – ETAT DE LA DEMANDE EN BESOIN D'ASSURANCE

Nous recenserons d'une part, les freins et d'autre part, les opportunités.

A- Les freins à l'assurance

Si le développement de l'assurance au Bénin n'a pas encore atteint sa vitesse de croisière, c'est à cause d'un certain nombre de facteurs parmi lesquels :

- le faible pouvoir d'achat des ménages avec un SMIG mensuel de 25 000 F CFA ;
- l'étroitesse du marché avec un PIB par habitant de 263 800 F CFA pour 2001 ;
- une certaine réticence à l'assurance du fait de sa méconnaissance ;
- le nombre insuffisant d'obligation d'assurance. En dehors de l'assurance Responsabilité Civile Automobile et de l'assurance Transport des facultés à l'importation, il n'en n'existe aucune autre au Bénin.

De ce fait, l'information et l'éducation des masses par des politiques de communication et de distribution s'avèrent encore aujourd'hui plus que nécessaires pour promouvoir davantage ce secteur au Bénin. Il n'en demeure pas moins que ce marché très dynamique regorge d'opportunités.

B - Les opportunités du marché

Au Bénin, le secteur porteur aujourd'hui est celui des services ; le secteur informel, le secondaire et le primaire gagneraient à être exploités davantage.

1- Dans le Tertiaire, la vente de véhicules d'occasions , avec un volume important d'assurance automobile de courte durée pour les véhicules en transit (VT) vers les pays limitrophes constitue aujourd'hui une mine d'or pour certaines compagnies non-vie de la place. En effet, les statistiques ont révélé que ce risque se comportait bien, même s'il est conjoncturel.

Dans le secteur des Travaux Publics, bon nombre d'entreprises conditionnent aujourd'hui l'adjudication des marchés à la souscription d'assurances telles que la Tous Risques Chantier, la Responsabilité Civile, l'Individuelle-Accidents des ouvriers...

2- La demande dans le secteur informel ⁶ existe et est en attente d'exploitation. En effet, ce secteur qui occupe près de 80% des activités économiques gagnerait à être bien organisé et exploité par les assureurs .

Mais avec les instruments d'assainissement et de développement dont est aujourd'hui doté le Bénin, nous pouvons espérer une avancée remarquable de l'assurance pour les années à venir.

PARAGRAPHE II – INSTRUMENTS D'ASSAINISSEMENT ET DE DEVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE BENINOISE DES ASSURANCES

Nous distinguerons le cadre institutionnel du cadre juridique et technologique.

A - Le cadre institutionnel

L'harmonisation du marché et son assainissement sont assurés par la Direction du Contrôle des Assurances (DCA) ⁷ , l'Association des Sociétés d'Assurances du Bénin (ASA-BENIN) et, dans une certaine mesure, l'Association Nationale des Assureurs Conseils (ANAC-BENIN).

1- La DCA, depuis la libéralisation du secteur, joue un rôle prépondérant de régulateur du marché à travers ses divers contrôles sur place et sur pièces en marge des contrôles de la CRCA⁸.

2- L'ASA-BENIN, créée depuis 1999, est aujourd'hui le forum de réflexion des compagnies sur les problèmes actuels du marché.

3-L'ANAC-BENIN, à travers quelques actions de type « relation publique », notamment des journées portes ouvertes , ambitionne de sensibiliser les assureurs et les assurés sur le rôle crucial des intermédiaires en assurance.

B- Le cadre juridique et technologique

Les acteurs de ce petit marché ont compris très tôt les exigences du Code CIMA en tant qu' instrument de développement du secteur des assurances.

1- Le Code CIMA , mis en application au Bénin depuis février 1995, est le bréviaire et la référence légale en matière d'assurance.

⁶ Il s'agit de l'agriculture , de l'élevage , des marchés publics et de toutes les autres corporations non organisées.

⁷ Voir organigramme en Annexes

⁸ Commission Régionale de Contrôle des Assurances

2- De même aujourd'hui, toutes les compagnies ont compris qu'il ne peut y avoir ni développement ni modernisme de l'entreprise sans l'usage de **l'outil informatique**.

Aussi, toutes les compagnies d'assurance, les courtiers et dans une moindre mesure, les agents généraux sont-ils dotés aujourd'hui de l'outil informatique. Même si les logiciels utilisés par les uns et les autres ne sont pas exploités au fait de leur performance, l'intérêt de l'usage de cet outil est accepté par tous. Nous notons aujourd'hui une certaine rapidité dans les opérations de production de l'assurance et relevons par ailleurs un usage partiel des tableaux de bord de gestion dans les différentes sociétés observées, dont nous proposons de livrer la teneur.

CHAPITRE II : ORGANISATION INTERNE DES SOCIETES D'ASSURANCES OBSERVEES

L'entreprise d'assurance, comme toute organisation commerciale, combine différentes ressources pour atteindre ses objectifs de croissance et de pérennité, et, pour la satisfaction des besoins de sa clientèle. Elle est également un univers en mouvement, caractérisé par une structure, un organigramme et un mode de gestion propre en adéquation avec la politique du moment.

Dans le déroulement de ce stage, nous nous sommes entretenus avec divers responsables au sein des différentes entreprises, afin de mieux comprendre le fonctionnement de ces dernières. La première section sera ainsi consacrée à deux (2) sociétés Vie et la seconde section à trois (3) compagnies non-vie.

SECTION I : ORGANISATION INTERNE DES SOCIETES VIE

Nous présenterons successivement L'Union Béninoise des Assurances - Vie (UBA-VIE) et l'Assurance et Réassurance du Golfe de Guinée (ARGG).

PARAGRAPHE I – L'UNION BENINOISE DES ASSURANCES (UBA-VIE) : LEADER DES SOCIETES VIE AU BENIN

L'axe d'étude de l'UBA couvrira, d'une part, sa présentation générale et d'autre part, l'analyse de ses forces et faiblesses.

A - Présentation générale

L'UBA-Vie est une société anonyme d'assurance au capital de 400 000 000 de Francs CFA agréée le 17 novembre 1994. Filiale du groupe SUNU FINANCE HOLDING, elle a racheté le portefeuille Vie de la SONAR à l'issue d'une procédure d'appel d'offres. Cette entreprise a démarré son exploitation le 27 novembre 1995 et présente pour l'exercice 2001 un chiffre d'affaires de 1 068 378 513 de Francs CFA en émission nette d'annulation.

Ses actions sont détenues à 51% par le groupe SUNU, la SFI, ECO-BANK et la BOA. Le reste des actions appartient à des privés béninois. Cette compagnie Vie emploie

un personnel de onze (11) membres dont trois (3) cadres, cinq (5) agents de maîtrise et trois (3) agents d'exécution. Ses produits sont distribués par deux (2) Agents Généraux et son portefeuille est aujourd'hui composé des produits « Mixtes SONAR », « Mixtes UBA », des bons de capitalisation et essentiellement, de contrats «Temporaire Décès » liés aux opérations de crédit.

B - Analyse des forces et faiblesses

L'organigramme⁹ de cette structure et la visite de chacun de ses services nous ont permis de constater une centralisation des opérations au niveau de deux grands services que sont :

- Le Service Informatique et Contrôle (SIC) qui coiffe tout le Service Technique et Commercial (STC),
- Le Service Comptabilité et Administration des Placements (SCAP).

Si l'UBA-Vie, pour l'heure, reste le leader dans le secteur Vie, c'est grâce à ses placements et au portefeuille hérité de la SONAR, avec notamment le produit « Mixte SONAR » qui vient grossir son chiffre d'affaires. Cependant, il nous semble qu'elle gagnerait à décentraliser ses services, à diversifier ses produits et à adopter une meilleure politique de communication tant au niveau de sa clientèle qu'au niveau du personnel.

PARAGRAPHE II- L'ASSURANCE ET REASSURANCE DU GOLFE DE GUINEE (ARGG) : UNE SOCIETE VIE JEUNE ET DYNAMIQUE

Nous nous contenterons, à ce niveau de notre étude, de faire une présentation générale de l'entreprise de même qu'une analyse de ses forces et faiblesses.

A – Présentation générale

L'ARGG, entreprise d'assurance Vie de droit national, est une société anonyme au capital de 250 000 000 de Francs CFA détenu entièrement par des privés béninois. Agréée le même jour que sa concurrente, l'UBA-Vie, elle a démarré son exploitation en janvier 1996 et au titre de l'exercice 2001, a dégagé un chiffre d'affaires de 603 000 000 de Francs CFA avec un résultat bénéficiaire net de 44 300 000 de Francs CFA.

L'ARGG s'est dotée d'une jeune équipe de vingt (20) membres dont cinq(5) cadres, quatre(4) agents de maîtrise, sept (7) employés de bureaux et quatre (4) agents d'exécution.

⁹ Voir schéma en annexes

Quant à la commercialisation de ses produits ,elle est assurée par un réseau de cinq (5) bureaux directs répartis sur l'ensemble du territoire national, appuyés par une équipe de cent (100) conseillers. Les cabinets de courtage Gras Savoye et A&C approvisionnent sa branche collective.

En dehors des produits Vie classiques que sont les "Prévoyances Retraites", la "Rente Education" et les "Temporaires Décès", le portefeuille de l'ARGG s'est enrichi de deux (2) produits spéciaux adaptés aux réalités du marché béninois. Il s'agit d'un produit "Obsèque" dénommé "Contrat d'Assurance Vie Entière Spéciale (CAVES)" et d'un contrat de pure capitalisation sur deux (2) ans appelé "Plan d'Epargne Crédit Retraite (PECR)".

B - Analyse des forces et faiblesses de l'ARGG

L'ARGG qui se veut la «nouvelle génération africaine d'assureurs vie» a axé sa politique sur une vulgarisation des produits Vie et la satisfaction optimale du béninois moyen. La compagnie excelle par son dynamisme, son sens de l'innovation et de l'adaptation et se positionne en "challenger" de l'UBA-Vie. Elle a très vite compris la nécessité de passer des conventions d'exclusivité avec notamment deux (2) banques de la place¹⁰ pour la vente de son produit Temporaire - Décès liés aux crédits de leurs clients .

Face au phénomène généralisé de rachat des contrats mixtes, elle a conçu ses deux produits spéciaux répondant un peu plus aux besoins de sa clientèle.

Cependant, l'ARGG devrait s'armer d'une politique commerciale plus agressive pour la vente de ses produits spéciaux et le développement de son chiffre d'affaires. Elle devrait, pour se faire, revoir à la hausse ses taux de commissionnement, mettre tous ses postes de vente sur son réseau informatique pour une rapidité des opérations et une meilleure gestion de l'information interne.

SECTION II : ORGANISATION INTERNE DES SOCIETES NON-VIE

D'une manière générale, notons que les Directions Générales de ces différentes entreprises assurent un rôle d'arbitres en ce qui concernent les points de vues souvent divergents ou antagoniques des principaux départements . Il arrive ainsi que le service commercial veuille les meilleurs produits à des prix de vente compétitifs, tandis que le

¹⁰ La Bank Of Africa et la Continentale Bank-Bénin

service technique préfère perfectionner ses produits et moyens de production. Entre ces besoins, les Directions Générales se doivent d'opérer des choix en fonction de leur stratégie de positionnement du moment.

Nous rappellerons ici, que seule une collaboration étroite des différents organes de la compagnie peut conduire à la meilleure utilisation de son potentiel global.

De façon spécifique, nous présenterons successivement, la FEDAS, la NSAB et l'AA.

PARAGRAPHE I – LA FEDERALE D'ASSURANCES (FEDAS) ET LA NOUVELLE SOCIETE D' ASSURANCES DU BENIN (NSAB)

Ces deux (2) entreprises seront étudiées à travers une présentation générale et une analyse de leurs forces et faiblesses.

A - La Fédérale d'Assurances (FEDAS)

1 – Présentation générale

La Fédérale d'Assurances (FEDAS) est la troisième société non-vie installée au Bénin. Agréée le 14 mai 1998, elle a démarré ses activités le 1er juillet de la même année. C'est une SA au capital de 500 000 000 de Francs CFA non entièrement libéré et constitué uniquement par des privés béninois. Elle se retrouve, pour l'exercice 2001, avec un chiffre d'affaires de 2 399 323 615 de Francs CFA pour un résultat bénéficiaire net de 245 213 573 de Francs CFA avec un taux d'encaissement de prime de 93,46% . La FEDAS, pour cet exercice, a gagné une part importante du marché non-vie en passant de 7 % à 18,5%.

Le portefeuille de cette compagnie est composé à 90,83% de la branche automobile, les autres branches se partageant le reste.

La distribution de ses produits est assurée par quatre (4) bureaux directs, dix (10) agents généraux, une multitude d'antennes sur les parcs de ventes de véhicules et un groupe de vendeurs professionnels non organisé en réseau.

La FEDAS emploie un personnel jeune et dynamique de vingt-sept (27) membres dont deux (2) cadres, treize (13) agents de maîtrise, et douze (12) agents d'exécution.

2 - Analyse des forces et faiblesses

Avec une politique d'alignement sur la concurrence, la FEDAS a néanmoins réussi à gagner une part non négligeable du marché en se spécialisant dans la distribution de son produit vedette, de la branche automobile, qui est l'assurance des véhicules d'occasion en transit (VT).

La FEDAS séduit par l'efficacité de sa gestion technique. Dotée d'un logiciel performant et d'une informatisation d'une bonne partie de son système de production, elle maîtrise assez bien la gestion de ses encaissements (93,46%) et l'évolution de son portefeuille.

Cette jeune entité gagnerait cependant à diversifier la vente de ses produits. En effet les assureurs de la place ne devraient pas perdre de vue que la vente de véhicules d'occasion n'est qu'un phénomène conjoncturel appelé à disparaître à tout moment.

La FEDAS pêche également par défaut, en ne faisant pas ressortir dans son organisation, l'aspect commercial et marketing pour l'animation de ses réseaux de distribution et la communication tant interne qu'externe de sa structure.

La mise en place d'une telle organisation lui insufflerait l'énergie nécessaire pour mieux se faire connaître du public et tirer un profit optimal de ses ressources humaines.

B - La Nouvelle Société d'Assurances du Bénin (NSAB)

Elle sera examinée à travers une présentation générale et l'analyse de ses forces et faiblesses. Aussi, nous permettrons-nous de relater une tâche, par nous, effectuée dans cette entreprise.

1 - Présentation générale

Créée le 03 janvier 1998 la NSAB est le « numéro 2 » de l'Assurance IARDT au Bénin et se positionne comme le « Challenger de l'AA ». Elle a reçu son agrément le 07 mai 1998. Il s'agit également d'une SA au capital social de 600 000 000 de Francs CFA entièrement libéré. Les 54% de ses actions sont détenus par des sociétés privées et des particuliers nationaux. Les 46% restants appartiennent au groupe ivoirien NSIA-AGCI dont la NSAB est partenaire.

Après quatre (4) années d'exploitation, la NSAB a réalisé pour l'exercice 2001 un chiffre d'affaires net d'annulation et de ristourne de 2 555 405 009 de Francs CFA avec un résultat bénéficiaire net de 375 490 932 de Francs CFA.

Elle emploie un personnel jeune et dynamique de trente trois (33) membres dont sept (7) cadres, dix-neuf (19) agents de maîtrise et sept (7) employés.

Son portefeuille d'activités, pour l'exercice 2001, était composé, à 40%, de la branche Automobile. Les branches Incendie, Risques Divers et autres dommages aux biens font 50% du chiffre d'affaires et la branche Transport 9%. Cette répartition fait de la NSAB, l'une des rares sociétés du marché béninois à présenter un portefeuille diversifié et surtout équilibré.

Sa force de vente est composée d'un (1) seul bureau direct sis au siège de l'entreprise, de cinq (5) agents généraux répartis sur tout le territoire et d'un très dynamique réseau d'agents commerciaux. Elle collabore étroitement avec tous les courtiers de la place.

2 - Opérations effectuées à la NSAB

A la NSAB, l'essentiel de notre stage a été effectué à la Direction du Courtage. Dans ce département, notre intérêt s'est porté sur le règlement des sinistres.

Nous décrivons succinctement le règlement des sinistres en Transport des facultés maritimes, règlement qui se déroule en trois (3) phases à savoir d'une part, les dispositions obligatoires et préalables à prendre par l'assuré, d'autre part, l'étude et le règlement du sinistre et enfin, l'exercice, par l'assureur, des recours contre les tiers responsables.

*** Les obligations de l'assuré en cas de sinistre**

Suite à la déclaration initiale de sinistre par l'assuré, l'assureur lui rappelle par courrier, sous peine d'irrecevabilité de sa réclamation, les trois (3) obligations préalables lui incombant, obligations qui consistent à conserver les recours contre les transporteurs ou les tiers responsables, à faire constater les dommages par une expertise contradictoire et à constituer un dossier de réclamation constitué de près de onze (11) documents à fournir à l'assureur, un mois au plus tard avant l'échéance du délai de prescription dont bénéficie le transporteur¹¹.

*** L'étude du dossier de réclamation et le règlement de l'indemnité**

L'étude du dossier de réclamation est matérialisée par l'élaboration d'une fiche technique qui devra mentionner :

- la recevabilité ou non du dossier de réclamation
- l'état du dossier de réclamation (voir les pièces qui la composent)

¹¹ Ce délai est de un an à l'encontre du transporteur maritime et de deux ans pour le transporteur aérien

- que la garantie est acquise ou non,
- l'existence et la conservation ou non des recours par l'assuré.

Le décompte des dommages est présenté sur la fiche technique et constitue le règlement à proprement dit de l'indemnité.

Pour les facultés, le calcul de l'indemnité brute se fait sur la base de la valeur d'assurance mentionnée sur le certificat d'assurance, la valeur facture des marchandises avaries (VFM / A), la valeur facture d'origine des marchandises (VFO). De cette indemnité brute obtenue par application d'une règle de trois (3)¹², il faudra déduire la freinte de route, la franchise et éventuellement le sauvetage pour obtenir l'indemnité nette à servir à l'assuré ou aux bénéficiaires. Les frais et honoraires de l'expert et si besoin, les frais de sauvetage, seront également étudiés au vu des factures présentées.

Une fois le montant total de l'indemnité dégagé, il doit être précédé sur la fiche technique de la mention « Proposons de régler la somme de ... ». Le dossier est ensuite soumis au visa de la Direction du Courtage.

En cas d'avis défavorable, le régleur reprend la proposition selon les mentions de la direction. En cas d'avis favorable, le régleur remplit et transmet à la comptabilité sa demande d'émission de chèques. Ces derniers sont conjointement signés par le Directeur Général et la Directrice du Courtage. Le régleur pourra enfin informer par courrier ou par téléphone l'assuré ou le bénéficiaire pour le retrait de son indemnité.

*** L'exercice du recours de l'assureur contre les transporteurs**

L'exercice des recours entraîne une gestion longue et parfois coûteuse, raison pour laquelle il est rarement entrepris par les assureurs.

Cependant, les recours restent indispensables à l'équilibre économique des contrats d'assurances maritime car ils ont, entre autres, pour effet de responsabiliser quelque peu les transporteurs.

3- Analyse des forces et faiblesses de la NSAB

La politique générale de la NSAB est assez singulière sur le marché béninois. En effet, son organigramme¹³ est basé sur le ciblage et le privilège accordé au contact avec la clientèle. Ainsi, cette structure fait ressortir la force des liens entre les départements et les clients, soit en "souscription directe", soit en souscription "courtage". Il s'agit d'une

¹² Indemnité = $\frac{VA \times VFM/A}{VFO}$

¹³ Voir Schéma en annexe

gestion de bout en bout, qui prend en charge le client de la souscription au service après vente par un même interlocuteur.

La force de la NSAB, c'est qu'elle jouit d'un appui technique du groupe NSIA-AGCI à plusieurs niveaux de son exploitation. En effet, cette assistance est manifeste au niveau de l'utilisation du logiciel standardisé du groupe, dans le choix de sa politique commerciale et marketing et enfin dans la formation permanente de son personnel.

La NSAB devra décentraliser et responsabiliser davantage le personnel pour un meilleur rendement et par-là même, une meilleure satisfaction de sa clientèle.

PARAGRAPHE II : L'AFRICAINNE DES ASSURANCES (AA) : LEADER DES SOCIÉTÉS NON-VIE

Cette entreprise faisant l'objet de notre développement en deuxième partie, sa description se fera à travers une présentation générale, un point sur son organisation et fonctionnement et enfin, une analyse de ses forces et faiblesses.

A- Présentation générale

Née des cendres de la SONAR, l'AA est la compagnie d'assurances non-vie « LEADER » sur la place. Société privée de droit national constituée sous la forme d'une SA, elle a obtenu son agrément le 30 mars 1998.

Son actionnariat est fait d'un capital social de 1 000 000 000 de Francs CFA entièrement libéré détenu à 5% par l'Etat béninois, 10% par des partenaires techniques et étrangers. Les 85% restants sont détenus par les opérateurs économiques nationaux et privés.

Pour l'exercice 2001, l'AA a dégagé un chiffre d'affaires de 5 788 486 361 de Francs CFA avec un résultat bénéficiaire net de 549 300 000 de Francs CFA pour un taux d'encaissement de primes de près de 75%.

Après la vague de compression d'août 2001, elle se retrouve aujourd'hui avec un personnel de cinquante-deux (52) membres dont une bonne partie des cadres du marché en l'occurrence dix-sept (17), vingt-et-un (21) agents de maîtrise et quatorze (14) employés pour gérer un portefeuille de près de 36 000 clients.

Son système de distribution est composé d'une douzaine d'agents généraux, de cinq (5) bureaux directs répartis sur tout le territoire, de deux (2) réseaux distincts d'Agents commerciaux. Elle collabore avec tous les courtiers de la place. L'AA présente un portefeuille d'activités à prédominance automobile de l'ordre de 67%.

B- Organisation et fonctionnement de L'AA

Le plus gros défi de l'Africaine des Assurances, aujourd'hui, est de fidéliser sa clientèle, d'assainir son portefeuille et de garder son leadership.

Elle a adopté pour ce faire un mode de gestion basé sur une structure¹⁴ par fonction assez élaborée . Ainsi, le Directeur Général de l'AA, dans l'optique d'améliorer les performances qualitatives et quantitatives de sa société, se fait stratégiquement assister de deux (2) organes que constituent le service d'audit interne et de contrôle de gestion et le service informatique. Dans l'accomplissement de sa fonction manageriale il est aidé par un assistant chargé des études et du développement.

La Direction Générale, ainsi assistée, coordonne et supervise trois (3) grands départements que sont :

1- La Direction Commerciale : Elle a pour mission, la définition et l'application de la politique commerciale de la société, la mise en œuvre des actions commerciales et la diffusion des produits de la compagnie. Elle exerce cette fonction commerciale par le biais du Service Coordination des Bureaux Directs et Intermédiaires (SCBDI) , du Service Action Commerciale et Clientèle et du Service des Bureaux Directs.

2 - La Direction Technique, quant à elle, doit définir les modalités de souscription des contrats, gérer les produits de la compagnie en direct, concevoir de nouveaux produits, gérer les services après vente et la réassurance des affaires souscrites.

3 - La Direction Comptable et Financière regroupe les deux (2) services classiques à savoir, le Service Financier et le Service Comptable.

C - Analyse des forces et faiblesses de l'AA

L'Africaine des Assurances a un très bon logiciel en cours d'expérimentation, qui pourrait, s'il est bien exploité avec l'aide du contrôleur de gestion, apporter à cette compagnie toutes les informations utiles à une meilleure analyse et une meilleure gestion de tout son capital.

Une des qualités à mettre au rang des forces de cette structure est la mise sur pied au niveau de la Direction Technique d'une « Commission de Liquidation des Suspens » pour le règlement des sinistres restés sans suite depuis 1998.

¹⁴ Voir Schéma de l'organigramme en annexe

De plus, un service de l'Inspection et du Contentieux, chargé de la vérification des fraudes, effectue un travail considérable dans l'allègement des charges de sinistres de la société.

Cependant, l'AA gagnerait à peaufiner la politique de distribution de ses produits mais également, comme presque toutes les compagnies de la place, son système de communication.

* *

*

Il ressort des différentes structures observées au cours de ce stage que les politiques de communication et de distribution des produits sont, à notre avis, des points sensibles qui devront, de façon générale, faire l'objet d'amélioration et d'adaptation.

En effet, au Bénin, la tendance est à la vente des produits automobiles. Il devient aujourd'hui, face à la concurrence et aux exigences du Code CIMA, indispensable pour les sociétés non-vie de la place, dans leur ensemble, de diversifier leur vente, de stabiliser et d'assainir leur portefeuille. Pour notre part, nous nous intéresserons plus particulièrement à l'étude du cas de l'Africaine des Assurances, notamment en ce qui concerne son volet " gestion des réseaux de distribution ".

DEUXIEME PARTIE :

**PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DES
RESEAUX DE DISTRIBUTION DE L'AFRICAIN
DES ASSURANCES**

Une fois réalisée l'étude du marché sur lequel elle veut opérer, toute compagnie doit définir ses objectifs.

Nous nous pencherons, pour notre part, dans les développements qui vont suivre, sur les politiques commerciales, plus particulièrement, sur celle relative à la distribution.

En effet, tout produit, dès lors qu'il a été créé et son prix déterminé en adéquation avec la politique de promotion, doit être commercialisé.

La distribution des produits d'assurances IARDT est encore plus délicate et spécifique pour nos jeunes compagnies, et ce, pour les raisons évoquées plus haut¹⁵.

Cette seconde partie de notre travail sera consacrée à une réflexion sur la politique de distribution des produits IARDT à travers le système de l'Africaine des Assurances dans un premier chapitre. Nous envisagerons, dans un second chapitre, des solutions aux différentes difficultés qui auront été diagnostiquées.

¹⁵ Voir au niveau du chapitre I les développements relatifs aux freins à l'assurance

CHAPITRE I : LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES PRODUITS IARDT : DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE L'AFRICAINNE DES ASSURANCES

« La politique de distribution est un des moyens d'action du marketing sur lequel la compagnie d'assurance a intérêt à agir pour optimiser ses ventes »¹⁶.

Après un rappel de l'intérêt de la distribution, à travers ses définitions et ses principales composantes en assurance, nous analyserons le circuit de distribution de l'Africaine des Assurances .

SECTION I : LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION : PHASE OPERATIONNELLE DU MARKETING-MIX

L'objectif d'une politique de distribution est essentiellement tourné vers la matérialisation de la vente des produits de l'entreprise.

Nous essayerons, dans cette phase de notre analyse, de rappeler le concept de distribution d'une part, et de faire un rappel des différents canaux spécifiques à l'assurance, d'autre part.

PARAGRAPHE I – LE CONCEPT DE LA DISTRIBUTION

Il s'agira de définir un certain nombre de notions et de voir les principaux axes d'une politique de distribution.

A- Définitions

1- Système de distribution

De manière générale , on définit le "système de distribution" ou encore "circuit de distribution" comme « l'ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution notamment celles qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation »¹⁷.

¹⁶ ROUVILLOIS Michel, Cours de Marketing en Assurance, cycle DESSA, IIA, 2002.

¹⁷ KOTLER & DUBOIS, Marketing Management, Publi-Union, 9^{ème} édition, 1997

Dans le cas spécifique des produits d'assurance d'une compagnie, le système de distribution comprend l'entreprise elle-même et les intermédiaires.

2- Politique de distribution

Elle consiste à « rechercher des canaux de distribution adaptés à un produit afin de faciliter son écoulement sur le marché de façon rentable »¹⁸. En d'autres termes, elle consiste au-delà du choix des canaux, à mettre en place une organisation et à la gérer efficacement.

B - Principaux axes de la politique de distribution

La politique de distribution se décompose en trois (3) phases à savoir : le choix des canaux et du système de distribution, la mise en place de ce système et sa gestion.

1 - Le choix des canaux et du système de distribution : il s'agit d'une des décisions les plus difficiles que doit prendre une société. Mais ce qu'il convient de savoir est que tout système est caractérisé par sa force de vente mais aussi et surtout par les coûts qu'il entraîne.

2- La mise en place du système de distribution : elle appelle une définition des objectifs et des contraintes mais aussi une identification des solutions. Il s'agit en l'occurrence de la nature et du nombre d'intermédiaires à utiliser pour couvrir les marchés visés par l'entreprise, des responsabilités des acteurs du système, enfin et surtout, d'une évaluation en termes de coût et de contrôle de tout le système.

3 - La gestion du système de distribution : elle consiste à veiller à son bon fonctionnement. Pour ce faire, elle doit prendre en compte l'animation des différents acteurs du système, le contrôle et l'évaluation des canaux tout en les adaptant à l'évolution du marché.

Il nous paraît judicieux, à ce stade de notre étude, de mener une analyse sommaire des canaux de distribution spécifiques à l'assurance.

¹⁸ ROUVILLOIS Michel, Cours de Marketing en Assurance, cycle DESSA, IIA, 2002.

PARAGRAPHE II – REFLEXION SUR LES DIFFERENTS CANAUX DE DISTRIBUTION DES PRODUITS D'ASSURANCE

A la spécificité de l'assurance répondent des canaux de distribution spécifiques. Leur variété, leur nombre et leur performance dépendent du niveau d'évolution des marchés.

Nous distinguerons les canaux retenus par le Code CIMA, des canaux de distribution existants dans les pays développés.

A- Canaux habilités à présenter des opérations d'assurance dans la zone

CIMA

Le Code CIMA, dans ses articles 501, 502 et 515, retient de manière exhaustive quatre (4) types de distributeurs, personnes physiques ou morales, pour les compagnies non-vie.

1- Le Bureau Direct est une entité de l'entreprise souvent délocalisée du siège qui utilise les salariés de la compagnie et des mandataires salariés pour la vente de ses produits au public. Elle constitue la vitrine même de l'entreprise.

2- L'Agent Général quant à lui, est un mandataire de la compagnie, nommé sur la base d'un traité édictant les conditions de la représentation. Ces conditions sont caractérisées par la délimitation d'une zone territoriale de représentation, l'exclusivité de la vente des produits de l'entreprise et la rémunération à la commission.

3- Le Courtier est un distributeur professionnel indépendant. Il s'agit avant tout d'un commerçant, mandataire de ses clients. Il travaille avec les compagnies de son choix et est rémunéré à la commission.

4- Le Mandataire salarié pour sa part est un agent commercial de la compagnie ou du courtier. Il travaille en réseau hiérarchisé. Sa rémunération est faite d'un salaire de base et d'une commission calculée sur le chiffre d'affaires apporté.

A ce niveau il convient de noter que les rédacteurs du code CIMA ont voulu professionnaliser la distribution d'assurance en limitant l'accès à sa représentation.

B- La distribution dans les pays occidentaux

Les canaux précédemment décrits, ont été créés par les pays occidentaux pour répondre à des besoins spécifiques de leurs marchés d'assurances.

En effet, le besoin de proximité des lieux de souscription d'avec la clientèle du fait des grandes distances, justifie l'existence de l'Agence Générale.

De même l'environnement économique, la complexité dans la compréhension des produits d'assurance, justifient l'existence du Courtage Internationale et la spécialisation marquée des différents acteurs de ce type de distribution.

En marge de ces canaux traditionnels, se développe en occident, la vente par correspondance, par internet ou par téléphone de produits bien adaptés aux besoins de cette clientèle, notamment l'Automobile, la Multirisques Habitation, l'Obsèque ou l'Hospitalisation.

De plus, les compagnies d'assurances occidentales, négocient des accords de distribution avec des sociétés ou institutions telles que les banques commerciales, la poste ou les grandes surfaces.

C- La Multidistribution : tendance du marché

Au Bénin, la tendance est à la multidistribution pour les compagnies non-vie, qui privilégient cependant, les canaux des agents généraux, bureaux directs et autres agents commerciaux au détriment des courtiers alors que le marché devient de plus en plus celui du courtage. Cette pratique généralisée entraîne une complexité dans la gestion des circuits de distribution des différentes entreprises d'assurances.

Ceci nous conduit à étudier la réalité du circuit de distribution de l'AA.

SECTION II : DIAGNOSTIC DE LA GESTION DES RESEAUX DE L'AFRICAIN DES ASSURANCES

Des trois (3) compagnies d'assurance non-Vie étudiées pendant ce stage, il ressort que l'AA est celle qui a le circuit de distribution le plus dense de la place.

Il s'agira pour notre part de décrire le fonctionnement de cette organisation avant de mettre en évidence, ses insuffisances.

PARAGRAPHE I – LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE L'AFRICAIN DES ASSURANCES

L'Africain des Assurances dans sa politique de distribution a opté pour l'usage des canaux traditionnels à l'assurance et à la fidélisation de sa clientèle par une décentralisation de ses points de ventes.

L'organisation et le fonctionnement de son système justifie largement l'état de son portefeuille.

A- Organisation et fonctionnement du système de distribution de l'AA.

Selon l'organigramme¹⁹ de sa distribution, le Service de Coordination des Bureaux Directs et Intermédiaires (SCBDI) est l'organe central qui pilote tous les canaux de distribution de l'AA.

Théoriquement, ce service central est chargé de la formation, de l'organisation, de l'animation et du développement du réseau des agents commerciaux. Il est en outre chargé de la gestion des informations et des relations avec les intermédiaires.

Le SCBDI est géré par une coordonnatrice assistée d'un secrétaire, d'un comptable et de trois (3) producteurs.

Il n'est en réalité qu'un bureau de souscription, d'enregistrement et d'administration des divers bordereaux transmis par chacun des canaux et relève hiérarchiquement de la Direction Commerciale.

1- Pour les cinq (5) bureaux directs, la coordonnatrice vise leurs bordereaux d'émission et rapports d'activités mensuelles avant de les ventiler aux niveaux des directions technique, commerciale, financière et comptable.

2- Pour les six (6) courtiers, leurs bordereaux d'émission sont visés en vue de préparer les états respectifs des commissions à leur attribuer mensuellement.

3- Quant aux douze (12) agents généraux, les bordereaux d'émission et d'encaissement de primes n'échappent pas à la règle du visa pour l'établissement de leurs commissions.

Des visites mensuelles aux bureaux directs et agences générales sont effectuées par la coordonnatrice.

¹⁹ Voir schéma en annexe

4- Concernant les agents commerciaux, l'AA a mis en place deux (2) réseaux distincts. Le premier groupe composé d'une quinzaine de vendeurs, n'est rémunéré qu'à la commission. Le second groupe est composé de six (6) vendeurs professionnels triés sur le volet. Ils constituent les mandataires salariés de l'AA et sont rémunérés de ce fait sur la base d'un fixe et d'une commission.

L'animation de la force de vente de cette entreprise se limite au réseau des "mandataires salariés" et se résume en des réunions hebdomadaires pour un compte rendu d'activité. En réalité les objectifs fixés à cette équipe sont très loin d'être atteints et aucune mesure significative n'est prise pour améliorer son rendement.

Il s'agit en fin de compte pour l'AA d'une gestion assez administrative de tout son système. Cette situation déteint dans une large mesure sur la constitution de son portefeuille qui, du reste, est marqué par une forte instabilité du fait de la transhumance de ses clients gros comptes et de l'infidélité des courtiers.

B- Etat du portefeuille d'activités de l'AA

1- Sur le chiffre d'affaires de 5 788 486 361 de Francs CFA de l'exercice écoulé, les agences générales ont réalisé 1 727 590 673 de Francs CFA soit 29,85%. Les courtiers et les agents commerciaux ont produit 1 135 707 338 de Francs CFA soit 19,62%. Les bureaux directs pour la vente en direct détiennent le palmarès avec une production de 2 925 188 350 de Francs CFA soit 31,47%. Ceci laisse bien voir qu'à l'AA, le canal agence générale et le canal bureau direct sont les plus gros distributeurs.

2- En ce qui concerne la structure du portefeuille, les branches Incendie et Risques Divers détiennent 25% du chiffre d'affaires alors que la branche Transport n'en a réalisé que 9%. Il va sans dire que la branche Automobile remporte la palme avec ses 67%. Les branches Incendie et Risques Divers ont une production insuffisante tandis que la branche Transport est en « déconfiture » totale et ce, d'année en année. Ceci dénote également qu'aucune mesure n'est prise à ce niveau alors qu'il s'agit d'une assurance obligatoire pour les facultés à l'importation.

La sinistralité relativement acceptable dans la branche Automobile soit 61% pour l'exercice 2001 et le niveau des encaissements de l'ordre de 75% nous permet d'avancer que l'AA devra mettre encore un point d'honneur à l'assainissement de son portefeuille pour les exercices à venir.

Ces observations nous conduisent à identifier et à comprendre les problèmes essentiels de l'AA quant à sa distribution .

PARAGRAPHE II – IDENTIFICATION DES MAUX QUI MINENT LE CIRCUIT DE DISTRIBUTION DE L'AFRICAIN DES ASSURANCES

Ils sont de deux (2) ordres à savoir la qualification des acteurs de la distribution et la gestion interne du circuit .

A - Les problèmes liés à la qualification des acteurs de la distribution

En assurance, « le recours aux intermédiaires est fondamental car ces derniers remplissent plus efficacement que les producteurs de l'entreprise, les fonctions de distribution »²⁰. Au-delà de la formation initiale , le recyclage permanent des agents à tous les niveaux de la distribution ne semble pas être une des priorités des dirigeants de la plupart des entreprises de ce secteur. L'AA n'échappe pas à cette règle.

1- Concernant les cabinets de courtages, même si leurs dirigeants sont pour la plupart des cadres d'assurance, le personnel de ces structures n'a pas toujours la qualification requise . Ces courtiers sont, en général, plus des chasseurs de primes et de commissions que des techniciens et conseils rompus à la tâche, aptes à proposer aux compagnies de la place des contrats élaborés par eux-mêmes, notamment pour les risques industriels et les multirisques adaptés à la demande.

2- Les agences générales pour la plupart, ont un personnel d'une qualification initiale de niveau CAP et/ou BTS en assurance. L'assistance technique permanente de l'AA aux agents de ces structures est quasi inexistante. Elle se limite en réalité à une initiation sommaire au démarrage de leur exploitation.

Il faut noter par ailleurs, que les agences générales de l'AA ainsi que leurs antennes sur les parcs ne constituent que des relais aux bureaux directs et ne se préoccupent pour la plupart que de la branche Automobile.

De plus, un certain nombre de promoteurs d'agences générales de l'AA ne sont pas assureurs. Ces agences sont en fait mise en place sous forme de « captive » pour domicilier les grosses affaires de ses promoteurs auprès de la compagnie. De ce fait, on

²⁰ KOTLER & DUBOIS, Marketing Management, Publi-Union, 9^{ème} édition, 1997

Ces fonction concernent en Assurance, l'information et le conseil de la clientèle, la vulgarisation des produits, la négociation et enfin la matérialisation de la vente.

note beaucoup d'erreurs dans la souscription et la gestion des contrats , sans qu'aucun travail d'amélioration de police ne soit fait par ce type de distributeur. Il s'agit en somme d'un canal qui ne joue pas entièrement son rôle de vulgarisation de l'assurance.

3- Quant au réseau des mandataires salariés de l'AA, il ne s'agit que d'un groupe expérimental de six (6) vendeurs professionnels de niveau BTS en assurance ou en marketing et action commerciale. En marge de ce canal conforme aux dispositions du code CIMA, il existe un réseau plus dense d'agents commerciaux rémunérés uniquement à la commission. Ce second réseau de l'AA non moins qualifié est cependant beaucoup plus productif et gagnerait à être mieux encadré.

B- Les insuffisances ayant trait à la gestion interne des différents réseaux

L'analyse de la gestion interne de l'AA nous permet de relever un certain nombre d'insuffisances. Il s'agit de carences au niveau du choix des canaux , de l'organisation du système , des aspects technique, commercial et financier de la gestion des réseaux.

1- Sur le choix des canaux, la multiplication des agences générales sur toute l'étendue du territoire et ce, pour des raisons de proximité d'avec la clientèle et de développement de portefeuille, se révèle être une erreur de perception. Cela, dans la mesure où toutes les affaires sont encore concentrées dans la capitale, mais aussi du fait que le béninois dans sa perception de l'assurance préfère se déplacer vers le siège de la compagnie.

De plus, l'étroitesse du territoire et surtout de la capitale, entraîne un empiètement des agences générales les unes sur les autres, le critère de délimitation de zone n'étant plus du tout respecté.

2- Sur l'aspect organisationnel du système :

A l'AA, le SCBDI est un service trop centralisé qui ne distingue pas le canal courtage des agences générales et des agents commerciaux. Ces différents canaux n'y ont qu'un seul interlocuteur au niveau de la production. Il va sans dire que cet interlocuteur ne peut à lui seul avoir toute la disponibilité requise pour animer tous ces différents canaux. Il en résulte que la production de l'AA n'est pas en phase avec son service après vente. En effet, ces services techniques ont une gestion distincte, totalement autonome et délocalisée.

3- Sur l'aspect technique de la gestion :

La multiplication des agences générales nécessite un contrôle minutieux et permanent que l'AA n'arrive pas à effectuer pleinement. En effet, ce canal constitue un haut lieu de fraude, de magouille et de sous tarification. Si le contrôle des émissions et de l'application des tarifs est plus ou moins fait, celui des conditions particulières n'est pas systématique et ce, pour des raisons d'insuffisance de personne ressource. En outre la compagnie n'a pu encore rattacher sur son réseau informatique toutes ses agences et bureaux directs, ce qui rend le contrôle encore plus complexe à gérer. Quant à l'étude de la rentabilité de ses différents canaux, elle est encore au stade de projet.

4 - Au plan financier :

La gestion des impayés, et du reversement des primes par les intermédiaires, constituent encore aujourd'hui, un casse tête pour l'AA.

Concernant les impayés de primes, ce phénomène s'observe généralement pour les clients gros compte notamment dans les branches Incendie et Risques Divers. De peur de les voir quitter le portefeuille pour la concurrence, la prise de mesures devant inciter ces clients au paiement, devient de ce fait délicat pour les dirigeants de cette entreprise.

5- Sur le plan commercial de la gestion :

La compagnie souffre de l'absence d'animateur efficace de réseaux et d'innovateur de la distribution. Les mesures incitatives de productivité et d'orientation de la production sont de ce fait timides.

L'inventaire des insuffisances étant fait, nous envisagerons dans une certaine mesure, des esquisses de solutions dans le dernier chapitre de ce rapport.

CHAPITRE II : ESQUISSES DE SOLUTIONS POUR UNE POLITIQUE DE DISTRIBUTION PLUS ADAPTEE AU MARCHÉ

S'il est vrai que l'Africaine des Assurances inscrit son action commerciale au quotidien dans un plan stratégique de marketing, des insuffisances demeurent. Au regard de ces insuffisances, **quelle politique de distribution, l'AA doit-elle mettre en œuvre au Bénin pour rentabiliser ses canaux ?**

Nous tenterons, dans une première approche, de mettre en exergue des solutions qui consistent en une sélection minutieuse des canaux et en la mise en place d'une organisation plus fidélisante.

Notre seconde approche mettra en lumière la systématisation de la gestion et de l'évaluation de ce circuit.

SECTION I : CHOIX DES CANAUX ET MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION MARKETING

Afin d'équilibrer, d'assainir et stabiliser son portefeuille d'activités, l'AA devra d'abord repenser ses canaux, avant de mettre en place une organisation beaucoup plus marketing que commercial.

PARAGRAPHE I – SELECTION ET INNOVATION DANS LE CHOIX DES CANAUX

La multidistribution, telle que nous l'avons observée, apparaît aujourd'hui comme une évidence pour diversifier les ventes et atteindre différents segments de marché.

La vente de contrats aussi divers et complexes que les multirisques, le transport des facultés, la maladie, impose une sélection rigoureuse des canaux traditionnels et une réflexion poussée quant à l'innovation dans les réseaux de distribution.

A-Sélection des canaux traditionnels

Une politique de distribution n'est pas figée, mais elle est dynamique en ce sens qu'elle peut être revue et adaptée en fonction des exigences du marché.

La sélection des points de vente de l'AA doit être accompagnée d'une démultiplication de la distribution.

1- Sélection des points de ventes

Pour diversifier ses ventes, l'AA devrait aujourd'hui accorder une place de choix aux courtiers et opérer une sélection rigoureuse des agences générales et bureaux directs en fonction de leurs performances.

* **Concernant les agences générales**, il s'agira d'en réduire le nombre pour une meilleure gestion. En outre, elles devront diversifier leur vente par une prospection plus accrue dans les autres branches notamment l'assurance Transport des facultés à l'importation.

* **Quant au canal courtage**, la coopération d'avec les courtiers doit être perçue comme une exigence. Ce sont des interlocuteurs précieux, des professionnels de l'assurance en contact avec tous les segments de la clientèle et à même d'explorer tous les secteurs de l'activité économique.

2- Démultiplication de la distribution

L'AA dans sa politique de distribution devrait porter une attention particulière aux démultiplicateurs que peuvent être ses experts comptables, médecins conseils, la police, les experts maritimes et automobiles mais surtout la grande masse de ses actionnaires.

Ainsi au Bénin, si les transitaires ont longtemps joué ce rôle et continuent de le jouer, pour l'assurance des véhicules en transit, cette catégorie de démultiplicateur pourraient dans une certaine mesure contribuer à redynamiser la vente de l'assurance Transport des facultés.

Cela étant, nous pousserons notre réflexion dans le sens d'un plaidoyer en faveur de l'élargissement de l'éventail des canaux de distribution des produits non-vie par la législation CIMA.

C- Plaidoyer pour l'élargissement de l'éventail des canaux de distribution des produits IARDT

L'assurance aujourd'hui ne s'achète plus, elle se vend et ce, du fait des exigences du Code CIMA. Cependant, le législateur CIMA, en limitant les canaux de la distribution, ne facilite pas la tâche aux assureurs non-vie.

1- Pour une innovation des canaux de la distribution

Les rédacteurs du Code CIMA devraient repenser la distribution des produits d'assurance IARDT en tenant un peu plus compte de l'étroitesse de nos marchés et de leur spécificité, en laissant une marge de manœuvre plus grande à l'innovation des réseaux par les assureurs. Dans le même ordre d'idée, permettre aux compagnies non-vie de passer des accords de distribution avec les banques commerciales, les services postaux, les institutions de micro finances ou même les douanes, présenterait l'avantage de prendre très vite des parts de marchés sans avoir à investir dans la création de réseau.

2- Pour une légitimation des agents commerciaux

Dans le souci d'une réduction des charges liées à la distribution, les compagnies préfèrent avoir recours à cette catégorie de vendeurs ne jouissant d'aucun statut au regard du Code CIMA, mais qui présente l'avantage d'être rémunérée par une commission en deçà des taux servis aux courtiers et agents généraux. De plus, si ce réseau est bien géré, il peut s'avérer très rentable et vulgariser plus facilement et plus rapidement toutes les branches d'assurance. Ils constituent en l'occurrence un bon canal de distribution des produits multirisques et autres risques divers.

Un lobbying des compagnies d'assurance non-vie, par le canal de leurs associations professionnelles, devrait permettre aux rédacteurs du code, de légitimer la catégorie de vendeurs professionnels existant de fait sur pratiquement tous les marchés et ouvrir ainsi la brèche de la vente des produits non-vie aux guichets des banques, services postaux et autres établissements de micro finances.

PARAGRAPHE II – MISE EN PLACE D'UN RESEAU DE DISTRIBUTION DE TYPE MARKETING

Une organisation moderne doit tenir compte du marketing et de l'innovation. Afin que l'AA cesse de privilégier l'aspect commercial de son activité au détriment de la rentabilité des canaux et de la stabilité de son portefeuille, elle devra repenser sa distribution en plaçant la clientèle au centre de son organisation. Aussi, l'idéal pour une compagnie d'assurance qui a le souci de la satisfaction de sa clientèle, est de mettre au niveau de son organisation, une production en phase avec son service après vente.

A l'instar de la NSAB, partenaire du groupe NSIA-AGCI, nous préconisons à l'AA une organisation axée sur le ciblage de la clientèle. Il s'agit de mettre en place des

directions technico-commerciales appuyées par un puissant service marketing et innovation rattaché directement à la Direction Générale.

A- Organisation des directions technico-commerciales

Nous préconisons, une direction du courtage, compte tenu de la spécificité de ce canal et une direction des affaires directes, avec pour pilier, de puissants animateurs de réseaux ou inspecteurs commerciaux.

1- La direction du courtage

Elle doit être organisée dans un souci de fidélisation des courtiers et par ricochet celle de la clientèle qu'ils brassent. Cette direction devra être animée par un directeur technico-commercial (DTC), assisté d'un animateur de réseau et des services production et sinistre. Le nombre de producteurs et régleurs de sinistres ne dépendra que du volume des affaires apportées par les différents courtiers de la place.

2- La direction des affaires directes

Le même souci de la stabilité du portefeuille par la fidélisation de la clientèle directe doit guider les dirigeants de l'AA dans l'organisation de cette direction qui suit le même schéma à quelques nuances près de celle décrite plus haut. Les affaires directes sont tous les contrats apportés par les réseaux des agents généraux, des agents commerciaux, mais aussi des contrats souscrits en direct par une certaine clientèle. Elles représentent un volume de clients plus importants dans le cas du marché béninois.

Le directeur des affaires directes jouant le rôle principal de manager et de coordonnateur des différents services, sera assisté de deux (2) inspecteurs commerciaux assurant respectivement l'animation du réseau des agents commerciaux affiliés aux bureaux directs et celui des agences générales.

B - Organisation du service marketing et innovation

Le service marketing et innovation a pour rôle de placer la compagnie à l'avant garde du développement de l'assurance et faire bouger le marché.

Ce service moteur doit être un laboratoire d'études, de gestion de l'information et de conception de stratégies marketing adaptées. Il sera en relation permanente avec les directions technico-commerciales et dirigé par un cadre supérieur en marketing qui devra avoir un regard permanent sur toutes les activités ayant un impact sur la clientèle.

Sa mission en ce sens sera de développer un esprit marketing dans toute l'entreprise par l'écoute de la clientèle et ce, dans l'optique d'une amélioration des prestations à leur servir.

Le développement d'un esprit marketing dans l'entreprise suppose le soutien de la direction générale, le recours, à des consultations extérieurs, des séminaires internes de formation et la mise en place de système d'évaluation des performances et de reconnaissance de l'excellence. Ce service aura par ailleurs en charge toute la communication de l'entreprise. Une compagnie qui tient à sa survie doit beaucoup communiquer pour vendre.

Pour finir, les dirigeants, dans la réorganisation de cette structure, au delà de la mise en place d'un système de distribution, devront favoriser le sens et l'esprit d'initiative au niveau de leurs collaborateurs. Il est donc souhaitable que chaque producteur, chef de division, de service ou de département, puisse chacun à son niveau, organiser, prévoir, connaître, coordonner et contrôler leurs actions. Pour y parvenir dans une certaine mesure, un manuel de procédure élaboré au niveau de chaque direction ou service, devra au delà de la description des procédures, systématiser et bien définir les tâches par poste.

SECTION II : SYSTEMATISATION DE LA GESTION ET DE L'EVALUATION

Il ne suffit pas seulement de choisir des canaux adéquats et d'innover dans la mise en place d'une organisation fidélisante de la clientèle.

L'AA devra s'impliquer davantage dans l'encadrement de sa force de vente, la formation permanente, l'assistance technique et la motivation de tous les acteurs de ses divers réseaux. Mieux encore, elle devra systématiser le contrôle du fonctionnement des réseaux, également l'évaluation des performances individuelles de tous les intervenants de cette chaîne.

Nous préconisons pour ce faire une décentralisation des tâches entre les directeurs technico-commerciaux et leurs animateurs de réseaux.

PARAGRAPHE I – PROMOTION D'UNE NOUVELLE CLASSE D'ANIMATEURS DE RESEAUX : L'INSPECTEUR COMMERCIAL

L'inspecteur commercial (IC) est un chef des ventes ayant une solide expérience de vendeur et de manager. Il reviendra à cette nouvelle classe de vendeurs à la fois managers et techniciens, d'encadrer et d'animer les réseaux dans la mise en œuvre des plans d'actions et des objectifs commerciaux. Dans l'accomplissement de cette mission, les animateurs de réseaux doivent être dotés d'une capacité de suivi, d'organisation et de communication. En ce sens, le service marketing et innovation se chargera du recyclage permanent de cette nouvelle classe de manager-vendeur. L'essentiel des tâches de tout inspecteur commercial devra être consigné dans un plan d'action.

Il convient alors dans l'encadrement et l'animation de distinguer les réseaux Agences générales et Agents commerciaux du réseau Courtage.

A- L'animation des réseaux agences générales et agents commerciaux

Le nombre d'agences générales et d'agents commerciaux justifiera le recours à un (1) ou deux (2) inspecteurs commerciaux.

1- L'animation du réseau agence générale

La mission d'encadrement sera axée sur trois (3) pôles essentielles que sont l'assistance technique, l'animation à proprement parler, le contrôle de la tarification et le recouvrement des primes.

* **Concernant l'Assistance Technique**, l'un des objectifs à poursuivre étant l'assainissement du portefeuille de la compagnie, l'animateur devra faire respecter et contrôler les méthodes de souscription et de sélection des risques par les agents généraux. Il devra les assister dans leurs visites de risques.

* **Quant à l'animation de ce canal**, l'encadreur devra assurer le management de ses acteurs en organisant périodiquement des séances de formation notamment à l'accueil de la clientèle, à la vente et à la prospection d'affaires nouvelles.

Un autre des objectifs étant la diversification du portefeuille des agences, l'encadreur aura pour mission d'élaborer des plans d'actions annuels, de fixer des objectifs annuelles, trimestrielles et mensuelles de concert avec chaque chef d'agence. Des rencontres hebdomadaires avec chacune des agences lui permettra de récolter, entre autres, leurs doléances et de recenser les difficultés rencontrées sur le terrain.

* **Pour le contrôle de la production des agences**, l'inspecteur commercial organisera des missions de deux (2) à trois (3) jours par trimestre dans chacune d'elle pour vérifier la tarification et les conditions particulières de tous les contrats.

Afin de suivre activement et de relancer le recouvrement des primes encaissées ou impayées, l'animateur devra se doter d'un tableau de bord de suivi des encaissements.

2- L'encadrement du réseau agents commerciaux des bureaux directs

La mission consistera, dans un premier temps, à mettre en place un réseau efficace. En outre, cet animateur aura à former et recycler périodiquement les membres du réseau, à résoudre les problèmes liés à la concurrence et à assigner des objectifs de vente à chacun d'eux.

* **Sur la mise en place du réseau**, il s'agira pour l'encadreur de mettre au point un réseau de jeunes vendeurs recrutés sur la base du D.T.A.²¹ ou d'un B.T.S Action Commerciale et Marketing, mais également de critères d'aptitude à la vente. Ce réseau pourra être morcelé en trois(3) équipes dirigées par des mandataires salariés affiliés à un bureau direct et sélectionnés parmi les meilleurs agents du réseau. Un intéressement sur le chiffre d'affaires de leur groupe leur sera alloué en plus de leur rémunération habituelle.

* **Sur l'animation de ce canal**, L'inspecteur commercial devra s'impliquer davantage en organisant le temps de travail, de même que des rencontres bihebdomadaires avec tous les membres. Il lui reviendra de mettre à leur portée des outils de travail notamment des aides à la vente.

Des concours de production systématique seront organisés pour stimuler les vendeurs. L'atteinte des objectifs devra donner lieu à des avantages financiers²² en sus des commissions habituelles.

B- L'animation du réseau courtage

En tant qu'interlocuteur direct des courtiers, la mission de l'encadreur du réseau courtage consistera à améliorer au mieux la coopération d'avec ces derniers en les impliquant davantage sur les objectifs de la compagnie par une sensibilisation. Ses activités dans l'accomplissement de cette mission se résument en une assistance technique et en une animation par la mise en place d'un système de motivation.

²¹ Diplôme de Technicien en Assurance délivré par les CPFA.

²² Il peut s'agir de prix sous la forme de cadeaux, de voyage et même de promotion.

1- L'assistance technique aux courtiers

Dans le but d'assainir le portefeuille de la société, l'animateur veillera au respect par les courtiers, des règles de sélection des risques assurables par la compagnie. L'animateur, en tant que manager, devra inciter les courtiers et leur personnel à un recyclage permanent. Il devra programmer des rencontres mensuelles avec chacun d'eux en vue de mettre en surface les problèmes liés à la vente des produits de la société et réfléchir de concert sur les solutions à envisager. L'inspecteur commercial se fera le devoir d'être systématiquement présent pour chacune des visites de risque des courtiers tant à la souscription qu'à la réalisation des risques.

2- La motivation des courtiers

La mise en place d'un système de motivation des courtiers consistera, au delà des commissions versées bimensuellement, à les intéresser aux résultats techniques de leur différents apports par une commission subsidiaire allouée annuellement. Ce qui suppose que la compagnie devra établir un compte de résultat par point de ventes.

Par ailleurs, l'animation de ce canal sera axée sur le ratissage des meilleurs risques dans tous les secteurs de l'économie. A défaut d'emporter la totalité d'une grosse affaire, l'inspecteur devra inciter le courtier à lui consentir un partage du risque avec la concurrence.

Dans tous les cas, les inspecteurs commerciaux devront produire mensuellement un rapport d'activités qu'ils ventileront au niveau de leur direction respective, de la direction générale et du service marketing et innovation.

PARAGRAPHE II – PROMOTION D'UNE NOUVELLE CLASSE DE TECHNICIEN MANAGER : LE DIRECTEUR TECHNICO-COMMERCIAL

L'AA regorge de beaucoup de cadres techniciens mais pas assez de managers.

Le directeur technico-commercial (DTC), en dehors de sa mission de planification et d'imposition de directives permettant d'identifier qui fait quoi, où, quand et comment, doit consacrer une bonne partie de son action au contrôle du fonctionnement des réseaux de sa direction et à l'évaluation des performances des différents points de ventes.

Dans l'accomplissement de cette mission, il doit se doter d'instruments d'analyse que sont les tableaux de bords, les ratios d'analyses et les grilles d'évaluation.

Il est important aujourd'hui que ces outils de gestion soient à la portée de tout directeur et chef de service, car ils favorisent le dialogue avec les collaborateurs, développent le réflexe prévisionnel et augmentent les chances d'atteindre les objectifs.

A cette dernière étape de notre approche, nous distinguerons le contrôle du fonctionnement des réseaux de l'évaluation des performances.

A - Systématisation du contrôle du fonctionnement des réseaux

Il est primordial pour chaque directeur de vérifier au moins mensuellement que les règles de gestion, par lui édictées, sont bien appliquées par les animateurs de réseaux. Il s'agira pour lui, de mettre en place un système de contrôle sur place et sur pièces de toute la chaîne.

1- Concernant les réseaux agences générales et agents commerciaux, ce haut responsable, devra valider les objectifs assignés à la force de vente, vérifier sa taille par rapport aux objectifs, voir si l'encadrement et les systèmes de rémunération sont bien appliqués, mesurer le dynamisme et la compétence de la force de vente et voir si la formation continue est adéquate et suffisante.

2- Quant aux courtiers, il est évident que l'inspecteur commercial ne peut leur fixer des objectifs mais le contrôle hiérarchique se fera d'une part, sur le degré de développement et d'assainissement de leur portefeuille auprès de la compagnie et d'autre part, sur leur degré de satisfaction de par leur collaboration d'avec la compagnie.

Le directeur technico-commercial, dans sa mission de contrôle du fonctionnement, devra analyser chaque rapport d'activité mensuel des inspecteurs commerciaux. Il règlera en outre les conflits relatifs au fonctionnement des différents réseaux notamment ceux relatifs à la concurrence verticale²³.

B - Systématisation de l'évaluation des performances

L'intérêt de cette évaluation est double. A l'aide des tableaux de bord, des ratios types d'analyse et des grilles d'évaluation²⁴ élaborés à cet effet, le DTC doit pouvoir prendre rapidement des mesures correctives notamment pour l'amélioration de la productivité, des prestations aux clients, dans la motivation des collaborateurs et dans l'orientation des objectifs. L'usage de ces instruments doit également permettre à ce haut

²³ C'est la concurrence entre les acteurs d'un même circuit de distribution.

²⁴ Voir Annexe

responsable de l'entreprise, de sélectionner la clientèle, les canaux ou points de vente les plus rentables en termes de chiffre d'affaires, de sinistralité et de recouvrement de prime.

L'évaluation des performances de chaque point de ventes doit tourner autour de deux (2) pôles que sont la qualité du portefeuille et la qualité des services à la clientèle.

1- Qualité du portefeuille

Pour chaque intervenant dans la chaîne de distribution, les tableaux de bords adaptés permettront au DTC de suivre l'évolution de la production notamment le chiffre d'affaires, les branches et la qualité des risques souscrits par chaque intervenant de sa chaîne. Le DTC devra à l'aide de ratios type de l'entreprise, analyser les écarts par rapport aux objectifs et mieux encore, comparer ses résultats avec ceux de la concurrence. Une dégradation de la sinistralité d'un point de vente, mais surtout de l'ensemble d'un canal, doit être rapidement corrigé par des mesures tarifaires ou un changement de méthode de souscription. En effet, les DTC devraient être en mesure de vérifier en permanence, les tarifs de l'entreprise, voir s'ils sont techniquement en adéquation avec le coût final des garanties. Ils devraient, dans le même ordre d'idée, établir des statistiques plus fines pour localiser l'origine des pertes et élaborer des stratégies en vue du redressement des résultats techniques.

La mise en place de comptes de résultats par point de ventes permettra de dégager pour chacun, son résultat technique en fin d'année.

2- Stabilité du portefeuille et qualité des prestations

La stabilité du portefeuille est, en partie, fonction de la qualité des prestations et de la satisfaction de la clientèle.

* **Concernant la stabilité du portefeuille**, le DTC aura, entre autres tâches, d'estimer le taux de résiliation des contrats par point de vente.

* **Quant à l'évaluation de la satisfaction de la clientèle** sur la qualité des services, il s'agira pour le DTC de faire régulièrement des visites sur chaque point de vente. Il pourra en outre baser son évaluation sur le dépouillement et l'analyse des différents sondages d'opinion de la clientèle.

* *

En somme, l'idéal pour L'AA serait de pouvoir réaliser un bon compromis entre la rentabilité et la stabilité de son portefeuille. Quelque soit la surface financière et les compétences dont elle dispose, elle devra œuvrer dans ce sens. /.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude, il convient de rappeler que l'entreprise d'assurance est par essence commerciale en ce sens qu'elle doit vendre ses produits dans un double objectif de rentabilité et de pérennité d'une part, de vulgarisation de l'assurance et de satisfaction de la demande d'autre part.

Les exigences de la mondialisation qui imposent à nos entreprises d'assurances de jouer plus que jamais leurs rôles de collecteurs d'épargne et d'investisseurs institutionnels, les exigences du code CIMA au regard des diverses contraintes d'exploitation, la concurrence, l'ésotérisme qui recouvre encore l'assurance sur nos marchés africains, relancent toujours la réflexion sur la distribution en Afrique des produits d'assurance en général et celle des produits IARDT en particulier.

Si la multidistribution apparaît aujourd'hui comme une évidence pour diversifier les ventes, elle entraîne une complexité dans la gestion du circuit de distribution des compagnies. Ainsi, vendre de manière rentable appelle des questions d'ordre organisationnel et de gestion efficace des différents réseaux de distribution de l'entreprise d'assurance.

Aussi, l'approche de cette réflexion a-t-elle consisté en une double démarche prospective et analytique : prospective, dans le sens d'une étude en vue de la connaissance des diverses composantes du marché béninois, et analytique, dans le sens d'une esquisse de résolution de la problématique posée.

La première partie pose le cadre du marché sur lequel opère l'Africaine des Assurances, compagnie leader dans la branche non-vie. La seconde partie fait le diagnostic des problèmes liés à la gestion du système de distribution le plus dense du marché, et tente une approche de solutions.

De cette réflexion sur la gestion du circuit de distribution de l'Africaine des Assurances, il est essentiel de retenir la redéfinition d'une politique de distribution plus adaptée aux réalités du marché béninois.

Il s'agit pour notre part :

- d'une réorganisation de tout le système de distribution de l'Africaine, basée sur le ciblage de la clientèle en deux pôles.

- il s'agit également pour cette société leader, d'entamer un plaidoyer en faveur, de l'élargissement de l'éventail des canaux de distribution en IARDT, par le législateur CIMA.

- il convient en outre, pour l'Africaine des Assurances de procéder, à une animation plus agressive de ses différents réseaux, par la mise en place d'inspecteurs commerciaux, véritables vendeurs à la fois techniciens et managers.

- Enfin, cette société devra procéder à une systématisation du contrôle du fonctionnement de ses réseaux, et de l'évaluation périodique de ses divers points de vente, par des directeurs technico-commerciaux ayant l'étoffe de véritables managers.

En somme, le triptyque « Réflexions concertées – Innovation – Evaluation » est le mot d'ordre que nous suggérons à l'Africaine des Assurances, et partant, à toutes nos compagnies africaines pour un meilleur devenir de l'assurance en Afrique. /.

ANNEXES

TABLEAU DE PRESENTATION DES COMPAGNIES VIE

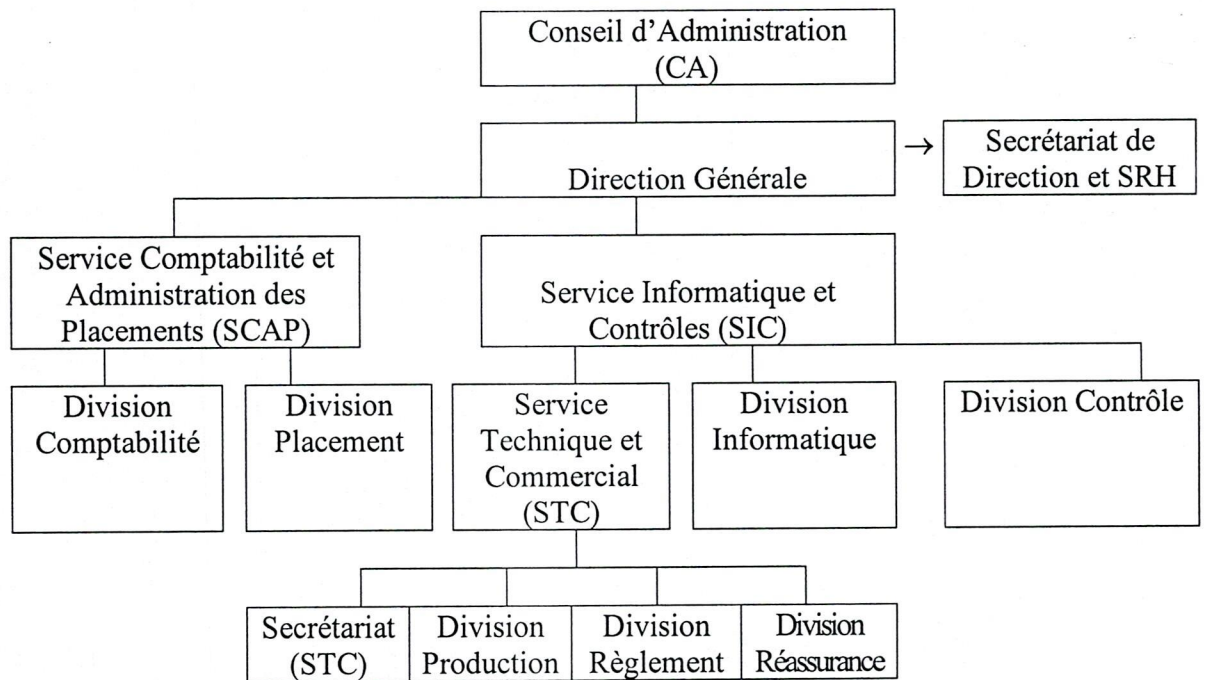
Compagnies Eléments	Union Béninoise d'Assurance (UBA – vie)	Assurance et Réassurance du Golf de Guinée (ARGG)	GROUPAMA - VIE BENIN (GVB)
Forme et capital social	Société Anonyme 400 000 000 F cfa	Société Anonyme 250 000 000 F cfa	Société Anonyme 300 000 000 F cfa
Date d'agrément	17 / 11 / 1994	17 / 11 / 1994	01 / 04 / 1997
Branches exploitées	Vie – décès capitalisation	Vie – décès capitalisation	Vie – décès capitalisation
Part de marché	41,74%	23,55%	34,71%

TABLEAU DE PRESENTATION DES COMPAGNIES IARDT

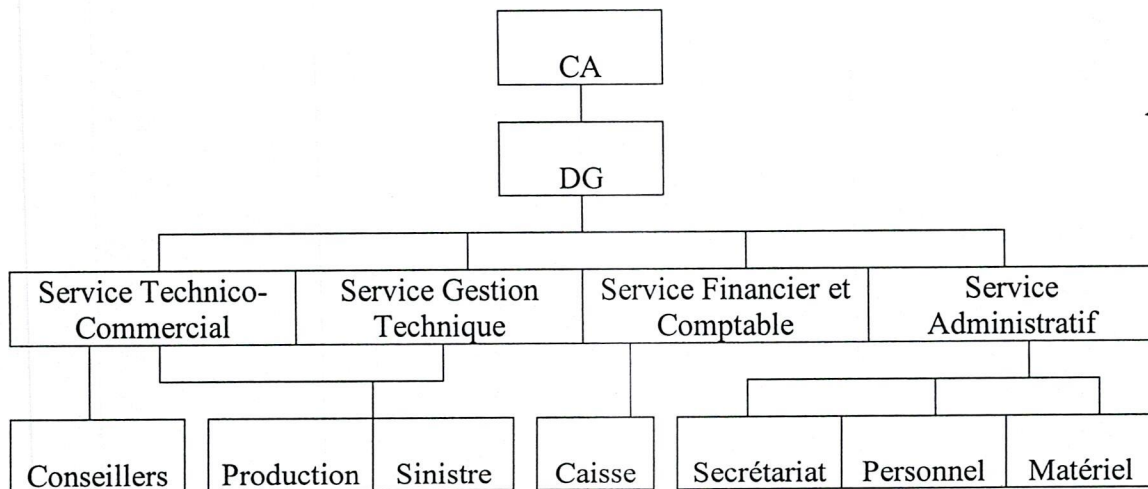
Compagnies Eléments	Africaine des Assurances (AA)	Nouvelle Société d'Assurance Du Bénin (NSAB)	Fédérale d'Assurance (FEDAS)	Générale des Assurances du Bénin (GAB)	Société Béninoise d'Assurances Accidents (SOBAC)
Forme et capital social	Société anonyme 1 000 000 000 Fcfa	Société anonyme 600 000 000 F cfa	Société anonyme 500 000 000 F cfa	Société anonyme 400 000 000 F cfa	Société anonyme 500 000 000 F cfa
Date d'agrément	20 mars 1998	07 mai 1998	14 mai 1998	30 avril 1999	25 janvier 2000
Catégories exploitées	Accident Maladie RC des VIM Autres risques du VIM Incendie et dommages aux biens Transport RC générale Protection juridique Assistance	Accident Maladie RC des VIM Autres risques du VIM Incendie et dommages aux biens Transport RC générale Protection juridique Assistance	Accident Maladie RC des VIM Autres risques du VIM Incendie et dommages aux biens Transport RC générale Protection juridique Assistance	Accident Maladie RC des VIM Autres risques du VIM Incendie et dommages aux biens Transport RC générale Protection juridique Assistance	Accident Maladie RC des VIM Autres risques du VIM Incendie et dommages aux biens Transport RC générale Protection juridique Assistance
Part de marche en 2001	44,48 %	19,64 %	18,43%	13,89%	3,56%

ORGANIGRAMMES DE S SOCIETES VIE

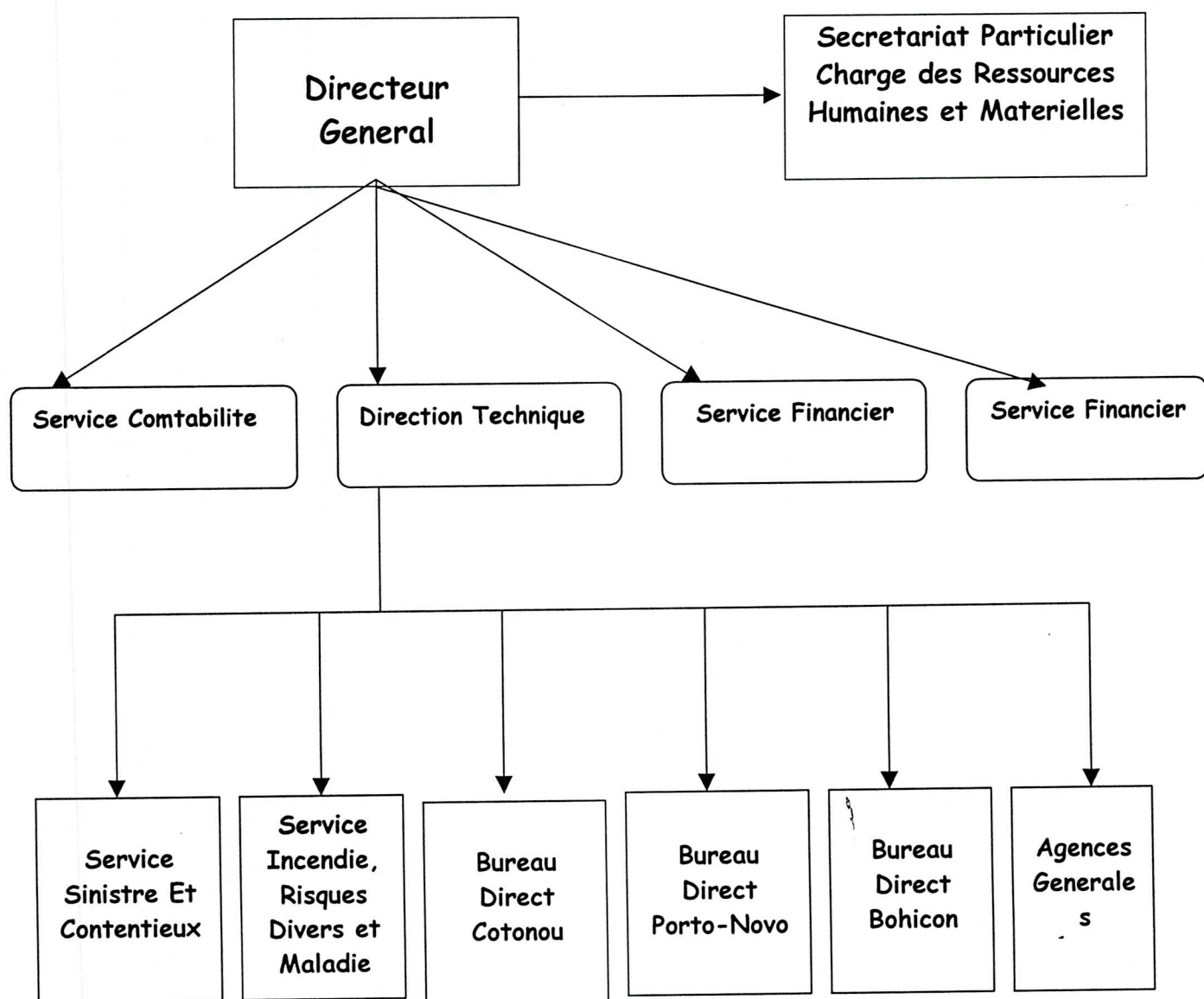
UBA-VIE BENIN



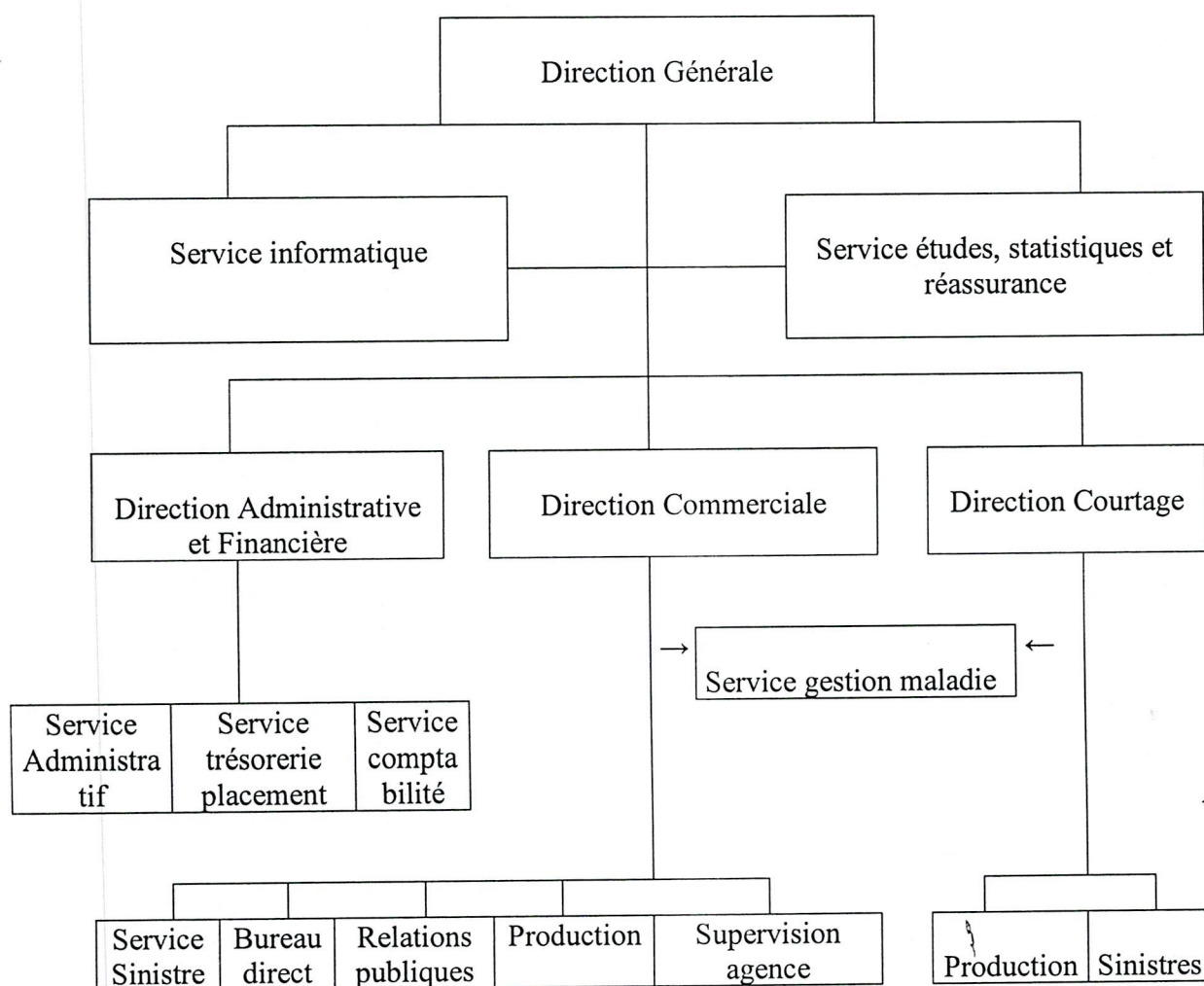
ARGG



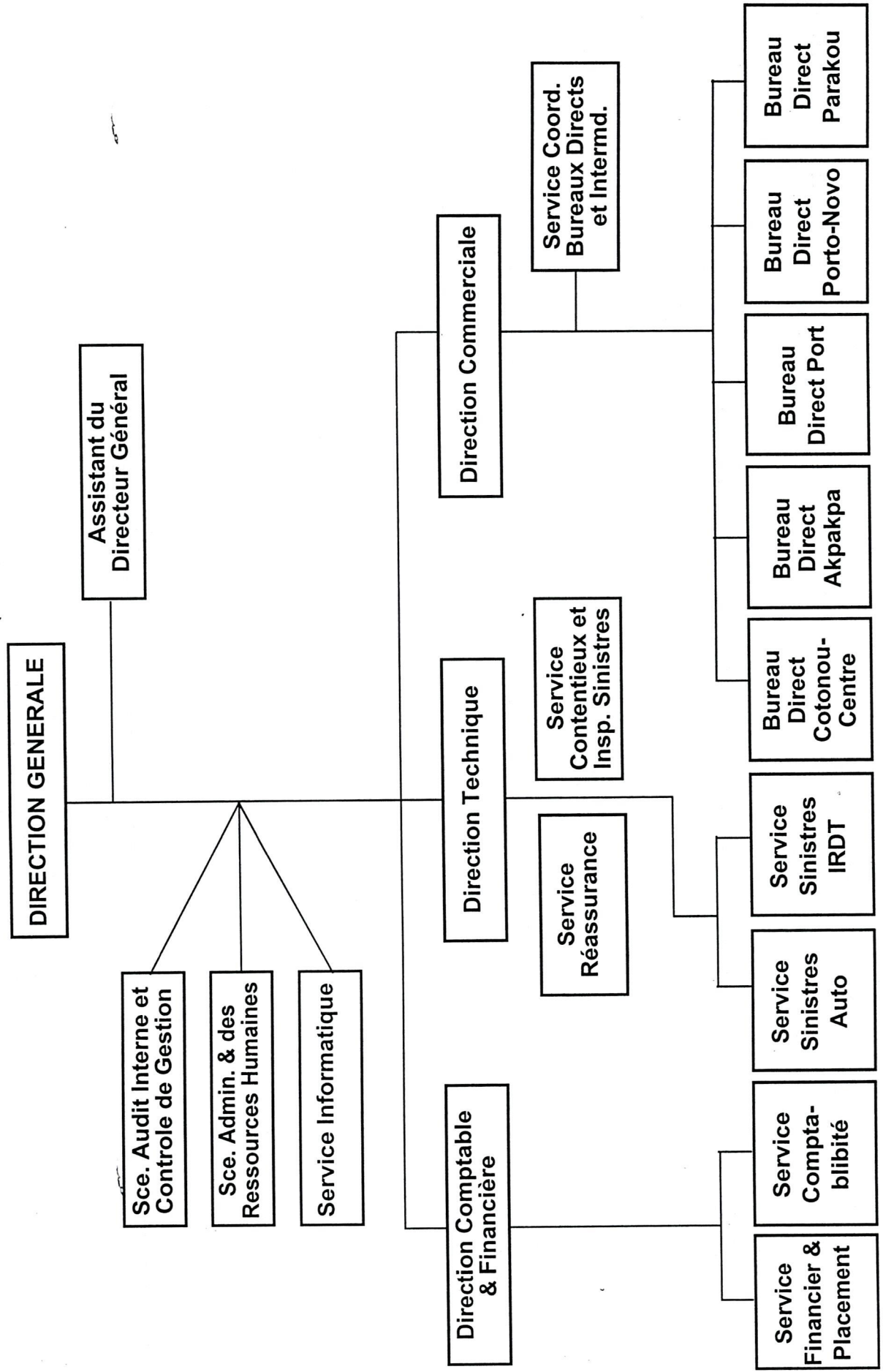
ORGANIGRAMME DE LA FEDAS



ORGANIGRAMME DE LA NSAB

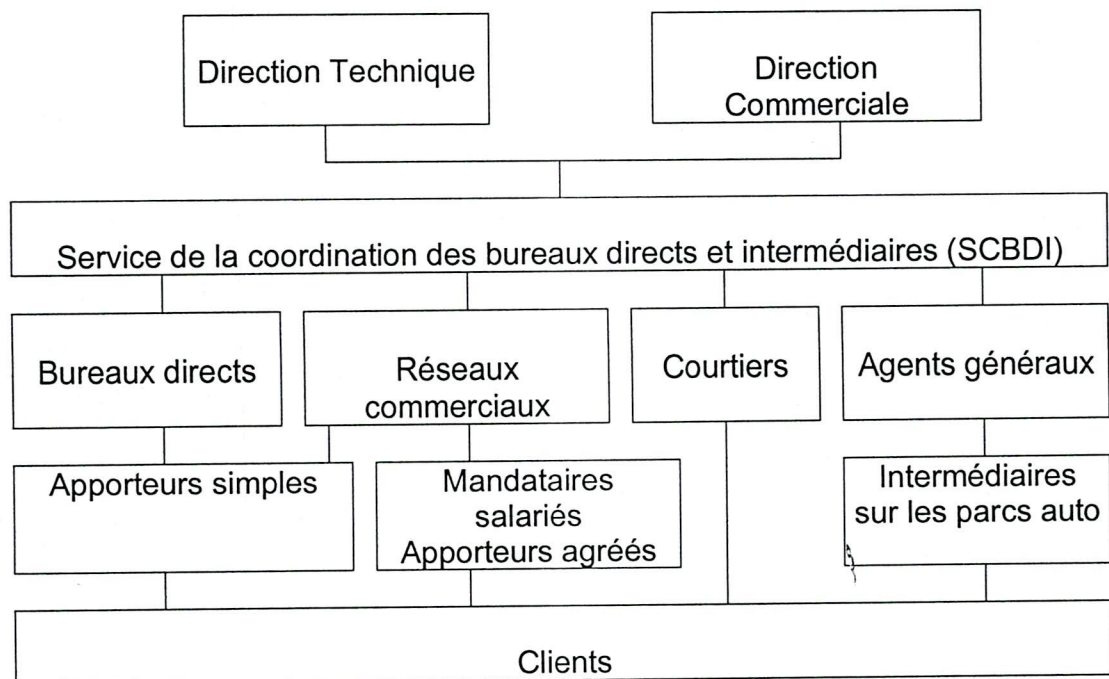


ORGANIGRAMME DE L'AFRICAINNE DES ASSURANCES



ORGANIGRAMMES DE LA DISTRIBUTION

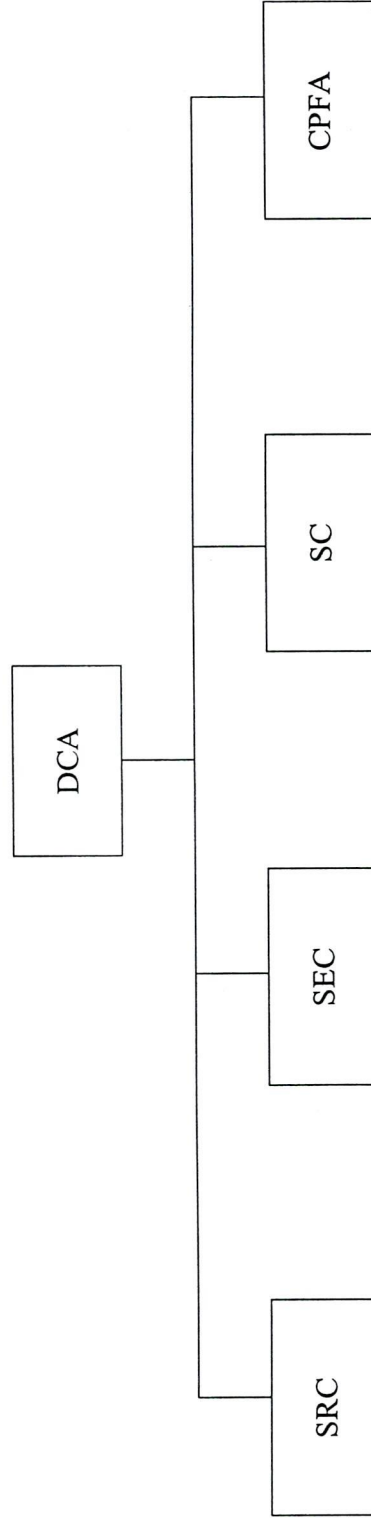
AFRICAINES DES ASSURANCES



REPUBLIQUE DU BENIN

PRESENTATION DE L'ORGANE DE CONTROLE DES ASSURANCES

La Direction du Contrôle des Assurances (DCA), organe de contrôle des assurances du marché national béninois, est sous la tutelle du Ministère des Finances et de l'Economie (MFE). Elle est une direction opérationnelle de la Direction Générale des Affaires Economiques (DGAE). Elle est animée par une Directrice, quatre Commissaires Contrôleurs et dix cadres et agents. Son organigramme se présente comme suit :



SRC : Service de la Réglementation et du Contentieux
SEC : Service des Etudes et du Contrôle
SC : Service de la Coopération
CPFA : Centre Professionnel de Formation en Assurance.

REPUBLIQUE DU BENIN

PRESENTATION DU MARCHÉ DES ASSURANCES

RUBRIQUES	IARD		VIE		TOTAL	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001
Nombre de société d'assurance	5	5	3	3	8	8
Nombre de société d'assurance dont 100% des capitaux appartiennent aux nationaux	2	2	1	1	3	3
Nombre d'emplois	199	171	78	72	277	243
Frais de personnel (en millions)	782,5	967,5	207,4	220,2	989,9	1 187,7
Impôts et taxes (en millions)	203,6	286,5	48,7	53,0	252,3	339,5
Sinistres payés (en millions)	2 312,2	2 798,3	523,4	667,6	2 835,6	3 465,9
Dépôts en banques (en millions)	6 039,5	10 235,5	1 908,7	2 398,3	7 948,2	12 633,8
Part de l'assurance dans le PIB %	-	-	-	-	0,71	0,90
Prime d'assurance par tête (f cfa)	-	-	-	-	1 693	2 306,2

GRILLE DEVALUATION DE LA SATISFACTION CLIENTELE

ELEMENTS	PARAMETRES	INDICATEUR	SEUILS	COMMENTAIRES
Contact	Fiabilité	-Exactitude du service : « erreur 0 » -Fiabilités des équipements -Uniformité du décor dans les différents bureaux et agences générales		
Efficience	Accueil (confiance)	-Courir -Présentation -Propriété		
Aptitude	Réactivité (efficacité)	-Service rapide -Célérité -Disponibilité		
Psychologie	Empathie (respect, intérêts et attention individuelle)	-« Adage client est roi » Désir = ordre -Amabilité -Courtoisie		

GRILLE D'EVALUATION MARKETING DE L'ENTREPRISE

PHILOSOPHIE DE GESTION

A. L'entreprise a-t-elle pris conscience de l'importance de s'organiser en vue de satisfaire les besoins et les désirs des marchés visés?

- 0 L'entreprise pense d'abord à vendre ses produits à qui veut bien les acheter.
- 1 L'entreprise s'efforce de satisfaire, sur un pied d'égalité, une vaste gamme de marché et de besoins.
- 2 L'entreprise se soucie de satisfaire en priorité les besoins et désirs de cibles bien définies, choisies en fonction de leur potentiel de croissance et de rentabilité.

B. L'entreprise dispose-t-elle de produits et/ou de plan d'action différent pour chaque segment de marché visé?

- 0 Non.
- 1 En partie.
- 2 Oui.

C. L'entreprise développe-t-elle ses activités en tenant compte des différents acteurs de son système marketing (fournisseur, distributeurs, concurrents, consommateurs, environnement)?

- 0 Non. Elle se concentre sur la vente à sa clientèle
- 1 En partie. Elle se soucie des circuits de distribution même si l'essentiel de l'effort commercial s'adresse à la clientèle immédiate.
- 2 Oui. L'entreprise prend en considération l'ensemble du système marketing en s'efforçant d'y déceler les menaces et opportunités significatives pour elle.

LE MODE D'ORGANISATION

D. Existe-t-il une forte synergie entre les différentes activités marketing?

- 0 Non. Le commercial et le marketing ne sont pas coordonnés et il se produit souvent des conflits.
- 1 En partie. Il existe une synergie de principe, mais la coordination de la coopération laisse à désirer.
- 2 Oui. Toutes les fonctions marketing sont bien intégrées.

E. Est-ce que le marketing collabore efficacement avec la recherche, la production, les achats, la logistique et la finance?

- 0 Non. On reproche souvent ses exigences inconsidérées et les coûts qu'elles entraînent pour les autres départements.
- 1 En partie. Les relations sont cordiales, mais chaque département continue à agir selon son intérêt.
- 2 Oui. La coopération est efficace et les problèmes sont toujours résolus dans l'intérêt supérieur de l'entreprise.

F. Le processus de développement des nouveaux produits est-il bien géré?

- 0 Non. Il est mal défini et mal géré.
- 1 Il existe un ensemble de procédures, encore rudimentaire.
- 2 Le système est bien structuré et géré de façon professionnelle.

LE SYSTEME D'INFORMATION

G. A quand remontent les dernières études sur la clientèle, le comportement d'achat, la distribution et la concurrence?

- 0 Il y a de nombreuses années.
- 1 A quelques années.

- 2 Elle ont été réalisées ou mises à jour récemment.

H. L'entreprise connaît-elle le potentiel de la rentabilité de ses différents, clients, territoire, produits, circuits de distribution et niveau de commande,,?

- 0 Non
- 1 Partiellement
- 2 Oui

I. Se préoccupe-t-on de mesurer la productivité des dépenses marketing?

- 0 Très peu.
- 1 Un peu
- 2 Systématiquement.

LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

J. Dispose-t-on d'un plan marketing formel?

- 0 Non.
- 1 Il existe un plan annuel
- 2 Il existe un plan annuel détaillé ainsi qu'un plan à long terme réévalué tous les ans.

K. La stratégie marketing de l'entreprise est-elle claire?

- 0 Non.
- 1 Elle est Claire et s'inscrit dans la poursuite des activités actuelles.
- 2 La stratégie est Claire, innovatrice, bien documentée et réfléchie.

L. A-t-on élaboré les plans de secours?

- 0 Non, ou pratiquement pas.
- 1 On y réfléchit, mais il n'y a pas de plan à proprement parler.
- 2 Oui, il existe un plan pour chaque situation d'urgence

**LES MOYENS
OPERATIONNELS**

M. La réflexion marketing de la direction générale est-elle diffusée et appliquée dans l'entreprise?

- 0 Mal.
- 1 Oui.
- 2 Très bien.

N. La gestion des ressources commerciale est-elle efficace?

- 0 Non. Les ressources sont inadéquates par rapport aux objectifs poursuivis.
- 1 Relativement. Les ressources existent mais pourraient être mieux gérées;
- 2 Oui. Les ressources sont suffisantes et bien utilisées.

O. L'entreprise réagit-elle rapidement avec à propos aux événements inattendus?

- 0 Non, les données commerciales sont toujours en retard et le temps de rédaction est long.

- 1 Relativement. Les données sont à jour.
- 2 Oui. L'entreprise a un système d'information très au point et réagit rapidement.

NOTE FINALE:

- 3 La note finale est obtenue en additionnant les notes correspondant à chaque question.
- 4 Elle s'interprète de la façon suivante:

EFFICACITE MARKETING:

0-5=Nulle	11-15=Moyenne
6-10=Faible	16-20=Bonne
21-25=Très Bonne	26-30=Excellente

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- **Code des assurances de la zone CIMA**, édition 2001
- **KOTLER P., DUBOIS B.**, Marketing management, Publi-union, 9^{ème} édition, Paris, 1997

COURS

- **AKPAN B.**, Introduction à l'assurance, IIA, Cycle DT-A, année 2000
- **ROUVILLOIS M.**, Marketing en assurances, IIA, Cycle DESS-A, année 2002

AUTRES

- Dictionnaire Le Petit Larousse illustré, édition 2001
- Notes de la Direction du Contrôle des Assurances sur les statistiques du marché, année 2001
- Rapport d'activités annuelles de l'Africaine des Assurances, année 2001
- Rapport d'activités annuelles de la FEDAS, année 2001
- Rapport d'activités annuelles de la NSAB, année 2001