



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES
MARCHES D'ASSURANCES (CIMA)



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)

BP: 1575 Yaoundé
Tél: 00 237 22 20 71 52
Fax: 00 237 22 20 71 51
E-mail: iaa@iiacameroun.com
Site: www.iiacameroun.com

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN
ASSURANCES

18^{ème} promotion

THEME

**REFLEXION SUR LES STRATEGIES D'AMELIORATION DES PERFORMANCES
D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES IARD: CAS DE L'AFRICAINNE
DES ASSURANCES DU BENIN**

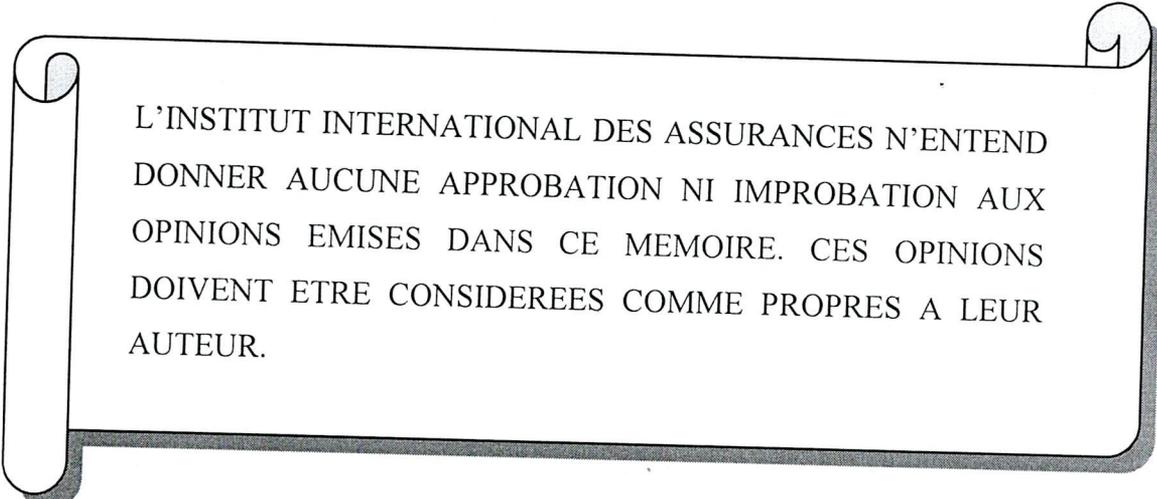
Présenté par :

Emmanuelle Mégah AKOHA

Sous la direction de :

M. Vincent MAFORIKAN
Directeur Général de
l'Africaine des Assurances du Bénin

Novembre 2008



L'INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES N'ENTEND
DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS
DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR
AUTEUR.

Je dédie ce travail aux familles AKOHA et GUEDEGBE, en particulier à mon père Athanase AKOHA et à ma mère Pierrette GUEDEGBE, ainsi qu'à Imeldah, Alvine et Eddy mes sœurs et frère; en témoignage de tout l'amour que je porte pour vous ...

Et également, à toutes les personnes qui se sentent proches de moi par le goût de l'effort sans cesse renouvelé.

REMERCIEMENTS

J'exprime ma profonde gratitude à tous ceux qui ont contribué de quelque manière que ce soit à l'aboutissement de ce travail, et ceux dont les conseils m'ont été d'une grande utilité. Je pense en l'occurrence à :

M. Vincent MAFORIKAN, Directeur Général de l'Africaine des Assurances, qui, malgré les multiples occupations liées à sa fonction, a bien voulu se prêter à l'encadrement de ce travail ;

M. Roger Jean-Raoul DOSSOU-YOVO, Directeur Général de l'Institut International des Assurances ;

M. Paul SARR, Directeur des Etudes de l'Institut International des Assurances ;

M. Momath N'DAO, ex-Directeur des Etudes de l'Institut International des Assurances ;

M. Lymdah-Ouro AYEVA, Assistant du Directeur des Etudes de l'Institut International des Assurances ;

M. Urbain ADJANON, Directeur des Assurances du Bénin, ainsi qu'à tout le personnel de ladite direction ;

MM. Hervé TCHIAKPE et Modeste COCO, respectivement Directeur Comptable et Financier et Auditeur Interne à l'Africaine des Assurances ;

M. Nestor AHO et M. Henri AHOYO, vos soutiens m'ont été d'un grand secours dans les moments difficiles ;

M. Fortuné GUEDEGBE et Mme Honorine AHOUANDOGBO, je ne saurais rester insensible à votre sollicitude permanente ;

M. et Mme Dramane KPALLA, ainsi que Sosthène KPALLA leur fils, pour la confiance que vous avez en moi ;

M. Christian AFFAGNON, vos multiples conseils m'ont édifié pendant tout mon stage ;

tout le personnel de l'Africaine des Assurances du Bénin et de la NSIA-Bénin ;

mes camarades de la 18^{ème} promotion DESS-A de l'Institut International des Assurances, en particulier Modeste SODJINOU, Martial AGBOTON, Pacôme BONOU, Gilbert KOVY, Dexter POUELA, et Eric KABORE, sans oublier tous les autres ; rien n'aurait été facile sans vous.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- Africaine** : Africaine des Assurances du Bénin
- AFRICA-RE** : Société Africaine de Réassurance
- ASA-B** : Association des Sociétés d'Assurances du Bénin
- BRVM** : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
- CA** : Chiffre d'Affaires
- CICA-RE** : Compagnie Commune de Réassurance des Etats membres de la CICA
- CIMA** : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
- CMA** : Chiffres du Marché des Assurances
- CRCA** : Commission Régionale de Contrôle des Assurances
- DA** : Direction des Assurances
- DGAE** : Direction Générale des Affaires Economiques
- FANAF** : Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National africaines
- IARD** : Incendie Accidents Risques Divers
- IIA** : Institut International des Assurances
- ISO** : Organisation Internationale de la Normalisation
- OMC** : Organisation Mondiale du Commerce
- PAPME** : Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises
- SCOR** : Société Commerciale de Réassurance
- SEN-Ré** : Société Sénégalaise de Réassurance
- SMQ** : Système de Management par la Qualité
- SONAR** : Société Nationale d'Assurances et de Réassurances
- VPN** : Réseau Privé Virtuel (Virtual Private Network)

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| <u>Tableau 1</u> : Evolution d'année en année du chiffre d'affaires du marché béninois dans les différentes branches. | 17 |
| <u>Tableau 2</u> : Evolution comparée des chiffres d'affaires moyens des marchés IARD du Bénin et de la CIMA. | 17 |
| <u>Tableau 3</u> : Taux de croissance des chiffres d'affaires de l'Africaine des Assurances et de son principal concurrent entre 2002 et 2007. | 19 |
| <u>Tableau 4</u> : Comparaison entre le rendement des titres et le rendement des autres placements de l'Africaine des Assurances entre 2002 et 2007 | 28 |
| <u>Tableau 5</u> : Evolution de la sinistralité de l'Africaine des Assurances en Automobile et dans toutes les branches entre 1999 et 2007. | 35 |
| <u>Tableau 6</u> : Charges de sinistres en assurance RC Automobile, ventilées par exercice de survenance (Extrait du Tableau A de l'état A10) | 35 |
| <u>Tableau 7</u> : Evolution du taux de couverture du montant minimum de la marge de solvabilité de l'Africaine et du marché IARD entre 2002 et 2006. | 37 |
| <u>Tableau 8</u> : Contribution des revenus de placements à la réalisation des résultats globaux de la compagnie | 37 |
| <u>Tableau 9</u> : Taux de résiliation annuel et taux d'affaires nouvelles à l'Africaine des Assurances entre 2004 et 2007 | 40 |

**Tableau 10: Comparaison entre la répartition des cotisations
perçues en 2007 à l'Africaine des Assurances et la
décomposition théorique de la prime d'assurance 44**

**Tableau 11 : Croissance comparée du chiffre d'affaires et des frais
généraux de l'Africaine des Assurances entre 2002 et 2007 ... 45**

LISTE DES GRAPHIQUES

- Grappe 1: Evolution de la part de marché de l'Africaine des Assurances entre 2000 et 2007. 20
- Grappe 2: Evolution des réserves et des fonds propres entre 1999 et 2007..... 27
- Grappe 3: Evolution de la durée moyenne de vie des dossiers de sinistres dans la branche Automobile entre 1998 et 2007..... 36
- Grappe 4: Appréciation de la notoriété des différentes compagnies IARD du marché à Juin 2008. 39

LISTE DES ANNEXES

| | |
|--|------|
| ANNEXE 1: Questionnaires des enquêtes..... | II |
| ANNEXE 2: Organigramme de l'Africaine des Assurances | XII |
| ANNEXE 3 : Liste des compagnies d'assurances du Bénin..... | XIII |
| ANNEXE 4 : Liste des bureaux directs et des agences générales de l'Africaine des Assurances | XIV |

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS | vi |
| LISTE DES TABLEAUX..... | vii |
| LISTE DES GRAPHIQUES | viii |
| LISTE DES ANNEXES..... | ix |
| SOMMAIRE | x |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE: LE CONTEXTE DE L'ETUDE..... | 1 |
| | |
| CHAPITRE I : LE CADRE GENERAL ET SPECIFIQUE | 5 |
| Section 1 : Le marché béninois de l'assurance | 5 |
| Section 2 : L'Africaine des Assurances du Bénin..... | 10 |
| | |
| CHAPITRE II : L'ETAT DES LIEUX DE LA QUALITE A L'AFRICAINES DES ASSURANCES | 15 |
| Section 1: De la nécessité d'une gestion efficiente par la compagnie | 15 |
| Section 2 : Des orientations prises par l'entreprise | 23 |
| | |
| DEUXIEME PARTIE: VERS UNE AMELIORATION DES PERFORMANCES PAR LA QUALITE..... | 1 |
| | |
| CHAPITRE I : L'ANALYSE DES STRATEGIES MISES EN PLACE PAR LA COMPAGNIE | 33 |
| Section 1 : L'incidence de la pratique de l'Africaine sur les performances de l'entreprise..... | 33 |
| Section 2: L'identification des principales pesanteurs à une meilleure performance..... | 40 |
| | |
| CHAPITRE II : LES APPROCHES DE SOLUTION | 54 |
| Section 1: La préservation et la consolidation des acquis..... | 54 |
| Section 2 : Le management de la qualité et la certification suivant la norme ISO 9001 | 62 |
| | |
| CONCLUSION GENERALE..... | 71 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 73 |
| TABLE DES MATIERES..... | XV |

INTRODUCTION GENERALE

Dans les années 90, le Bénin s'est engagé sur la voie du libéralisme avec l'obligation pour l'Etat d'un retrait progressif de la vie économique, laissant ainsi la place aux investisseurs privés.

De nombreuses entreprises ont vu le jour, tant dans le domaine de la production industrielle et commerciale, que dans celui des prestations de services. L'intensification des échanges à l'échelle nationale et internationale, les objectifs de rentabilité, de développement et de survie ont rendu la concurrence sur les différents marchés plus rude que jamais. Chacun s'efforçant d'améliorer, d'inventer pour répondre aux attentes de plus en plus croissantes de consommateurs avisés et exigeants.

Le marché béninois de l'assurance n'échappera pas à ces changements. Mieux, il sera d'autant plus révolutionné cinq années plus tard en 95, par l'entrée en vigueur du code des assurances des Etats membres de la CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances). Le nouveau texte met l'accent sur la protection du consommateur : l'assuré. Les règles qui y sont édictées visent à lui garantir un minimum de sécurité face à un partenaire plus fort techniquement, juridiquement, et financièrement : l'assureur.

Cependant, ces prescriptions ne sont pas une panacée. Elles ont révélé très tôt leurs limites. Et déjà sur le terrain, les compagnies d'assurances mettent tout en œuvre pour s'attirer les bonnes grâces des assurés. La compétition entre sociétés pour remporter telle ou telle affaire n'est pas souvent favorable à tous les acteurs. Elle se fait parfois au détriment des techniques de l'assurance et des

principes élémentaires de gestion, compromettant de ce fait la survie à long terme des entreprises.

Les raisons qui expliquent cette situation sont entre autres le marasme économique et la faible pénétration de l'assurance sur le marché. Car la matière assurable est encore moins abondante malgré le potentiel existant.

Aujourd'hui encore, nos compagnies vont devoir rivaliser avec les filiales de grands groupes européens qui sont des entreprises financièrement solides, disposant d'expériences considérables dans le domaine.

Face à toutes ces difficultés, nous nous devons de repenser nos organisations et de nous inscrire dans une dynamique d'amélioration continue. On ne peut persister dans l'application des techniques d'hier et espérer demeurer en affaire demain. Ainsi, le succès et la performance seront le satisfecit de toutes les entreprises qui chercheront à se conformer aux normes de leur domaine, et sauront s'approprier les nouvelles méthodes de gestion.

Parmi ces méthodes, la qualité se révèle un outil dont l'importance ne cesse de croître, et dont les enjeux économiques ne sont pas négligeables. Elle s'impose désormais à toute structure qui veut faire de la satisfaction des clients, des employés et des actionnaires un chemin de réussite et de pérennité.

A cet égard, timidement mais de façon réelle une prise de conscience s'observe dans tout l'espace CIMA. Les retraits d'agrément et les multiples autres sanctions prononcées par la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA) à l'encontre de diverses compagnies confirment cet état de chose. Ils ont énormément contribué à engager nos compagnies sur la voie de l'excellence.

Cependant, beaucoup reste à faire, et le dernier rapport d'activité de la Commission a mis en exergue la réalité de nos marchés, caractérisés par une

prédominance des assurances obligatoires, une gestion peu moderne, l'importance des frais généraux, le manque de satisfaction des assurés ... Le marché béninois est également concerné par ce bilan peu reluisant. Dès lors, intégrer le concept de qualité dans le quotidien de nos compagnies pour les amener à des niveaux supérieurs devient un sujet consensuel.

Certes, la recherche de l'excellence induit des coûts et de nombreuses contraintes. Mais en réalité, ils sont moindres par rapport aux conséquences des mauvaises prestations. Les effets néfastes relatifs à la réputation des assureurs et à l'acceptation même de l'assurance par le public sont à redouter, sans oublier les coûts liés à la reconquête de clients perdus.

Le présent travail se propose d'examiner le cas d'une compagnie d'assurances béninoise qui s'est fixé comme objectif de mener une politique de développement basée sur la qualité : l'Africaine des Assurances du Bénin.

Dans une première partie, nous présenterons l'Africaine des Assurances et son environnement (Chapitre I). Ceci nous amènera à faire un état des lieux de la qualité telle que pratiquée par l'entreprise (Chapitre II). La deuxième partie consacrera le début de notre réflexion sur le sujet traité, à commencer par une analyse des différentes actions menées (Chapitre I) ; et nous terminerons par quelques suggestions et approches de solution Chapitre II).

| | | |
|--|---|--|
| | <p><u>PREMIERE PARTIE</u></p> <p>LE CONTEXTE DE L'ETUDE</p> | |
|--|---|--|

CHAPITRE I : LE CADRE GENERAL ET SPECIFIQUE

Ce chapitre servira de tremplin à la présentation du cadre de notre étude. Nous parlerons d'abord des principaux acteurs du secteur des assurances au Bénin (Section 1). Ensuite, il sera question de décrire la structure où s'est déroulé notre stage, et sur laquelle portera l'essentiel de notre exposé : l'Africaine des Assurances (Section 2).

Section 1 : Le marché béninois de l'assurance

Plusieurs acteurs animent le marché de l'assurance au Bénin. Ils sont tous d'une manière ou d'une autre au service des assurés. Si les uns sont en contact direct avec eux pour la réalisation d'opérations diverses en assurance, d'autres par contre travaillent en arrière plan, et ont soit à charge la régulation du marché, soit un rôle d'utilité publique.

Paragraphe 1: Les entreprises et leurs partenaires

A- LES ENTREPRISES

Elles ont pour mission d'accompagner le développement économique de notre pays en garantissant la sécurité des investissements nécessaires à la mise en œuvre des projets de création d'entreprise, d'assurer la protection des ressources matérielles, financières et humaines, ainsi que le patrimoine des entreprises contre les périls qui pourraient éventuellement les toucher et compromettre la pérennisation de leurs activités.

Elles offrent également leurs services aux particuliers. A cet effet, leur rôle consiste à soutenir financièrement les ménages pour les cas de dommages affectant soit les biens de la famille, soit l'intégrité physique des personnes, ou dans les circonstances de mise en cause de la responsabilité civile.

Enfin les entreprises sont des investisseurs institutionnels et participent activement au financement de l'économie grâce à l'épargne collectée auprès des assurés.

On dénombre actuellement sur le marché treize (13) sociétés d'assurances dont une constituée sous forme de société d'assurances mutuelle.¹

B- LES PARTENAIRES

Ce sont les intermédiaires d'assurance, les réassureurs et les prestataires divers. Ils soutiennent l'activité des assureurs grâce à leur apport, assistance et conseil.

❖ *Les intermédiaires d'assurance* : On distingue principalement dans cette catégorie les agents généraux et les courtiers (ou sociétés de courtage).

Les agents généraux

L'agent général est une personne physique ou morale dont le rôle consiste à présenter, sur un territoire géographique bien délimité, des opérations pour le compte d'une société d'assurances en vertu d'un mandat qui lui est délivré par cette dernière. Ce mandat réserve l'exclusivité de sa production à la compagnie mandante, qui a également un droit de regard sur sa gestion et sur l'ensemble de ses activités.

L'exercice du métier d'agent général est subordonné au respect des exigences du code CIMA en matière d'honorabilité et de capacité. Il est en outre soumis à la justification d'une garantie financière d'au moins 10 millions de FCFA² obtenue auprès d'un établissement financier ou d'une compagnie d'assurances.

¹ Cf ANNEXE 4 : Liste des compagnies d'assurances du Bénin

² Art 506, 508, 525 code CIMA

Les courtiers ou sociétés de courtage

Il s'agit d'entreprises prestataires de service, spécialisées dans le conseil en assurance. A l'opposé des agents généraux, les courtiers sont mandatés par les assurés, près desquels ils jouent un rôle de conseil. Les courtiers sont indépendants et collaborent avec toutes les compagnies. Ils ont pour mission de rechercher les sociétés d'assurances qui proposent les conditions de prix et de garantie les mieux adaptées aux besoins de leurs clients. Ils doivent aussi satisfaire à des critères de capacité, d'honorabilité et de garantie financière. De plus, ils ont l'obligation de souscrire une police d'assurance Responsabilité Civile (RC) Professionnelle pour répondre éventuellement des dommages qu'ils causent à leur clientèle dans le cadre de leurs activités.

❖ *Les réassureurs* : pour les assureurs, ils sont incontournables en ce sens qu'ils permettent à ces derniers :

- d'accroître leurs capacités de souscription par la prise en charge des risques à capitaux importants dépassant leur rétention³;
- de bénéficier d'une assistance technique pour la gestion des gros risques;
- de réaliser l'équilibre, l'homogénéité et la rentabilité de leur portefeuille par la suppression des pointes et la limitation de la sinistralité ;
- d'obtenir les liquidités nécessaires pour faire face à la survenance de gros sinistres.

L'offre de réassurance provient essentiellement des pays du Nord⁴. Au niveau africain et sous-régional, il existe également des réassureurs non moins

³ La rétention est le montant maximal qu'une compagnie d'assurance peut conserver sur un risque souscrit compte tenu de sa capacité financière.

⁴ Les réassureurs mondiaux : la Swiss Ré (Suisse), la Munich Ré en Allemagne, la Scor en France, et aux Etats-Unis la General Ré.

importants. Certains, tels que la CICA- RE et l'AFRICA-RE bénéficient d'une cession obligatoire de la part de l'ensemble des compagnies d'assurances opérant dans la zone CIMA.

❖ *Les prestataires divers*

Il convient de souligner le soutien non négligeable qu'apportent certaines professions aux assureurs dans le cadre de leur métier. C'est le cas des médecins, des avocats, des ingénieurs ...

Paragraphe 2 : Les autres acteurs du marché

D'autres acteurs participent également à la régulation et à l'animation du marché. Il s'agit de l'autorité de tutelle, des institutions et organismes d'assurances.

A- L'AUTORITE NATIONALE DU CONTROLE DES ASSURANCES

La Direction des Assurances (DA) sert de relais aux actions de la Commission Régionale de Contrôle des Assurances. Au Bénin, cette direction est sous l'autorité du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)⁵.

Elle assure la promotion du secteur des assurances, la sauvegarde des intérêts des assurés, souscripteurs et bénéficiaires de contrats d'assurance et de capitalisation. Elle joue le rôle d'expert et de conseil en assurance auprès des autorités politico- administratives.

Les réassureurs africains: la Cica- ré au Togo, l'Africa-ré au Nigéria, au Sénégal la Sen Ré et la Best Ré, l'Aveni Ré en Côte d'Ivoire, la Tunis Ré en Tunisie, la Zep -Ré au Kenya...

⁵ Elle est régie par l'arrêté n° 214/MF/DC/CC du 09 Juillet 1993 qui a été successivement modifié par les arrêtés: 432/MFE/DC/SGM/DGAE du 28 Avril et celui n°2000142/MFE/DC/SGM/DGE du 1^{er} Mars 2006 et portant attribution, organisation et fonctionnement de la direction générale de l'Economie.

Par ailleurs, elle autorise l'exercice de la profession d'intermédiaire, effectue une étude préalable des dossiers d'agrément et gère les contrats souscrits par l'Etat.

B- LES ORGANISMES ET INSTITUTIONS D'ASSURANCES

1) L'Association des Sociétés d'Assurances du Bénin (ASA-B)

L'Association des Sociétés d'Assurances du Bénin a vu le jour en Février 1999. Elle regroupe en son sein l'ensemble des compagnies du marché. Celles-ci, à travers la création de cette organisation professionnelle, ont manifesté la volonté de mettre en commun leurs efforts pour asseoir un secteur des assurances dynamique et prospère. A l'instar de tout mouvement associatif, elle constitue à la fois un creuset d'échanges et de réflexion sur les différents maux touchant la profession, et un cadre de défense des intérêts des assureurs auprès des autorités compétentes et du public.

2) Le Fonds de Garantie Automobile (FGA)

C'est la toute nouvelle institution dont le marché de l'assurance béninois s'est doté en 2007. Prévu à l'art 600 du code CIMA, le Fonds de Garantie Automobile prend en charge les victimes d'accidents dont les auteurs restent inconnus ou n'étaient pas assurés. Son financement provient :

- des prélèvements effectués chez les assurés en Automobile à la souscription et au renouvellement des contrats;
- de la contribution de l'Etat béninois;
- et de la participation financière des compagnies d'assurances opérant en IARD.

Section 2 : L'Africaine des Assurances du Bénin

L'Africaine des Assurances a été créée le 05 Novembre 1997 à Cotonou, avec un capital de 1 milliard de FCFA, et obtint son agrément auprès de la CRCA le 20 Mars 1998.

C'est une société dont l'actionnariat est composé pour l'essentiel d'opérateurs économiques béninois détenant 50% du capital à la constitution. Le reste était réparti entre l'Etat (5%), les partenaires techniques (35%) et le personnel (10%).

La société compte désormais 309 actionnaires. Depuis sa création, elle a la part de marché la plus importante en assurance de dommages.

Paragraphe 1: Les activités

Elles reposent sur la production de contrats d'assurance et le règlement de sinistres.

D'un point de vue purement technique, il s'agit pour la compagnie d'organiser et de gérer la mutualité⁶ formée par l'ensemble des assurés.

Au plan commercial, l'activité de l'entreprise comporte d'une part, la vente de divers produits d'assurance par l'entremise de ses bureaux directs, ou grâce à des intermédiaires et d'autre part, la fourniture d'un service après vente en cas de sinistre.

La gamme de produits proposée à l'Africaine des Assurances regroupe les contrats suivants : l'assurance Automobile, l'assurance Individuelle Accidents, l'assurance Sécurité Familiale Accident, l'assurance Sécurité Voyage-Séjour, l'assurance Multirisques Habitation, l'assurance Moto, l'assurance RC chef de

⁶ Lexique des termes d'assurance : La mutualisation en assurance consiste au regroupement des assurés exposés à un même risque. De sorte que les contributions financières de chaque membre soient mises en commun pour remédier aux conséquences pécuniaires des sinistres pouvant affectés quelques uns parmi eux.

famille et RC scolaire, l'assurance Maladie et Individuelle Accidents Groupe, l'assurance Transport (Corps et Facultés par voie maritime, terrestre et aérienne), l'assurance RC chef d'entreprise, l'assurance Caution.

Paragraphe 2 : L'organisation

Outre la Direction Générale, on retrouve d'un côté les fonctions de support, et de l'autre, les directions opérationnelles.

A- LES FONCTIONS DE SUPPORT

Elles favorisent, de par leurs activités, l'accomplissement de la mission principale de l'entreprise qui est la production de contrats d'assurance et le règlement de sinistres. Dans cette catégorie on a :

1) L'Inspection Générale chargée des contrôles et de la qualité

Elle contrôle les différentes entités de la compagnie et rend compte périodiquement de leurs actions à la Direction Générale, qui prend les décisions qui s'imposent.

L'Inspection Générale est composée du Service Audit Interne et Contrôle de Gestion (SAICG) et de l'Inspection des Opérations (IO).

2) La Direction Comptable et Financière

Elle tient les comptes techniques et financiers, réalise et suit les mouvements de la trésorerie dont elle assure la gestion, met en œuvre la politique de placement dans le respect des dispositions du code CIMA.

3) La Direction de l'Administration et des Ressources Humaines

Cette Direction s'occupe des affaires administratives. A ce titre, elle effectue tous les travaux liés au recrutement, à la gestion et à la formation du personnel, de même qu'à l'approvisionnement et à la gestion d'articles de tout genre pour les besoins de la compagnie.

4) Le Service Marketing et Communication

Il élabore et met en œuvre les stratégies et les plans marketing. Il s'occupe de la promotion des produits de la compagnie et de l'amélioration de son image auprès de la clientèle.

5) Le Service Informatique

Son rôle est de permettre à l'entreprise de disposer à tout moment d'un outil informatique en bon état de fonctionnement. Il est chargé également de l'animation et de la gestion de son site web.

B- LES DIRECTIONS OPERATIONNELLES

1) La Direction de la Production

Elle assure la supervision des différents services concourant à l'atteinte des objectifs de production. Elle comprend :

- **Le Service Réassurance et Caution**

Il travaille à la définition et à la mise en œuvre de la politique de cession et d'acceptation des risques (plan de réassurance). Il supervise également les activités de production et de règlement de sinistres de la branche Caution.

- **Le Service Etudes et Développement**

Il s'occupe des études et de l'exécution des projets techniques concernant la Direction de la Production. Ces attributions comportent également la création de nouveaux produits, et l'amélioration des contrats se trouvant déjà en phase de commercialisation.

- **Le Service d'Analyse et de Tarification des Risques**

Son rôle est l'élaboration et l'aménagement des tarifs compte tenu de l'évolution des statistiques de production et de sinistre, ainsi que des taux du marché. Il apporte son aide aux différentes entités de production pour la visite et la tarification des risques complexes.

- **Le Service Courtage**

Ce service s'occupe de la production en provenance du réseau des courtiers. Il étudie et traite les demandes de cotation faites par eux pour le compte de leurs clients, procède à l'émission des contrats et à l'encaissement des primes. D'autre part, il initie et supervise la procédure de paiement des commissions aux différents courtiers.

- **Le Service Suivi et Animation du Réseau des Agences**

Le SSARA joue un rôle identique à celui du Service Courtage, mais à l'endroit des agents généraux. Il est chargé de leur apporter un appui commercial et technique et de travailler à l'animation de ce réseau.

- **Les Bureaux Directs**

Les bureaux directs sont les points de vente de la compagnie. Ils participent au développement du portefeuille de la société à travers la prospection et la recherche de clients.

2) La Direction des Sinistres

Elle supervise les activités menées au sein des différentes entités sous son contrôle en leur offrant l'appui technique et juridique nécessaire à l'administration et au règlement des sinistres. Elle est chargée de la surveillance et de l'assainissement du portefeuille sinistre de la compagnie.

- **Le Service Sinistre Automobile**

Il s'occupe du processus de règlement des sinistres en Automobile.

- **Le Service Sinistre Incendie, Risques Divers et Transport**

Il a les mêmes attributions que le Service Sinistre Automobile, mais ses domaines de compétence sont l'Incendie, les Risques Divers et le Transport.

- **Le Service Juridique et Contentieux**

Son rôle est de suivre l'évolution des dossiers à incidence juridique afin d'engager les actions adéquates pour éviter les poursuites judiciaires dont la

compagnie pourrait être l'objet, ou pour écourter la durée et limiter les coûts des contentieux sinistres.

Ce service exerce les recours nécessaires pour le compte des assurés et de la compagnie. Il étudie aussi les suites à donner aux dossiers ayant fait l'objet d'investigation de la part de l'Inspection Générale.

CHAPITRE II : L'ETAT DES LIEUX DE LA QUALITE A L'AFRICAINNE DES ASSURANCES

Le besoin de qualité est universel. Quotidiennement exprimé par les consommateurs et les usagers à tous les niveaux, il se doit d'être relayé, étudié et intégré au niveau des organisations. Pour l'Africaine des Assurances, la recherche de la qualité se justifie à plus d'un titre. Si de façon générale, elle découle de la conjoncture difficile de l'environnement des assurances au Bénin, plus spécifiquement, elle résulte de certains facteurs endogènes à l'entreprise elle-même (section 1).

C'est pour cela que ses dirigeants s'efforcent de soigner aussi bien la gestion interne que les services fournis aux assurés (section 2).

Section 1: De la nécessité d'une gestion efficiente par la compagnie

De nombreux éléments externes et internes militent en faveur de l'efficience à l'Africaine des Assurances. Ils sont relatifs au milieu dans lequel elle évolue, et à ses contraintes de positionnement sur le plan national et international.

Paragraphe 1 : Les facteurs liés à l'environnement de la compagnie

A- L'OUVERTURE DU MARCHE A LA CONCURRENCE

Dix années après le désengagement de l'Etat de la seule société qui couvrait l'ensemble des besoins en assurance au plan national, la SONAR (Société Nationale d'Assurances et de Réassurances), le marché n'a cessé de s'élargir. Le nombre d'entreprises a plus que doublé pendant cette période; il est passé de six en 1998 à treize en 2007. Parallèlement, on dénombre aujourd'hui une dizaine de courtiers, une centaine d'agents généraux, et près de 300 commerciaux, témoignant ainsi de l'intérêt de plus en plus croissant des promoteurs et des investisseurs pour le secteur.

Pendant ce temps, le développement du marché est lent. Son chiffre d'affaires n'a pas évolué de façon spectaculaire. On est passé de 10 milliards de FCFA en 1998 à 22,2 milliards de FCFA en 2006. La production de l'ensemble des sociétés béninoises n'a atteint les 20 milliards qu'en 2005. De même, la progression observée est assez irrégulière, notamment en IARD.

En effet, si la croissance annuelle s'établit en moyenne à 7,42%, l'évolution est diversement appréciée selon les branches. En Vie, une percée remarquable s'est opérée, faisant apparaître pour l'année 2005 une croissance de l'ordre de 47%. A l'opposé, l'élan commercial des sociétés d'assurances de dommages semble s'estompé au fil des différents exercices. Malgré l'énorme potentialité qui existe, on entrevoit une tendance à la stagnation.

C'est dire que le marché de l'IARD devient de plus en plus exigü. Il est cependant difficile d'envisager toute forme de protectionnisme visant à empêcher l'établissement de nouveaux acteurs. Car, membre de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), le Bénin ne saurait se soustraire aux règles du libéralisme économique à savoir, l'ouverture des marchés et la libre concurrence.

Pour survivre et être à l'abri des perturbations néfastes de l'environnement, les sociétés d'assurances ont besoin d'atteindre une certaine taille, et donc d'accroître leurs chiffres d'affaires et leurs résultats. A cet effet, il faut souligner que le chiffre d'affaires moyen du marché est en dessous de celui de la zone CIMA.

Conscientes de ces enjeux, les sociétés, en particulier celles opérant en dommages se sont lancées dans une compétition sans merci au terme de laquelle, seules les plus dynamiques pourraient se maintenir à la longue.

C'est dans un tel contexte que l'Africaine des Assurances évolue. Malgré la place de leader qu'elle occupe depuis 10 ans, elle ne pourra résister longtemps à cette pression de la concurrence, sauf si elle s'organise autrement pour accroître son efficacité.

Tableau 1 : Evolution d'année en année du chiffre d'affaires du marché béninois dans les différentes branches.

| ANNEES | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------------------|-------|------|------|-------|-------|
| Branches IARD (%) | 10,03 | 7,49 | 2,79 | 1,76 | 8,51 |
| Branches VIE (%) | -4,53 | 6,7 | 4,02 | 47,11 | 19,73 |
| MARCHE (%) | 7,64 | 7,37 | 2,97 | 8,4 | 10,74 |

Source : CMA 2006

Tableau 2: Evolution comparée des chiffres d'affaires moyens des marchés IARD du Bénin et de la CIMA.

| ANNEES | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CA moyen BENIN (FCFA) | 2 863 662 853 | 3 078 039 586 | 3 163 963 220 | 3 219 700 041 | 3 493 782 425 |
| CA moyen CIMA (FCFA) | 3 443 822 055 | 3 607 505 705 | 3 912 351 583 | 4 142 215 039 | 4 477 192 032 |

Source : CMA 2006 et rapport FANAF 2006

B- LES FACTEURS LIES A LA DEMANDE D'ASSURANCE

La demande d'assurance est encore très faible dans notre pays. Car la modicité des revenus et le poids des religions exacerbent le fatalisme de la population majoritairement analphabète et pauvre, peu encline à recourir à des méthodes rationnelles de protection.

Il en est également ainsi pour ceux qui sentent la nécessité de faire face objectivement à leurs besoins de sécurité. La plupart ont recours à des procédés mutualistes plus simples et moins onéreux que l'assurance classique, tels que les associations tontinières, les réseaux de solidarité villageois, familiaux ou professionnels.

Ces facteurs socio économiques maintiennent l'aliment de prime des sociétés d'assurances à un niveau très bas. En 2007, le taux de pénétration de l'assurance a été de 0,74% en IARD, tandis que la densité de l'assurance⁷ s'établit à 2 522.

D'un autre côté, les mécanismes de l'assurance sont très peu compris des demandeurs potentiels. Les assurances obligatoires principalement souscrites, sont toujours considérées comme des impôts par beaucoup de particuliers qui n'en voient pas l'utilité.

En conséquence, la réputation des assureurs est entachée. L'aléa qui entoure leurs prestations, entendez le paiement d'une indemnité en cas de sinistre rend le service fourni par ces derniers difficilement visible. C'est pourquoi, les assurés, souvent peu convaincus de leur bonne foi, recherchent les prestations de moindre coût.

⁷ La densité de l'assurance est la moyenne de prime perçue par habitant.

Le taux de pénétration est la contribution des assureurs au PIB national. Elle se calcule en faisant le rapport entre le CA en assurance et le montant du PIB

Ainsi, pour leur donner des raisons de collaborer avec elle, il revient à la compagnie d'innover et de trouver des éléments de différenciation qui lui permettront de se démarquer vis-à-vis de ses concurrents.

Paragraphe 2 : Les exigences propres à l'entreprise

Elles sont liées à la baisse de sa part de marché, et du processus de croissance externe actuellement en cours.

A- LA BAISSÉ DE LA PART DE MARCHÉ DE LA COMPAGNIE

L'Africaine des Assurances est la première compagnie du marché en termes de chiffre d'affaires. Cependant, elle n'enregistre pas encore la plus forte croissance. De plus, cette position de leader se fragilise depuis un certain temps car elle est suivie de près par son concurrent immédiat, qui a connu une ascension régulière de ses résultats commerciaux.

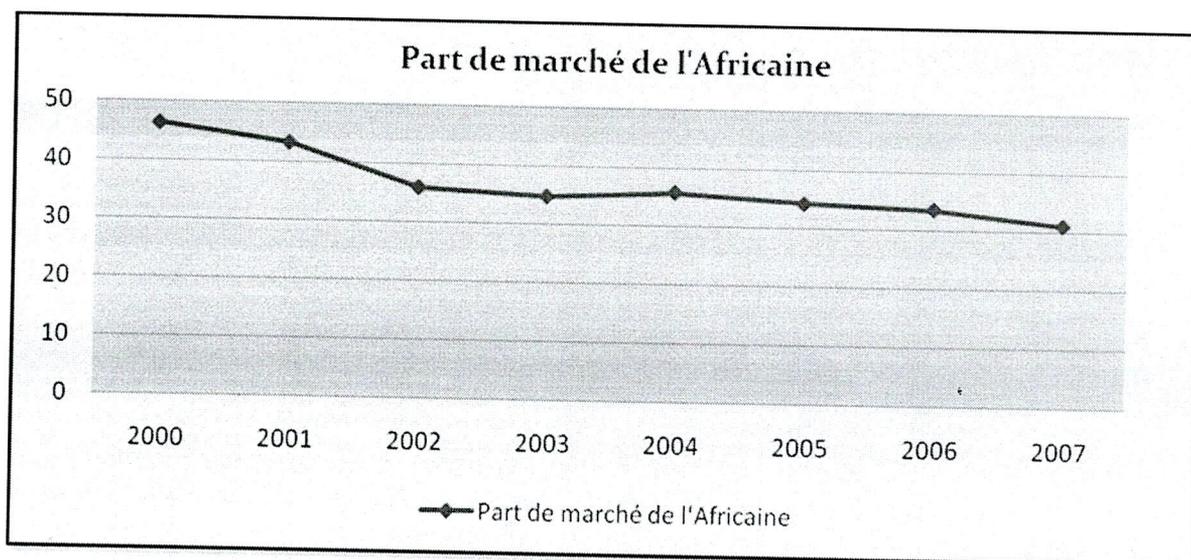
Par ailleurs, la part de marché de l'entreprise n'a cessé de diminuer depuis 1998.

Tableau 3: Taux de croissance des chiffres d'affaires de l'Africaine des Assurances et de son principal concurrent entre 2002 et 2007.

| Années | Africaine des Assurances (%) | Concurrent immédiat (%) |
|--------|------------------------------|-------------------------|
| 2002 | -11,02 | 27,01 |
| 2004 | 5,68 | 11,99 |
| 2005 | -2,56 | 16,86 |
| 2006 | 6,37 | 9,77 |
| 2007 | 10,84 | 15,51 |

Source : CMA 2006

Graphe 1: Evolution de la part de marché de l'Africaine des Assurances entre 2000 et 2007.



Source : Confectionné à partir des chiffres du marché 2007

B- LES EXIGENCES LIEES A LA CROISSANCE EXTERNE DE LA COMPAGNIE

La société a entamé un processus de croissance externe qui se traduit d'une part par la création d'une filiale en Guinée Equatoriale, et d'autre part par la prise de contrôle au Bénin d'une société d'assurance vie créée en partenariat avec une institution de micro finance : PAPME-VIE (Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises Vie). Ce processus d'internationalisation et d'extension de ses activités implique pour elle de nouvelles exigences au niveau de l'organisation, ainsi qu'au niveau technique et financier.

En effet, en aspirant à devenir un groupe international, l'Africaine des Assurances du Bénin devient de ce fait la société mère de toutes les filiales qu'elle crée, et auxquelles elle doit apporter une assistance technique.

Cela suppose également la standardisation de ses activités pour une uniformisation des méthodes et des pratiques du groupe. D'où la nécessité de mettre en place une organisation solide.

De plus, en tant que société mère, elle doit d'une part acquérir la crédibilité et la notoriété nécessaire pour favoriser l'implantation et le développement de ses filiales, et d'autre part être solide financièrement pour venir en cas de besoin à leur rescousse.

En définitive, l'Africaine a l'obligation de mettre tout en œuvre pour être un modèle.

Les développements qui précèdent ont permis de prendre connaissance des situations qui obligent la société à être plus compétitive. Au demeurant, elle adopte depuis quelques années une conduite assez démarcative, qui suscite tout notre intérêt et que nous nous proposons d'examiner.

- ✚ Comment la pratique de l'assurance a-t-elle évolué au sein de la compagnie et quelles ont été les orientations prises par les dirigeants pour accroître les performances de la société ?
- ✚ Existe-t-il des facteurs qui s'opposent à la recherche de l'efficacité ou qui annihilent les efforts jusque-là engagés ?
- ✚ Quelles sont les mesures à envisager pour contourner ces éventuels obstacles ?

Pour répondre à ces trois préoccupations nous nous proposons:

- ✓ de mettre en lumière les stratégies déjà mises en place par la société pour l'assainissement de sa gestion interne et commerciale ;
- ✓ de faire une analyse des actions menées afin de dégager les résultats obtenus, et identifier les faiblesses éventuelles ;
- ✓ de proposer des solutions pour pallier ces difficultés.

Section 2 : Des orientations prises par l'entreprise

Pour gagner la confiance des assurés et faire face à la concurrence, un ensemble de mesures ont été prises. Elles prennent en compte trois volets de la gestion de l'entreprise à savoir :

- l'organisation ;
- la gestion technique ;
- et la gestion commerciale.

Paragraphe 1 : Au plan organisationnel et technique

A- LE RENFORCEMENT DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

La démarche au niveau de l'organisation a consisté au renforcement du système de contrôle interne en vue :

- d'accélérer l'exécution des différentes tâches ;
- d'obtenir une fluidité dans les opérations ;
- d'augmenter l'efficacité et la disponibilité du personnel ;
- de préserver les ressources de la société et d'éviter le gaspillage ;
- d'arriver à une cohésion d'ensemble.

En effet, l'activité est importante ; elle crée de nombreuses interactions entre les services, ainsi qu'une masse non négligeable de documents qu'il faut quotidiennement gérer. C'est la raison pour laquelle il a été jugé indispensable de prédéfinir les méthodes de travail, et d'établir un ordre donné afin d'assurer le fonctionnement efficient du système.

Pour ce faire, des référentiels ont été élaborés ; et pour les rendre véritablement opérationnels, des organes de contrôle ont été créés, dont en particulier l'Inspection des Opérations et le Contrôle de la Qualité.

1) La documentation des tâches et des objectifs de l'entreprise

Il s'agit de mettre par écrit tout ce qui doit être fait afin de disposer d'éléments d'appréciation suffisants, permettant au final, de porter des jugements sur l'efficacité de la gestion courante et d'éviter les navigations à vue.

La marche de l'Africaine repose essentiellement sur son système documentaire. Il comprend les procédures et les instructions de travail.

Les procédures recensent et définissent les étapes à suivre pour l'exécution des tâches assignées aux différents services. Elles effectuent une description détaillée des postes ainsi que l'ordonnancement des opérations qui s'y déroulent. Elles ont été réalisées de concert avec l'ensemble des responsables de l'entreprise, de manière à ce que chacun y trouve les informations qui lui sont nécessaires pour mener à bien ses activités. L'élaboration des procédures propres à la compagnie est intervenue en 2004, c'est-à-dire six années après la création de la société. Et depuis lors, les nombreuses modifications apportées à la structure de l'entreprise ainsi que les observations faites par les services chargés de leur exécution ont été progressivement prises en compte.

Les instructions de travail, quant à elles, comportent les spécifications techniques et les divers documents du contrôle de gestion (budgets prévisionnels et tableaux de bord).

Les spécifications techniques renferment les tarifs, les modes de calcul des primes dans les différentes branches, les modes de détermination du montant des sinistres, les modes de calcul des provisions techniques.

Le budget synthétise sous forme chiffrée les objectifs globaux de l'entreprise, et les tableaux de bord sont établis par chaque responsable pour suivre l'évolution de ses réalisations. Le budget traduit les objectifs fixés par la Direction Générale en termes de:

- chiffre d'affaires réparti par centre de production. Ceci a permis de responsabiliser les différents producteurs et de stimuler leurs actions prospectives ;
- charge de sinistres par branche et par période mensuelle permettant ainsi le suivi régulier en cours d'année des sinistres de la compagnie ;
- frais généraux, de frais d'acquisition des contrats, et de dépenses d'investissement.

2) La diversification des organes de contrôle

Les fonctions de contrôle sont généralement les moins importantes dans les compagnies d'assurances. La plupart du temps, elles sont quasi inexistantes, et dans les cas où elles sont créées, elles sont soit inopérantes soit incomplètes. Outre les organes de contrôle usuellement rencontrés dans les compagnies du marché à savoir, l'Audit Interne et le Contrôle de Gestion, la société s'est dotée de deux services supplémentaires ; l'un chargé d'inspecter les opérations et l'autre dédié au contrôle de la qualité.

✦ L'Inspection des Opérations

Elle s'occupe de la vérification des opérations, c'est-à-dire des activités de production et de gestion des sinistres. Son rôle est de veiller à ce que toutes les exigences techniques qui entourent l'émission des contrats, les règlements de sinistres, la réassurance soient scrupuleusement observées.

Elle est régulièrement saisie par la Direction des Sinistres pour procéder aux investigations sur les sinistres douteux ou comportant des soupçons de fraudes, afin de s'assurer de l'authenticité des déclarations et des pièces versées aux dossiers, surtout dans les cas de dommages corporels en Automobile.

Parfois, les inspecteurs se substituent aux assurés pour réunir les éléments de preuve et d'appréciation des dommages subis. Car, ces derniers éprouvent souvent des difficultés à obtenir le nécessaire pour leur indemnisation.

✦ **Le contrôle de la qualité**

Il relève aussi de l'Inspection Générale. De façon pratique, il se charge de recueillir les plaintes et les demandes de certains clients et prestataires sur des dossiers relatifs à des prestations de la compagnie, aux fins d'engager près des services compétents, les actions nécessaires pour un aboutissement rapide et satisfaisant des requêtes formulées. Des panels de qualité ont également été mis en place à différents niveaux de l'entreprise avec pour objectif d'identifier et de colliger les imperfections détectées, mais ils ne sont pas opérationnels.

B- L'ELARGISSEMENT DE LA SURFACE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

Au plan technique, les efforts ont porté sur l'augmentation de la capacité financière de la société. En effet, la solidité d'une entreprise au plan financier est un facteur rassurant pour les parties prenantes que sont les actionnaires (la garantie du retour sur investissement), les employés (la satisfaction dans le travail ou la carrière), les prestataires (des occasions permanentes d'affaires), et les clients (la sauvegarde de leurs intérêts en cas de difficulté ou de mauvaise prestation) ; sans oublier les collectivités publiques qui tirent fiscalement profit de la continuité de l'exploitation.

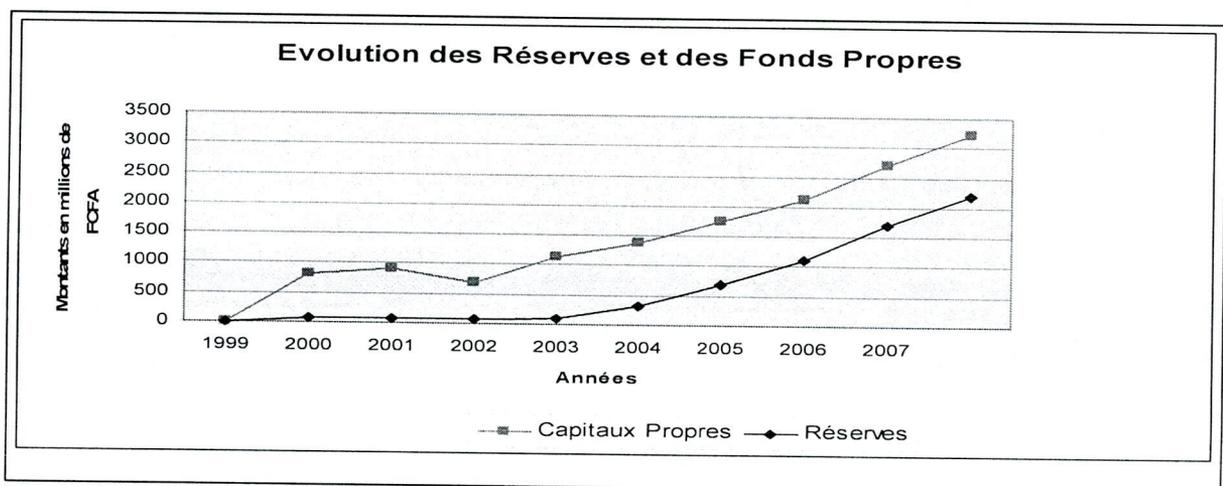
Dans le cas des sociétés d'assurances, les clients sont beaucoup plus concernés, car étant les principaux créanciers des assureurs par le truchement du jeu de l'accumulation des primes qu'ils versent à ces derniers, et que ceux-ci se doivent de conserver pour faire face en cas de besoin aux conséquences pécuniaires des sinistres.

Pour élargir sa surface financière l'entreprise a agi sur ses fonds propres et optimiser sa gestion financière.

1) L'accroissement des fonds propres

L'augmentation des fonds propres résulte au prime abord de l'augmentation du capital social à 1 milliard de FCFA en 2003 ; c'est-à-dire bien avant la décision prise par les instances communautaires⁸ à ce propos. Cependant, l'affectation régulière d'une partie des résultats nets comptables à la constitution de réserves a eu plus d'impact sur l'accroissement des fonds propres. Comme on peut le remarquer, ils ont évolué conjointement aux réserves.

Graphe 2 : Evolution des réserves et des fonds propres entre 1999 et 2007.



Source : Confectionné à partir des bilans de l'Africaine des Assurances

⁸ Règlement N°0001/CIMA/PCMA/CE/SG/2007 modifiant et complétant les art 329-2 du code des assurances relatifs au capital social des sociétés anonymes d'assurances, et fonds d'établissement des sociétés d'assurances mutuelles

2) L'optimisation des placements

En dépit de l'austérité des places financières, la compagnie a pu optimiser ses excédents de trésorerie.

L'objectif a été de varier autant que ce peut la composition de son portefeuille d'actifs afin de s'offrir des opportunités de rendements meilleurs. Depuis la création du Marché Financier Régional d'Abidjan, elle fait l'expérience des investissements en valeurs mobilières grâce à son intervention sur la BRVM (Bourse Régionale des Valeurs Mobilières) pour l'acquisition ou la cession d'actions ou d'obligations. La gestion des titres a été confiée à une Société de Gestion et d'Intermédiation (la SGI- Bénin). Et ceci lui offre un meilleur rendement comparé aux dépôts bancaires et aux autres formes de placements.

Tableau 4: Comparaison entre le rendement des titres et le rendement des autres placements de l'Africaine des Assurances entre 2002 et 2007

| Années | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Rendement des titres (%) | 4,56 | 5,56 | 5,2 | 5,23 | 6,56 | 6,32 |
| Rendement des autres placements (%) | 5,07 | 4,77 | 4,10 | 4,10 | 4,60 | 4,95 |

Source : Etats comptables de l'Africaine des Assurances

Paragraphe 2 : La gestion commerciale

Vis-à-vis de ses principaux partenaires que sont les assurés, l'Africaine des Assurances a multiplié ses offensives commerciales.

A. LES TENTATIVES DE DIVERSIFICATION ET DE MODERNISATION DES PRODUITS

En dehors des conditions d'assurance qui peuvent différer d'une compagnie à une autre, les contrats proposés sont classiques. Fondamentalement, le principe est le même et les risques à couvrir ne varient que très sensiblement.

Les entreprises industrielles investissent des sommes colossales en recherche et développement pour stimuler la création de nouveaux produits. Mais en assurance l'innovation repose surtout sur l'anticipation, la surveillance et la détection de nouveaux besoins chez les assurés potentiels. Ensuite, il revient à l'assureur d'agencer les garanties qu'il faut pour avoir la meilleure couverture.

Pour en venir à l'offre de produits de l'Africaine des Assurances, elle ne tient compte d'aucune différenciation entre particuliers et entreprises. Cependant, il existe des contrats, qui de par leur constitution, sont exclusivement destinés à l'une ou l'autre des deux catégories.

La compagnie manifeste de plus en plus sa volonté d'élargir sa gamme de produits. Ceci s'est d'abord concrétisé par un début de commercialisation de certains contrats tels que :

- l'Assurance Sécurité Voyage- Séjour, pour répondre aux besoins de couverture suscités chez les voyageurs du fait des nouvelles exigences des pays de l'espace SHENGEN en matière d'assurance ;
- l'Assurance Sécurité Familiale Accidents pour pallier le vide créé par l'absence de couverture des ménages face aux risques d'accidents ;
- et l'Assurance Caution pour accompagner les demandeurs de crédits bancaires et les soumissionnaires des marchés publics ou privés.

Ensuite, vint la création d'un service chargé des études et développement, dont l'attribution principale est la réalisation d'études sur la clientèle, la conception et la mise en place de contrats répondant le mieux à leurs attentes. Le travail de cette jeune entité a commencé par une refonte générale des contrats existants tant dans la forme que dans le fond, en vue de les rendre plus attractifs et plus modernes.

Enfin, la tendance actuelle est au package. C'est-à-dire, réussir au moyen d'une seule police à répondre à l'entièreté des besoins d'assurance d'un prospect. Ceci a déjà commencé avec les contrats multirisques qui prennent en compte aussi bien les garanties Incendie et Autres dommages aux biens, la Responsabilité Civile, les Risques Techniques.

B- LA POLITIQUE DE PRIX

L'assurance étant une prestation intangible, il est particulièrement délicat d'en fixer le prix, qui est aussi un élément d'appréciation de la qualité.

Les tarifs de l'Africaine des Assurances sont réputés les plus élevés du marché à 72% par l'ensemble des personnes interrogées⁹. L'option faite par la compagnie n'est pas de proposer des produits à des prix très attractifs, mais plutôt d'arriver à des tarifs qui soient en adéquation avec :

- les coûts prévisionnels de l'entreprise : charges de sinistres, frais généraux, frais de distribution ;
- la réglementation : respecter les limites fixées par les arrêtés ministériels (exemple de l'Automobile) ;
- la concurrence : bien que plus élevés, ne s'écarter que très sensiblement de ceux du marché.

C- LA MOBILISATION DE NOUVEAUX RESEAUX DE DISTRIBUTION ET L'EXTERNALISATION DE CERTAINES PRESTATIONS

La distribution de l'assurance au Bénin n'a pas évolué. On note toujours une prépondérance des réseaux traditionnels ; c'est-à-dire les agents généraux, les courtiers, et les producteurs salariés. Aussi, le cadre réglementaire n'a pas favorisé le développement d'autres canaux de distribution, car le code CIMA a

⁹ Cf Annexe1 : Enquête sur la production

limitativement énuméré les personnes physiques et morales habilitées à présenter les opérations d'assurance.

Aujourd'hui, la compagnie contracte des partenariats avec les établissements fréquentés par un large public, en l'occurrence les banques. Cette expérience est limitée pour le moment à la distribution de l'assurance Automobile sous des conditions de règlement plus souples (prélèvements bancaires périodiques). En utilisant leurs guichets, l'entreprise espère atteindre un nombre plus important de personnes. Par ailleurs, le recouvrement est garanti, car cette forme de souscription n'est accessible qu'aux dépositaires d'un compte auprès de la banque.

C'est également de cette manière que la branche Caution a connu son démarrage. Mais ici, l'établissement bancaire n'est qu'un prescripteur qui oriente les demandeurs de crédit vers la compagnie.

Un autre projet est également en gestation, celui de rendre possible la souscription par Internet de l'assurance Sécurité Voyage-Séjour, et l'étendre à moyen terme aux autres branches d'assurances.

| | | |
|--|--|--|
| | <p style="text-align: center;"><u>DEUXIEME PARTIE</u></p> <p style="text-align: center;">VERS UNE AMELIORATION DES PERFORMANCES PAR LA</p> | |
|--|--|--|

CHAPITRE I : L'ANALYSE DES STRATEGIES MISES EN PLACE PAR LA COMPAGNIE

L'analyse des stratégies mises en place par l'Africaine des Assurances vise un double objectif. Premièrement, apprécier leurs incidences sur les performances de l'entreprise (section 1), puis, arriver à identifier les faiblesses qui subsistent encore. (Section 2)

Section 1 : L'incidence de la pratique de l'Africaine sur les performances de l'entreprise

Nous apprécierons les effets de la politique menée jusque là sur les performances de l'entreprise, en distinguant successivement les volets organisation, technique et commercial.

Paragraphe 1 : Au plan organisationnel et technique

A- L'IMPACT SUR L'ORGANISATION

1) La fiabilité et la cohérence des états produits

Le dynamisme du contrôle a rendu possible, pendant les trois dernières années, l'établissement correct des différents rapports exigés par les instances nationales (DA, ASA-B), et communautaires (CIMA, FANAF), ainsi que leur transmission dans les délais à ces institutions.

Contrairement aux premiers exercices d'exploitation, on note plus de cohérence et de rationalité dans les chiffres d'une même année et ceux des années successives; ce qui présage un tant soit peu de leur fiabilité.

2) La régularité des méthodes et de l'organisation

En sinistre comme en production, le rôle joué par l'Inspection des Opérations a permis progressivement d'aboutir à:

- la tenue régulière et ordonnée des registres, dossiers et archives ;
- la prise en compte effective de toutes les conditions de garantie lors de l'évaluation et du règlement des sinistres, (plafonds de garantie, extensions de garantie, franchises et exclusions, l'application des taux de vétusté ...) ;
- l'évaluation et le provisionnement corrects des sinistres ;
- l'exercice des recours client et compagnie dans les délais impartis par les instructions de travail ;
- le respect des tarifs de l'entreprise dans les différentes branches ;
- l'identification et la correction des goulots d'étranglement ;
- la détection des insuffisances de sécurité, ainsi que les fraudes orchestrées par les employés de commun accord avec les assurés ...

B- L'AMELIORATION DE CERTAINS INDICATEURS

1) La sinistralité

La maîtrise de la sinistralité, notamment celle de la branche Automobile, est la réussite la plus tangible du contrôle. La charge de sinistres de la compagnie dans cette branche a considérablement baissé au cours des dernières années.

L'assistance apportée à certaines victimes ou sinistrés dans la constitution des dossiers de réclamation a également produit d'importants résultats dans la liquidation des sinistres.

En effet, dans le souci d'apurer son portefeuille, la société s'est attachée les services spéciaux d'un détective dont la tâche consiste à rechercher à l'intérieur du pays les victimes dont les dossiers n'ont fait l'objet d'aucune suite, malgré les correspondances sans cesse adressées par les services sinistres.

Tableau 5: Evolution de la sinistralité de l'Africaine des Assurances en Automobile et dans toutes les branches entre 1999 et 2007.

| Branches | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| S/P Automobile (%) | 91,90 | 77,30 | 50,90 | 43,73 | 51,60 | 50,00 | 41,95 | 46,35 | 48,76 |
| S/P toutes branches (%) | 70,34 | 75,57 | 53,45 | 47,24 | 34,13 | 40,71 | 34,30 | 28,77 | 32 |

Source : Etats statistiques de l'Africaine des Assurances

2) Le provisionnement

L'état statistique A10 révèle la qualité du provisionnement des sinistres. Lorsque la surface financière d'une société d'assurances est importante, elle peut sans difficulté constituer d'importantes réserves pour prévenir les règlements de sinistres. A l'opposé, lorsque les actifs sont insuffisants, il est évident que les sinistres soient sous évalués, et donc sous provisionnés afin d'être en adéquation avec les disponibilités.

Tableau 6 : Charges de sinistres en assurance RC Automobile, ventilées par exercice de survenance (Extrait du Tableau A de l'état A10)

| | Exercices d'inventaire | Exercices de survenance | | | | |
|---|------------------------|-------------------------|------|------|------|------|
| | | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| Sinistres/ Primes acquises (%) | 2003 | - | - | - | - | - |
| | 2004 | 0,53 | 0,56 | - | - | - |
| | 2005 | 0,45 | 0,51 | 0,5 | - | - |
| | 2006 | 0,38 | 0,38 | 0,43 | 0,55 | - |
| | 2007 | 0,32 | 0,3 | 0,31 | 0,49 | 0,57 |

Source : Etats statistiques de l'Africaine 2007

La décroissance du taux de S/P observée suite à la liquidation des sinistres au titre des différents exercices de survenance, atteste de la suffisance du provisionnement effectué à la fin de chaque exercice comptable. En effet,

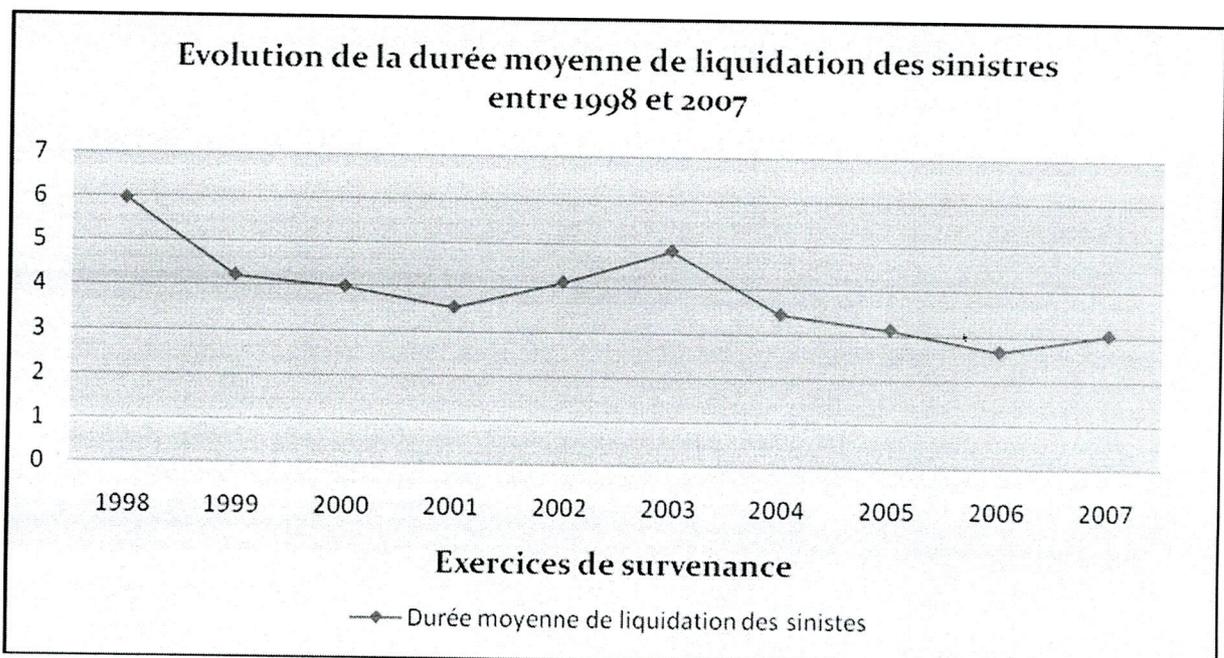
lorsque ce taux diminue, cela signifie que le montant des sinistres a été surestimé et que la société dégage des bonis de liquidation.

3) La réduction du temps de vie des dossiers sinistres dans la branche

Automobile

La durée moyenne de vie des dossiers sinistres en Automobile est passée de 6 à 3 ans.

Graph 3: Evolution de la durée moyenne de vie des dossiers de sinistres dans la branche Automobile entre 1998 et 2007.



Source : Confectionné à partir des états statistiques A10 des différents exercices

4) La solvabilité

La solvabilité d'une compagnie d'assurances se définit comme sa capacité à couvrir, par ses fonds propres, le montant minimum réglementaire de la marge de solvabilité¹⁰ défini par le code CIMA, et calculé soit en fonction des primes collectées, soit des sinistres payés.

¹⁰ Art 337-2 du code CIMA

Tableau 7: Evolution du taux de couverture du montant minimum de la marge de solvabilité de l'Africaine et du marché IARD entre 2002 et 2006.

| Années | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Taux de couverture de l'Africaine (%) | 218,54 | 214,17 | 205,03 | 266,35 | 258,95 |
| Taux de couverture des sociétés IARD du Bénin (%) | 236,84 | 173,91 | 184,84 | 219,82 | 218,24 |

Source : CMA 2006

5) La contribution des résultats financiers aux bénéfices nets de l'entreprise

La contribution des revenus de placements aux bénéfices nets de la société est nettement plus importante que celle des résultats techniques. Elle tourne en moyenne autour de 74%.

Tableau 8: Contribution des revenus de placements à la réalisation des résultats globaux de la compagnie

| Exercices comptables | Résultats Financiers | Résultats nets comptables | Pourcentage |
|----------------------|----------------------|---------------------------|-------------|
| 2001 | 229 710 011 | 549 306 073 | 41,82% |
| 2002 | 532 971 989 | 642 425 947 | 82,96% |
| 2003 | 447 968 833 | 544 389 764 | 82,29% |
| 2004 | 510 213 665 | 622 878 746 | 81,91% |
| 2005 | 521 974 888 | 850 020 857 | 61,41% |
| 2006 | 585 454 097 | 497 629 420 | 117,65% |
| 2007 | 426 381 972 | 811 100 396 | 52,57% |

Source : Confectionné à partir des comptes d'exploitation et des comptes de pertes et profits des exercices 2001 à 2007

6) La capacité de souscrire des risques à capitaux importants

La société est devenue le partenaire privilégié en assurance des milieux d'affaires. En raison de sa solvabilité, elle arrive à capter plus facilement les gros risques du marché.

Sur la base de la liste des grandes entreprises, obtenue à l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse économique, nous avons recensé celles qui sont assurées à l'Africaine des Assurances. Ainsi, en 2007 l'Africaine des Assurances couvre 51 sociétés dont les chiffres d'affaires sont supérieurs ou équivalents à 1 milliards FCFA, sur un effectif de 67 au plan national.

Cependant, certaines considérations doivent être prises en compte afin de relativiser ces chiffres. Il faut souligner que la plupart de ces gros risques sont en coassurance. D'autres entreprises se font accompagner de plusieurs assureurs, auprès desquels elles placent leurs affaires. Par exemple, la couverture du personnel en Maladie, la flotte Automobile et les risques de dommages sont respectivement souscrits auprès de trois compagnies différentes. Elles sont de ce fait présentes dans les statistiques de ces différentes sociétés.

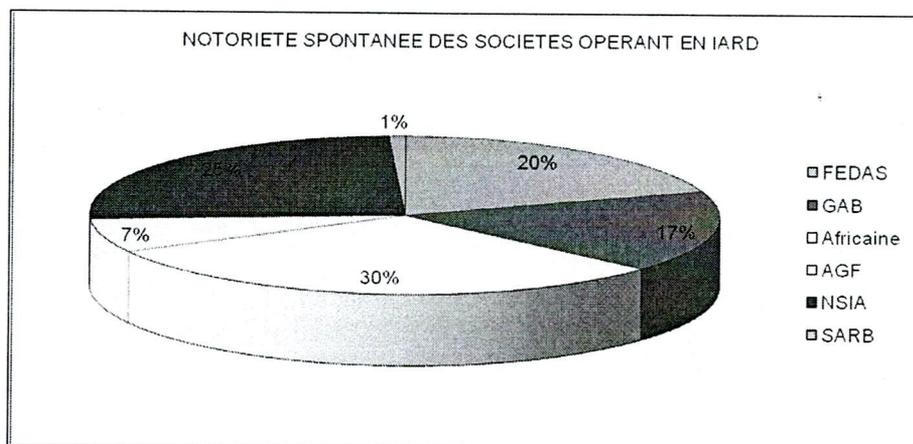
Paragraphe 2 : Les résultats de la politique commerciale

Il n'y a pas d'effets immédiats notables, surtout au plan quantitatif. Comme il a été souligné plus haut, la société n'enregistre pas encore la plus forte croissance de chiffre d'affaires du marché, et ceci depuis quatre ans. Cependant, au plan qualitatif elle a gagné en renommée.

A-LA NOTORIETE

L'administration du questionnaire a permis d'aboutir aux résultats suivants en ce qui concerne la notoriété de la compagnie sur le marché.

Graphe 4 : Appréciation de la notoriété des différentes compagnies IARD du marché à Juin 2008.



Source : Résultat du dépouillement

B- L'EVOLUTION SENSIBLE DE LA DETENTION

La détention est le nombre moyen de contrats souscrits par assuré. Pour mieux apprécier son évolution, nous nous sommes exclusivement basé sur les statistiques des particuliers, car les entreprises ont tendance à avoir au moins trois contrats d'assurances (multirisques professionnelle, Maladie et Automobile).

9, 7% des particuliers ont plus d'un contrat à leur actif en 2007 contre 8% en 2001.

C- LA DIMUNITION DU TAUX DE RESILIATION ANNUEL ET LA PROGRESSION DU TAUX D'AFFAIRES NOUVELLES

Le nombre de résiliation annuel a baissé de 15, 2% entre 2001 et 2007, tandis que les affaires nouvelles ont augmenté de 3, 8% sur la même période. Ce qui veut dire que l'accent est mis plus sur la fidélisation que la prospection.

Tableau 9 : Taux de résiliation annuel et taux d'affaires nouvelles à l'Africaine des Assurances entre 2004 et 2007

| Années | 2004 | | 2005 | | 2006 | | 2007 | |
|--------------------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| | Nbre de contrats | % |
| Début d'année | 34242 | | 34254 | | 34322 | | 34415 | |
| Résiliation | 389 | 1,14% | 271 | 0,79% | 204 | 0,59% | 198 | 0,58% |
| Affaires nouvelles | 401 | 1,17% | 339 | 0,99% | 297 | 0,87% | 327 | 0,95% |
| Fin d'année | 34254 | | 34322 | | 34415 | | 34544 | |

Source : Etats statistiques de l'Africaine

Section 2: L'identification des principales pesanteurs à une meilleure performance

Nous ne nous attarderons que sur celles qui paraissent les plus importantes et qui semblent avoir une influence négative sur la société.

Paragraphe 1 : Les contraintes relatives à l'entreprise

A- LES LIMITES DE L'ORGANISATION ET DE LA GESTION TECHNIQUE

1) La non exhaustivité du contrôle interne

Les descentes et les missions fréquentes sur le terrain font partie des exigences du contrôle. La concrétisation et la réussite de ces missions ne sont possibles que si le contrôleur jouit de la disponibilité et de l'indépendance nécessaire pour y parvenir.

A l'Africaine des Assurances, les opérations d'audit interne et de contrôle de gestion sont menées par un effectif restreint (un chef service assisté d'un collaborateur). En raison de son caractère quotidien et des multiples

sollicitations qu'il induit, le contrôle de gestion a pris le pas sur la fonction d'audit.

Les missions d'audit interne sont plutôt rares. Elles ne font pas l'objet d'un planning avalisé en début d'année. C'est pourquoi, certaines entités ne sont pas du tout contrôlées. L'intervention de l'auditeur interne n'est requise que pour des travaux ponctuels à la demande de la Direction générale, lorsqu'il est constaté par ailleurs des anomalies dans le fonctionnement d'un service.

Toutefois, la quasi absence de la fonction d'audit interne est un tant soit peu atténuée par les diligences de l'Inspection des Opérations qui, dans la pratique, sort parfois du cadre strict de ses interventions pour s'appesantir sur les questions de procédures.

Par ailleurs, le suivi des agences souffre également de quelques faiblesses. Il existe un service qui s'occupe du suivi et de l'animation du réseau des agences, mais son rôle se réduit à leur apporter un appui pour la souscription des risques qui ne relèvent pas de leurs attributions, à faire la synthèse des opérations qu'elles réalisent, et à veiller au recouvrement des primes qu'elles collectent.

Le contrôle en lui-même est effectué par l'Inspection des Opérations, et il n'est pas encore systématique. D'importantes irrégularités sont constatées dans la comptabilité de ces intermédiaires, et même au niveau de leur production ; des fois, bien après que leurs défaillances aient atteint des proportions difficilement maîtrisables.

2) La fragilité du contrôle de la qualité

Bien que le service existe au plan formel et que ses attributions soient clairement définies, les actions qu'il mène sont difficilement perceptibles, et ceci réside au prime abord dans l'envergure qui lui a été conférée. En réalité, il n'apparaît pas clairement dans l'organigramme de la compagnie ; c'est une mission supplémentaire assignée à l'Inspection Générale et assumée par l'inspecteur général adjoint.

Il reste cependant que toutes les activités qui concourent à l'obtention de la qualité se déroulent dans un cadre assez imprécis. Il n'existe pas un manuel définissant à l'avance la politique, les objectifs à court, moyen, et long terme de la compagnie en matière de qualité. Il est donc quasiment impossible de faire des suivis réguliers et des contrôles en l'absence d'une base d'appréciation enrichie et explicite.

En principe, le champ d'intervention du contrôle de qualité a un spectre plus large. Il inclut surtout la programmation et la mise en œuvre des vérifications, la collecte de données sur le système et le recensement des plaintes formulées par les partenaires extérieurs notamment les clients, afin d'envisager des mesures rectificatives.

La réalisation d'études périodiques en est une composante essentielle. Ces études constituent un moyen permettant d'apprécier l'évolution des résultats des efforts entrepris auprès de la clientèle. Elles servent de baromètres pour connaître les attentes des clients, leur degré de satisfaction par rapport aux prestations de la société, ainsi que leur perception de l'entreprise.

Les études sont effectuées sur la base des informations recueillies à la suite d'enquêtes auprès de la clientèle. Il s'agit :

- d'enquêtes de besoins et d'attentes auprès de la clientèle ;

- d'enquêtes de satisfaction sur la documentation. (contrats, prospectus, dépliants ...);
- d'enquête de satisfaction sur les engagements pris vis-à-vis des partenaires.

C'est dire que les résultats ne sont pas encore à la hauteur des espérances, et que du chemin reste à parcourir. L'initiative est tout de même remarquable et le travail qui s'effectue déjà au sein de ce service évite à la compagnie la perte de certains clients importants.

3) Une informatisation approximative

Les déficiences relevées lors de l'utilisation du logiciel de base ont conduit la société à l'achat d'un nouveau logiciel, actuellement en cours d'essai. A cette phase expérimentale, les perturbations enregistrées sont tout à fait prévisibles et permettent de recenser et d'intégrer les corrections à faire pour aboutir à une version finale plus ou moins parfaite.

Ce nouvel outil a le mérite de présenter des fonctionnalités plus avancées, et de simplifier considérablement l'ensemble des tâches qui découlent de la production et de la gestion des sinistres. Cependant, il ne dispose pas d'une interface pour toutes les autres fonctions de l'entreprise. C'est ainsi qu'il est fait recours à des logiciels spécialisés, par exemple en réassurance, en contrôle de gestion...

A ces différents niveaux, le traitement des données nécessite au préalable une entrée manuelle des statistiques de production et de sinistre à partir des états transmis périodiquement par les services concernés ; ce qui est lent et fastidieux. Outre les erreurs qui sont générées par ces manipulations, ce mode de fonctionnement est sur le plan administratif très lourd et entraîne l'accumulation d'une paperasse importante.

4) L'inflation des coûts de gestion

L'Africaine des Assurances est confrontée à l'importance de ses frais généraux. Ils évoluent à un rythme trois fois plus élevé que son chiffre d'affaires. Ce sont les plus élevés du marché, soit une masse de près de 2, 07 milliards de FCFA en 2007, représentant 40% des dépenses en autres charges de l'ensemble des entreprises opérant dans la branche IARD, et 37,5% du CA réalisé par la compagnie pour cet exercice.

Pendant ce temps, la sinistralité a atteint en 2006 son niveau le plus bas depuis une décennie, soit 28,77%. Or, la décomposition théorique de la prime d'assurance prévoit en moyenne un taux de 65 ou 66%. Les dépenses en frais de fonctionnement dépassent donc largement le montant consacré au règlement des sinistres.

Tableau 10: Comparaison entre la répartition des cotisations perçues en 2007 à l'Africaine des Assurances et la décomposition théorique de la prime d'assurance

| Eléments | Décomposition Théorique (%) | Africaine des Assurances en 2007 (%) |
|-------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| Frais d'acquisition | 20 | 14 |
| Sinistres | 65 | 32 |
| Frais généraux et marge | 15 | 54 |

Source : Confectionné à partir des comptes d'exploitation et états statistiques de 2007 de l'Africaine

Deux causes principales sont à l'origine de cette croissance des frais généraux. Premièrement, il existe des dépenses incompressibles. Au plan administratif, l'entreprise gère d'importantes ressources d'exploitation, car elle a hérité du patrimoine matériel et humain de la SONAR ; société d'Etat ayant eu le

monopole en assurance pendant une vingtaine d'années avant la libéralisation du secteur. Elle traverse également une période de transition dans le processus de renouvellement de son personnel, et qui, de ce fait, la met dans une situation de sur effectif.

Deuxièmement, le développement et l'innovation génèrent inévitablement des coûts. C'est ainsi que la compagnie engage des sommes conséquentes pour ses investissements répétés en frais de formation, en équipements modernes, en honoraires pour les différents cabinets qui l'assistent dans l'amélioration de son management, et enfin pour l'ensemble des actions qu'elle entreprend au plan commercial pour le mieux être des assurés.

Tableau 11 : Croissance comparée du chiffre d'affaires et des frais généraux de l'Africaine des Assurances entre 2002 et 2007

| Années | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| CA en FCFA | 5 150 701 875 | 5 362 008 801 | 5 666 314 254 | 5 521 179 660 | 5 873 028 828 | 6 506 754 567 |
| Croissance CA (%) | -11,02 | 4,1 | 5,68 | -2,56 | 6,37 | 10,79 |
| Frais généraux en FCFA | 1 345 625 590 | 1 529 559 658 | 1 753 713 059 | 2 197 111 258 | 2 202 608 182 | 2 089 657 345 |
| Croissance FG (%) | 6,40 | 13,67 | 14,65 | 25,28 | 0,25 | -5,13 |

Source : Etats comptables de l'Africaine

B- LES LIMITES DE LA POLITIQUE COMMERCIALE

Dans ce paragraphe, il sera surtout question de nous appuyer sur les résultats issus des enquêtes pour répertorier les insuffisances de la politique de l'entreprise au plan commercial¹¹.

¹¹ Cf Annexe 1 : Enquête d'attentes sur la production et les sinistres

1) Des produits encore inadaptés

Les actions engagées jusque-là vont dans le sens de la diversification et de l'amélioration des contrats d'assurances. Si les entreprises ont la possibilité d'exiger des contrats sur mesure répondant à leurs besoins en assurance et à leur capacité financière, tel n'est pas le cas chez les particuliers.

En effet, les garanties proposées sur ce segment de clientèle sont standardisées de même que les prix correspondants. Il est difficile d'envisager une modification ou un assouplissement des conditions qui sont faites, afin de leur rendre les contrats plus accessibles.

Par ailleurs, 57% des assurés interrogés estiment que l'assurance ne tient pas compte des risques auxquels ils sont réellement exposés, et que certaines garanties leur paraissent inutiles. Il en est de même pour les plafonnements et les franchises. Selon eux, ces montants doivent être aménagés suivant que la probabilité de réalisation de l'évènement est importante ou moindre.

Enfin la politique commerciale de l'entreprise n'est pas orientée vers les toutes petites entreprises, les professions libérales et encore moins vers le secteur informel. Pourtant, il s'agit d'une frange de la population assurable qui reste inexplorée. Elle comporte certes des risques d'insolvabilité, mais pourrait générer de meilleurs résultats ; vu que leur importance numérique favoriserait une mutualisation facile.

2) La centralisation des opérations

La présence de l'entreprise sur le territoire est essentiellement limitée aux grands centres urbains. La moitié des points de vente se trouve à Cotonou, bureaux directs et agences générales confondus¹². Certains départements n'ont

¹² Cf Annexe 5 : Liste des bureaux directs et agences de l'Africaine des Assurances

aucune représentation. Bien évidemment, il existe des conditions de rentabilité qui méritent d'être étudiées à chaque fois qu'un mandat doit être octroyé à un promoteur d'agence. En dehors de ces considérations, la proximité de la compagnie avec sa clientèle est entamée.

L'autre conséquence est la centralisation de la gestion des sinistres. L'instruction, le traitement et le règlement des sinistres se font exclusivement au siège. L'absence de réponse des assurés face aux multiples correspondances émises par les services sinistres, se justifie en partie par le fait que les moyens financiers font défaut, lorsqu'il s'agit par exemple pour des personnes économiquement faibles d'effectuer un voyage de plusieurs centaines de kilomètres juste pour une audition ou transmettre les informations nécessaires.

3) Le cloisonnement strict des entités de production

Pour réaliser n'importe quelle opération sur son contrat d'assurance (renouvellement, suspension, ajout de garanties...), l'assuré est tenu de se rendre au bureau direct ou à l'agence de souscription du contrat.

Bien qu'il s'agisse de respecter l'effort de prospection de chaque point de vente, il est difficile de comprendre que le simple renouvellement en direct d'une affaire, arrivée dans la compagnie par le biais du réseau des agences puisse être considéré comme une souscription nouvelle ; et vice versa.

En Automobile par exemple, les assurés sont obligés de respecter le cloisonnement interne ainsi établi pour bénéficier des réductions liées à leur ancienneté.

4) La sous information des assurés

Il ressort des constats effectués que les assurés ne sont pas suffisamment éclairés sur les opérations d'assurances. Ceci concerne non seulement les renseignements généraux, mais également et surtout les contrats qu'ils souscrivent.

En effet, il y a un minimum dont le client d'une compagnie d'assurances doit être au courant. Ce minimum d'informations porte sur les garanties qu'il souscrit ainsi que les prestations qu'il est en droit d'espérer en cas de sinistre. Il doit en outre apprécier la variété des offres de produits qui lui sont faites pour y recourir en cas de besoin.

Enfin, l'assuré doit comprendre les évolutions et les changements qui s'opèrent au niveau de son assureur, afin d'apprécier son sérieux et sa crédibilité. Ceci va également dans le sens des intérêts de ce dernier.

Dans la pratique, les conditions du contrat ne font pas l'objet d'explications claires. Certaines garanties non obligatoires sont systématiquement ajoutées, alors qu'elles ne sont pas gratuites et donnent lieu à des surprimes. C'est le cas par exemple de Auto Plus qui est une formule simplifiée d'individuelle accidents protégeant le chauffeur en assurance Automobile. Sans émettre aucun doute quant à son utilité pour l'assuré, il convient cependant que ce dernier soit mis au courant. L'exigence des notes d'information prévues par le code CIMA n'est pas tout le temps prise en compte. Par ailleurs, les produits de la société sont très peu connus. Les sondages ont montré que beaucoup d'assurés étaient incapables d'en citer plus de deux à savoir (la Maladie et L'Automobile).

Enfin, on observe un relâchement de la communication externe. Actuellement, la plupart des compagnies du marché, surtout celles agréées en IARD, sont de plus en plus présentes sur les médias. Par contre, la communication de

l'Africaine des Assurances est silencieuse, car plus axée sur les affiches publicitaires.

5) Au niveau du service après vente

Les plaintes recensées à ce niveau sont le manque de rapidité dans le règlement des sinistres et la complexité du processus. Pourtant, il a été démontré plus haut que la société a amélioré la durée de liquidation de ses sinistres. C'est dire que si les indicateurs sont bons à l'interne, les principaux concernés que sont les victimes n'en ressentent pas encore les répercussions. Encore une fois, le manque d'information est souvent à l'origine de ces incompréhensions. Les procédures sont lourdes et les pièces sollicitées par les régleurs de sinistres pour l'instruction et le traitement des dossiers apparaissent à leurs yeux comme un moyen dilatoire pour retarder ou empêcher l'indemnisation.

Paragraphe 2: La responsabilité des différents acteurs

Il s'agit des investisseurs et des concurrents d'une part, et d'autre part de la DA et de l'ASA-B. Ils font partie de l'environnement immédiat de la compagnie et certains de leurs comportements peuvent constituer un frein à son développement.

A. LES OBLIGATIONS DE RENTABILITE IMMEDIATE

Elles résultent des pressions que subissent les dirigeants des sociétés d'assurances de la part des investisseurs. L'opinion publique se réfère souvent à certains critères tels que le chiffre d'affaires, la distribution régulière de dividendes aux actionnaires pour caractériser la bonne marche des activités d'une société. En fixant les conditions d'agrément des Directeurs Généraux à l'art 329 du code CIMA, le législateur a manifesté sa volonté de mettre à la tête des compagnies d'assurances, des personnes aguerries et compétentes. C'est d'ailleurs pourquoi les exigences de formation et d'ancienneté sont assez

rigides. Mais dans la pratique, ces derniers sont souvent confrontés aux contradictions que soulèvent leurs avis techniques et les intérêts immédiats des pourvoyeurs de capitaux.

Or, il est parfois opportun de consentir des sacrifices pour assainir la gestion de la société et permettre son développement. Par exemple, les constitutions de réserves sont favorables à l'engagement des dépenses d'investissement et de modernisation, mais priveront à coup sûr les actionnaires de leurs revenus. De même, le provisionnement ou l'annulation des arriérés de primes rendus fictifs par l'écoulement du temps, réduiront le chiffre d'affaires, ils permettront cependant d'avoir une vision claire et sincère des résultats de l'entreprise.

C'est pourquoi, les contraintes de rentabilité immédiate, tout en étant légitimes, peuvent constituer un handicap à la performance de l'entreprise.

B- L'INSUFFISANCE DES TARIFS PRATIQUES SUR LE MARCHÉ

L'insuffisance de la cotisation des assurés est préjudiciable aux compagnies d'assurances. Comme tout autre produit, il s'agit de la contrepartie perçue pour le service vendu. A ce titre, elle doit non seulement servir à la prise en charge des coûts générés par l'exploitation, mais également comporter le bénéfice espéré, indispensable à la survie et à la croissance de l'entreprise. D'autre part, elle conditionne la qualité des prestations fournies. L'équité dans le règlement des sinistres en dépend largement. Et pour aller au-delà du simple règlement de sinistres, il est judicieux que l'entreprise puisse disposer de moyens conséquents. Or, l'approvisionnement en fonds d'exploitation provient des primes d'assurances.

L'effondrement des tarifs sur le marché béninois est le fait de la concurrence. En principe pour une même proposition d'assurance, les cotations présentées par les compagnies ne doivent varier que très sensiblement. Cette variation peut résulter, soit de l'appréciation subjective que les différents souscripteurs ont du

risque, soit de la maîtrise des frais généraux, ou d'une bonne activité financière autorisant certains à faire des allègements tarifaires. Le coût statistique du risque étant à priori le même. Mais force est de constater que les disparités sont parfois grandes et ne s'expliquent pas toujours.

En dehors de l'assurance Responsabilité Civile Automobile qui fait l'objet d'un tarif minimum¹³, la détermination de la prime d'assurance dans toutes les autres branches est laissée à la discrétion de chaque assureur.

Depuis la libéralisation du secteur, les tarifs n'ont pas cessé d'évoluer à la baisse. Le cas de l'Automobile illustre très bien le phénomène. Malgré l'institution du tarif minimal, des échappatoires ont tôt fait d'apparaître en vue de proposer des primes toujours moins élevées aux assurés. Les contrôles effectués en 2007 par la Direction des Assurances ont permis de prendre la mesure de la situation. Les pratiques relevées sont les suivantes :

- les réductions non justifiées ;
- le choix systématique de la zone verte ;
- le non respect du barème de fractionnement pour les contrats de courte durée,
- le choix d'une puissance fiscale inférieure à celle inscrite sur la carte grise du véhicule ;
- le choix d'une date antérieure de près de dix ans à celle d'obtention du permis de conduire.

Sur le terrain, les auteurs de ces agissements l'emportent plus facilement sur les autres, et imposent de ce fait le prix du marché, étant donné que leurs offres sont généralement les plus attrayantes.

¹³ Arrêté n°686/MFE/DC/SGM/DGAE/DCA du 17 Juin 2003, portant fixation du tarif minimal de l'assurance de la responsabilité civil des véhicules terrestres à moteur.

Face à cela, les assureurs de bonne foi ne peuvent résister longtemps à ce mouvement, aux risques de subir une hémorragie de leur portefeuille. Ils se retrouvent dans l'obligation d'assouplir leurs conditions de souscription. La principale conséquence est le mauvais règlement des sinistres. Les contrats également sont vidés de leurs substances. (Plafonds de garanties réduits, franchises élevées, exclusions importantes).

Par ailleurs, la tendance sera de réduire les dépenses de fonctionnement au strict nécessaire. C'est-à-dire, engager du personnel moins qualifié, ne pas investir dans la formation des employés.

C- LES LIMITES DU CONTROLE LOCAL ET SUPRANATIONAL

Au Bénin, l'encadrement du marché s'est traduit depuis une dizaine d'années par 16 missions de contrôle de la CRCA. Ces missions ont débouché sur diverses sortes de sanctions et d'injonctions, à l'exception du retrait d'agrément. Elles ont contribué à améliorer significativement la gestion des différentes compagnies.

Cependant, ces vérifications comportent leurs limites ; car si l'accent est mis sur le respect des règles prudentielles (solvabilité, couverture des engagements réglementés...), il est par contre difficile de surveiller les prestations des assureurs en temps et en montant.

Pour cet aspect, un contrôle de proximité est plus indiqué. Ce travail incombe donc à l'autorité nationale de tutelle, mais celle-ci est de moins en moins présente.

Les problèmes que soulève l'efficacité de la tutelle nationale sont nombreux. D'une part, elle ne dispose pas de l'autonomie nécessaire pour agir en toutes circonstances, car dépendant hiérarchiquement de la Direction Générale des Affaires Economiques (DGAE), qui est une direction du Ministère de

l'Economie et des Finances. D'autre part, les moyens matériels, humains et financiers font défaut. Il y a une insuffisance notable de contrôleurs nationaux, et la politique de recrutement de la DA n'est pas du moins la plus incitative.

D- L'INEFFICACITE DES CADRES DE CONCERTATION

L'ASA-B est l'organisation qui regroupe l'ensemble des assureurs du Bénin, et à ce titre elle est un creuset d'échanges, le lieu de réflexion par excellence sur les maux qui minent la profession, ainsi qu'un cadre de synthèse et d'harmonisation des différents points de vue. Pour qu'elle puisse être puissante et jouer pleinement ce rôle, ses membres doivent lui porter un intérêt commun, accepter de participer activement aux différentes assises et se soumettre unanimement aux décisions qui sont prises.

Depuis sa création, seule la commission d'arbitrage est habituellement saisie au sujet des dossiers litigieux entre compagnies d'assurances. Jusque-là, les assureurs n'ont pas encore réussi à élaborer un code déontologique, ainsi que des sanctions appropriées. Ceci explique en partie, les libertés que se donnent certains d'entre eux sur le marché.

En France par exemple, le dynamisme de la FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurances) a permis aux assureurs de remporter maintes victoires face aux offensives consuméristes. Grâce à la discipline observée au sein de la profession, un travail considérable d'anticipation, de prévention, de communication et de formation est fait pour la bonne marche des compagnies.

CHAPITRE II : LES APPROCHES DE SOLUTION

Les suggestions ci-après constituent la suite logique des développements précédents. Elles n'ont pas la prétention d'apporter des réponses exactes à toutes les faiblesses mentionnées plus haut.

Nos propositions s'articulent autour de deux points. Elles visent d'une part la consolidation des acquis, et d'autre part l'instauration d'un système de management par la qualité, et la certification ISO 9001.

Section 1: La préservation et la consolidation des acquis

Paragraphe 1 : Les solutions à envisager au niveau de la compagnie

Elles portent à la fois sur le contrôle interne, l'informatisation, la maîtrise des frais généraux, et la prise en compte des préoccupations des assurés.

A- RENFORCER LE CONTROLE INTERNE

Le renforcement du contrôle interne passe par la restructuration des diverses fonctions de contrôle, l'élaboration d'un manuel de qualité, ainsi que la formalisation et la programmation annuelle des missions de contrôle.

1) La restructuration des fonctions de contrôle

Pour rendre le contrôle interne efficace et pour qu'il puisse véritablement s'étendre à toutes les entités de la compagnie, on pourrait envisager une autre forme d'organisation au niveau de l'Inspection Générale. Une organisation selon laquelle, ce département sera subdivisé en deux sections directement rattachées à la Direction Générale ; une section Contrôle de Gestion et une section Audit Interne.

Pour le premier, les attributions existent et sont déjà clairement définies. De plus, elles sont effectivement suivies dans la pratique. Il reste cependant à

augmenter l'effectif de ce service en recrutant des agents qui assisteront le responsable dans les nombreuses prérogatives qui sont les siennes.

En ce qui concerne l'audit interne, il sera une nouvelle entité séparée du contrôle de gestion. Le responsable aura des compétences tant en assurance qu'en gestion et suivra le cas échéant des formations en management de la qualité. Il effectuera auprès des autres entités un seul contrôle à trois volets : le respect des processus, le traitement conforme des opérations d'assurance, et enfin l'atteinte des indicateurs de qualité.

En effet, le management de la qualité traite de l'élaboration et de la maîtrise des processus. Elle rejoint en ce sens l'audit interne. La valeur ajoutée qu'elle apporte, est que cette maîtrise des processus est orientée dans le sens du renforcement de la crédibilité de l'entreprise auprès de sa clientèle, dont elle est censée accroître la satisfaction.

2) L'élaboration d'un manuel de qualité

Le renforcement du contrôle comprend aussi l'élaboration d'un manuel de qualité. Comme nous le verrons par la suite, elle constitue un préalable à la certification. Le manuel de qualité n'est pas très éloigné des procédures classiques qu'on rencontre dans toute entreprise. Cependant, il va au-delà de la simple description des tâches à accomplir au sein des directions et des services. Il définit les indicateurs à atteindre par exemple, le délai de traitement de chaque opération. Ce sera pour l'entreprise un référentiel interne plus enrichi. Par ailleurs, il lui simplifiera la tâche lorsqu'un projet de certification sera en vue.

3) La formalisation et la programmation des missions de contrôle

Les missions de contrôle actuelles s'effectuent pour la plupart sur ordre de la Direction Générale ou sont requises par la Direction des sinistres. Or, au préalable, elles doivent faire l'objet d'un planning en début d'année, validé par la Direction Générale et transmis aux différents responsables. Ceci permettrait en effet d'intégrer tous les services, en l'occurrence les agences générales et d'avoir une meilleure vue sur la fréquence des missions.

B- POURSUIVRE LA MODERNISATION DU SYSTEME INFORMATIQUE

Une bonne informatisation simplifie considérablement le fonctionnement d'une organisation, limite les erreurs et les fraudes, réduit la dépendance vis-à-vis des ressources humaines ainsi que les frais y afférents, et de surcroît, diminue de façon significative l'importance des travaux à effectuer et leurs délais de traitement. Bien conçue, elle favorise également la sécurisation de l'ensemble des opérations ainsi que les vérifications.

A ce propos, le plus urgent concerne les agences générales car elles fonctionnent encore avec des logiciels de base comme Word et Excel. Certaines d'entre elles sont en train d'expérimenter le nouveau logiciel de production au cours de la phase pilote. Il serait souhaitable d'établir leur connexion au Réseau Privé Virtuel (VPN) de la compagnie afin d'éviter le portage périodique de données sur supports informatiques.

Ensuite, on suggérerait la conception d'un logiciel à interfaces multiples, c'est-à-dire, ayant des connexions qui autorisent des échanges automatiques d'informations entre les différentes fonctions de l'entreprise (production, sinistres, réassurance, contrôle de gestion, comptabilité). Toutefois, il est clair que cela ne pourra pas se faire dans un avenir proche, compte tenu des existants.

L'avantage serait :

- d'avoir le point de la production de la compagnie déjà en fin de journée ;
- de limiter les transferts physiques et journaliers de documents entre les agences et le SSARA ;
- de réduire très significativement le rôle de ce service, et par conséquent de limiter les frais y afférents ;
- de permettre l'établissement automatique des états statistiques et comptables.

C- MAITRISER LES FRAIS GENERAUX

Minimiser les frais généraux est important pour la crédibilité d'une compagnie d'assurances auprès de ses partenaires. Il lui offre plus de marge pour faire face aux prestations de sinistres, et pareillement pour rentabiliser son activité.

1) Immobiliser les dépenses de développement et d'innovation

Nous avons vu par ailleurs que certaines dépenses sont incompressibles. L'on peut toutefois agir sur d'autres, et le contrôle de gestion le fait déjà de manière remarquable. La preuve est qu'on a assisté en 2007, pour une première fois, à la baisse des charges.

Les coûts qui résultent des frais de développement et d'innovation alourdissent les frais généraux, surtout lorsqu'ils sont comptabilisés au titre d'un seul exercice. Or, certains peuvent se révéler très importants quand ils sortent du cadre ordinaire des dépenses courantes et constituent des investissements pour le long terme. C'est le cas par exemple des frais exceptionnellement engagés pour un programme de formation concernant l'ensemble du personnel, la création d'un nouveau département, les grandes campagnes de promotion, le renouvellement d'une partie importante de la logistique.

Pour réduire leurs impacts sur le compte d'exploitation et sur les résultats, on pourrait les immobiliser afin de les amortir progressivement sur une longue

période. Cependant, l'inconvénient serait d'élargir la matière imposable par le fisc.

2) Déléguer la prospection

L'Africaine dispose encore de cinq bureaux directs pour la commercialisation de ses produits, et aucun n'est situé au siège. De plus, ces bureaux ne servent pas à relayer l'activité de la société, car leurs attributions diffèrent peu de celles des agences générales (non compétents pour régler les sinistres et pour coter certains risques).

Des études de rentabilité n'ont pas été faites pour comparer les charges de fonctionnement de ces structures au commissionnement annuel versé aux agences. Cependant, une simple appréciation conduirait à affirmer qu'elles génèrent des manques à gagner pour la société. Le maintien d'un seul bureau au siège et la création de nouvelles agences réduiraient à la fois, les frais de personnel, d'équipement, de location, et bien d'autres dépenses. De plus, il permettra d'alléger la gestion quotidienne.

D- PRENDRE EN COMPTE LES PREOCCUPATIONS IMMEDIATES DES ASSURES

Les attentes exprimées sont les suivantes :

- une meilleure compréhension des produits achetés ;
- l'accessibilité des produits d'assurances ;
- la célérité et la simplification des délais d'indemnisation.

1) Comment améliorer l'information des assurés sur les produits et les garanties qu'ils souscrivent ?

Amener les assurés à comprendre les mécanismes de l'assurance en général, et les produits en particulier implique d'abord qu'il faut élever le niveau de connaissance du personnel en contact.

Les formations ne doivent pas concerner uniquement les employés de la compagnie. Elles doivent également être bénéfiques aux commerciaux et aux agents généraux. Ces derniers ont besoin d'être encadrés aussi bien techniquement que commercialement.

L'affiliation aux bureaux directs des commerciaux, et la création du service suivi et animation du réseau des agences constituent un progrès pour la supervision de ces intermédiaires. Cependant, le rôle de ces différentes entités ne doit pas se limiter à recueillir leur production et à leur apporter une assistance technique en matière de cotation. Il doit s'étendre à leur formation.

Ensuite, il convient de procéder pour chaque nouvel assuré à un bref exposé sur le contrat. Cet exposé portera sur les garanties souscrites, les franchises, les exclusions, les tarifs et enfin sur les obligations qui incombent à chaque partie en cas de réalisation du risque.

Ce sera également une occasion propice pour la présentation des autres produits de l'entreprise. Pour cela, des chargés de clientèle s'occuperont spécialement des nouveaux venus et bénéficieront à cet effet d'une formation appropriée.

Les avis d'échéance peuvent également comporter des fiches synthétiques sur l'ensemble des produits.

2) Comment tenir compte des contraintes économiques des assurés pour produire ?

Les conditions traditionnelles d'assurance ne sont pas à la portée de tous les assurés. C'est pourquoi, ces derniers se limitent généralement aux risques qui font l'objet d'une obligation d'assurance. Toutefois, il existe des facteurs sociaux favorables à la vente d'assurance dans les autres branches, notamment en Incendie et autres dommages aux biens. C'est le cas par exemple de la

prédilection des citoyens béninois pour l'immobilier. Par ailleurs, les réformes agraires actuelles augurent de la création de multiples fermes dans les années à venir. Or, l'assurance agricole n'est pas encore commercialisée ni à l'Africaine des Assurances, ni dans les autres compagnies IARD.

Pour atteindre ces assurés potentiels, l'action se résume à proposer des contrats multirisques standardisés couvrant les périls les plus redoutés, mais avec un minimum d'options pour tenir compte des besoins locaux.

En ce qui concerne le mode de recouvrement, il faut reconnaître que la suppression des facilités de paiement est l'une des causes de réticence des assurés. Cette mesure, bien qu'elle permette d'éviter l'accumulation d'impayés est à notre sens trop radicale. Il est évident qu'elle freine sérieusement les particuliers, les petites entreprises et les professions libérales.

C'est pourquoi, les partenariats avec les banques s'avèrent pour le moment très utiles. On peut envisager l'échelonnement des cotisations sur les trois premiers mois à compter de la prise d'effet du contrat, par prélèvement bancaire avec l'accord de l'assuré.

De même, la création de groupes artificiels serait également un moyen pour réduire les primes. Cela se fait déjà en Automobile. On pourrait l'expérimenter aussi sur les employés d'une même entreprise, en ce qui concerne les multirisques.

3) Comment simplifier les processus de règlement des sinistres ?

Le service après vente est la chose la plus délicate dans une compagnie d'assurances, surtout lorsque les clauses du contrat ne sont pas bien comprises par les assurés au moment de la souscription ; et aussi lorsque le régleur de sinistres n'arrive pas à obtenir de ces derniers les justificatifs pour l'instruction des dossiers.

Ainsi, pour ne pas grever les résultats et réduire le nombre de dossiers classés en sans suite, il apparaît opportun de concevoir des processus indemnitaires simplifiés de façon à ne pas retarder l'indemnisation, qui doit être rapide pour être efficace.

Les expertises sont également l'une des causes de la complexité et de la lenteur du processus. Elles sont, la plupart du temps, sources de conflit entre l'assureur et les sinistrés. Les frais d'expertise sont de plus exorbitants, et atteignent des fois le montant de l'indemnité.

C'est pourquoi, il serait mieux d'éviter de recourir aux experts pour les sinistres de faible importance. Pour que cela soit possible, il est nécessaire que la compagnie détermine à l'avance des moyens de preuve simplifiés pour démontrer la réalité des pertes subies, et qu'elle fixe des indemnités forfaitaires.

Paragraphe 2 : Le rôle de l'autorité de tutelle et de l'ASA-B dans la promotion de l'excellence

La DA et l'ASA-B ont leur partition à jouer dans la promotion de l'excellence. Pour le premier, il s'agit d'abord de multiplier les contrôles au niveau des compagnies et des intermédiaires d'assurance afin de veiller au respect des dispositions légales et des décisions prises par arrêtés ministériels ; de prévoir des sanctions à l'encontre des contrevenants pour accentuer l'effet dissuasif. Ensuite, les vérifications pourraient être affinées et s'étendre aux détails des dossiers, ce qui permettrait de mieux apprécier les prestations fournies aux assurés.

Toutefois, certaines conditions doivent être remplies pour que cela puisse être effectif. Elles consistent à mettre les moyens financiers nécessaires à la disposition de la DA pour assurer un encadrement efficace du marché, penser à

une révision de son statut afin de lui conférer plus d'autonomie, et recruter de jeunes cadres en assurance pour faciliter la conduite et la réalisation des contrôles.

Par ailleurs, son travail serait d'autant facilité que si elle bénéficiait du soutien et de l'assistance de l'ASA-B. La coopération de celle-ci aux prises de décisions de la DA orienterait la conduite des entreprises dans le sens de l'intérêt général.

Pour qu'elle puisse être davantage utile aux entreprises, il urge qu'un code de déontologie, assorti des sanctions adéquates, soit élaboré par les parties prenantes. Enfin, comme la FANAF, l'ASA-B doit, au niveau national, s'investir dans la formation des différents acteurs du secteur.

Section 2 : Le management de la qualité et la certification suivant la norme ISO 9001

L'Africaine des Assurances dispose de certains atouts qui sont favorables à l'adoption d'une démarche qualité. Parmi ces atouts, nous pouvons citer son système de contrôle interne et la richesse de ses procédures. C'est pour cela qu'il serait souhaitable qu'elle s'engage à mettre en place un Système de Management par la Qualité (SMQ). Ceci lui permettrait en effet de maîtriser davantage ses résultats, d'accroître ses performances, et bien entendu de certifier son organisation.

Paragraphe 1 : Le management de la qualité

A- QU'EST-CE QUE LA QUALITE ?

1) Définition

La qualité est définie d'après la norme ISO NF X 50-120 comme : « L'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. »

L'entreprise ou l'organisme qui prétend faire de la qualité doit d'une part, démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients, et aux exigences techniques et réglementaires; et d'autre part, accroître la satisfaction des usagers par l'application efficace des processus dans le sens d'une amélioration progressive et continue. De cette définition se dégagent les deux aspects de la qualité à savoir, la qualité externe et la qualité interne.

La qualité externe : les produits de l'entreprise sont de qualité si les clients en sont satisfaits.

La qualité interne : la qualité interne d'une entreprise est sa capacité à réaliser les opérations conformément aux exigences techniques et réglementaires spécifiées, et ceci au premier coup.

L'entreprise peut avoir des produits de qualité et parallèlement une qualité interne défailante

Ainsi, lorsqu'on arrive à assurer la pérennité de l'entreprise par la satisfaction des partenaires, des fournisseurs, des clients, des apporteurs de capitaux, des employés et de l'État, on parle alors de ***qualité totale***.

2) Les objectifs d'une démarche qualité

En dehors de l'objectif premier qui est la satisfaction des clients, d'autres objectifs sont également poursuivis notamment la rentabilité et le développement de l'entreprise.

- ***Au plan interne à l'organisation :***
 - l'amélioration de l'organisation ;
 - l'augmentation de l'efficacité et de la rigueur ;
 - la réduction des coûts et l'amélioration des principaux indicateurs ;
 - la responsabilisation de l'ensemble du personnel.
- ***Au plan commercial on recherche :***
 - la fidélisation des clients existants ;
 - la conquête de nouveaux clients ;
 - l'amélioration de l'image et de la notoriété de l'entreprise ;
 - la démarcation vis-à-vis de la concurrence et l'innovation.
- ***Au plan réglementaire :***
 - la conformité aux textes et règlements en vigueur ;
 - la limitation des risques de sanction et de redressement.

B- LE MANAGEMENT DE LA QUALITE

La gestion de la qualité est l'ensemble des procédés qui concourent à l'obtention de la qualité dans un cadre de production de biens ou de services.

De façon plus élargie, c'est aussi un moyen que se donnent certaines organisations dans des buts tels que, la mise en conformité par rapport aux standards du marché (par exemple certification selon la norme ISO 9001).

La gestion de la qualité intègre trois principales composantes.

- La planification de la qualité

C'est-à-dire la détermination de la politique et des objectifs à long, moyen et court terme.

- La maîtrise de la qualité

C'est-à-dire l'ensemble des activités tant opérationnelles que de soutien qui servent à obtenir la qualité définie.

- L'amélioration

C'est-à-dire le cycle permanent qui part de l'identification des non-conformités et comprend les mesures correctives et préventives, leur suivi et la rétroaction continue.

Paragraphe 2 : La normalisation et la certification

A- LA NORMALISATION

La normalisation est une activité qui vise l'élaboration de référentiels, comportant des critères destinés à être utilisés en tant que règles ou lignes directrices, pour attester que des systèmes, processus, services, ou produits sont aptes à l'emploi.

L'organisation responsable de plusieurs milliers de normes dans le monde entier est l'ISO (Organisation Internationale de la Normalisation). C'est une organisation non gouvernementale, constituée d'un réseau d'instituts nationaux dans 56 pays, et dont le Secrétariat Central situé à Genève (Suisse) assure la coordination d'ensemble.

La norme qui traite spécifiquement de la gestion de la qualité est la norme ISO 9000.

Les premières normes de la série 9000 ont été créées en 1987. Elles ont été légèrement modifiées en 1994. Il s'agit des trois normes servant de référentiel à la certification :

ISO 9001: (Systèmes Qualité : modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et services associés);

ISO 9002 : (Systèmes Qualité : modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et services associés);

ISO 9003 : (Systèmes Qualité : modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finals).

La révision de 2000 présente par rapport à celle de 1994 un changement d'importance. En effet, une seule norme (ISO 9001) définit désormais les exigences. On choisit d'appliquer ou non l'ensemble des chapitres. De plus, la norme ISO 9001 n'est plus explicitement une norme d'assurance de la qualité, mais de management de la qualité.

B- LA CERTIFICATION

1) Définition

Il s'agit d'une procédure qui sert à faire valider la conformité d'un système, d'un produit, ou d'un service à une norme par un organisme compétent et indépendant qui donne l'assurance écrite que ce système, ce produit, ou ce service est conforme aux exigences spécifiées. Dans le cas d'espèce, il s'agit de certifier un système par rapport à la norme ISO 9001.

2) La préparation de la certification

Avant de prétendre à la certification, il faut sacrifier à certaines obligations parmi lesquelles, la recherche de financement et le suivi des différentes étapes à l'adoption d'une démarche qualité.

▪ Préparer et communiquer

Une première étape est sans aucun doute de prendre connaissance des principes de la norme, ce qu'elle apporte, ses avantages et inconvénients. Les dirigeants doivent s'informer afin d'en connaître les tenants et aboutissants. Deuxièmement, le chef d'entreprise communique et sensibilise constamment sur les enjeux et objectifs de la certification à l'ensemble de son personnel.

- **Former les acteurs**

Ensuite, des formations sont réalisées en interne, de manière à ce que chacun puisse comprendre les objectifs et enjeux. Des efforts sont consentis par la société afin de dégager un maximum de ressources financières et humaines adaptées à ses possibilités.

- **Identifier les processus de l'entreprise**

Il s'agit dès lors d'analyser et de remettre en cause toutes les procédures et méthodes de travail. Ces remises en cause permettront de rédiger les procédures et les documents nécessaires à la maîtrise du système de management de la qualité dont le but est, d'optimiser les délais d'étude et de traitement des dossiers, ainsi que les ressources et compétences de l'entreprise afin d'arriver à une organisation simplifiée.

- **Rédiger les différents documents**

Il s'agit de l'expression documentée de la politique et des objectifs qualité.

Le manuel qualité est un élément essentiel dans la préparation à la certification, il décrit scrupuleusement l'organisation de l'entreprise ainsi que le système qualité mis en place. Il comporte le domaine d'application du système, les procédures documentées et enfin décrit les interactions entre les différents processus.

- **Mettre en œuvre**

Enfin, mettre en œuvre le nouveau processus afin de vérifier sur le terrain si les nouvelles procédures sont en adéquation avec les objectifs d'efficacité et de qualité recherchés.

- **Effectuer des enregistrements qualité**

Afin de démontrer la conformité aux exigences, le responsable qualité réalise des enregistrements afin de prouver l'efficacité du système non seulement à ses

clients mais également aux certificateurs. Ces enregistrements vont permettre de déceler les problèmes ou dysfonctionnements.

3) Le déroulement de la certification

Une certification se déroule en plusieurs étapes. Tout d'abord une convention de certification doit être signée avec un organisme certificateur du choix de la compagnie. L'équipe d'audit comprend les représentants de l'organisme certificateur et chacun d'eux est lié aux règles de confidentialité en ce qui concerne les informations rassemblées dans le cadre de la certification. Le responsable de l'équipe est habituellement l'interlocuteur du responsable qualité de l'entreprise.

▪ Le pré audit

Le pré audit a pour objectif de poser un diagnostic par rapport à la situation dans laquelle se trouve le système de gestion de la compagnie. Le responsable qualité transmet ensuite les documents élaborés aux auditeurs. C'est lors du pré audit que toutes les exigences de la certification sont clairement énoncées afin qu'il n'y ait aucun mal entendu par la suite.

▪ L'audit de certification

L'audit de certification ne peut se faire que dans le cas où le demandeur a marqué son accord et qu'il satisfait aux exigences de pré audit.

L'audit de certification comporte une investigation auprès de tous les responsables afin d'évaluer que chaque partie du système de gestion correspond à la norme. Ensuite, l'auditeur contrôle que chaque procédure et instruction soient correctement appliquées. Le champ de contrôle ne se limite pas à un bureau administratif mais s'étend également aux activités sur le terrain.

▪ **Évaluation du dossier et décision**

Un rapport est rédigé tenant compte de toutes les observations ainsi que des actions correctives déjà menées. Celui-ci est envoyé au responsable qualité. Une décision définitive est prise après délibération par le comité de certification.

Trois possibilités :

- attribution de la certification;
- attribution conditionnelle sous réserve d'actions correctives;
- obligation d'un nouvel audit après actions correctives;
- refus de la certification s'il est impossible au demandeur de satisfaire aux exigences telles que souhaitées dans la norme et par l'auditeur.

Au cas où la certification est accordée, celle-ci reste valable trois ans et un certificat de certification est fourni à l'entreprise. Ce certificat reprend le nom de l'organisme certifié, l'organisme certificateur, la norme de référence, le domaine d'application, la date de délivrance ainsi que la période de validité.

▪ **Maintien de la certification**

Pendant la période de validité, la compagnie se voit soumise à des audits de suivi par l'organisme certificateur. Étant donné que la durée de validité de la certification est limitée à trois ans, une rectification doit avoir lieu si l'organisme certifié veut conserver cette certification.

▪ **Audit de suivi**

Les audits de suivi ont pour but de contrôler par sondage l'application effective et correcte du système mis en place, il ne s'agit donc pas de recommencer l'ensemble du processus de certification.

▪ **Audit de rectification**

Il s'agit d'une réévaluation du système de gestion. Celui-ci se déroule de la même manière qu'un audit de certification. Ce type d'audit peut se produire en présence de déficience flagrante du système.

**C- LES IMPACTS DE LA CERTIFICATION SUR LE
DEVELOPPEMENT DE LA COMPAGNIE**

Du point de vue du gestionnaire d'entreprise, cet aspect est essentiel. Par définition, un projet est dit rentable lorsque la valeur actualisée des coûts qu'il a suscités est inférieure à la valeur actualisée des recettes qu'il permettra de réaliser tout au long de la vie de l'entreprise.

On considère la période de court terme comme la période entre le commencement de la démarche qualité jusqu'à la certification proprement dite. Pendant cette période, la rentabilité est négative car les coûts sont considérablement élevés par rapport à l'économie réalisée.

On considère la période à moyen et long terme comme la période après la fin de la certification. Les retours sur investissement sont de deux ordres.

D'une part, la certification permet d'augmenter les parts de marché car les clients seront plus confiants et plus fidélisés. De plus, les nouveaux assurés seront heureux de travailler avec une société d'assurances certifiée.

D'autre part, la certification permettra de diminuer des coûts de non qualité.

La mise en place d'une telle démarche est une étape importante dans la vie d'une entreprise. La société dégage du temps et de l'argent. Du temps, car elle met une ou plusieurs personnes à pied d'œuvre pour assurer la démarche. Et de l'argent, pour payer ces personnes ainsi que tous les autres intervenants.

CONCLUSION GENERALE

Le développement de toute entreprise moderne ne peut se concevoir sans une gestion rigoureuse, et la prise en compte des préoccupations des consommateurs. Car l'ouverture des marchés et le libre échange ont contribué à l'exacerbation de la concurrence dans tous les domaines d'activités, offrant aux demandeurs un large éventail de possibilités face à la diversité des produits et des services qu'ils ont à leur portée.

Ceci l'est davantage dans le secteur tertiaire, et plus particulièrement dans les assurances ; car l'intangibilité et l'aléa qui caractérisent les services d'assurances les rendent moins palpables. Corollairement, la sensation de perte ressentie par les assurés oriente systématiquement leurs choix vers le moins disant, surtout lorsque les indices manquent pour repérer le meilleur assureur. C'est pourquoi, la différenciation devient nécessaire.

Pour leur part, les sociétés d'assurances au Bénin, doivent faire face à d'autres formes d'exigences. Ces exigences veulent qu'elles améliorent leur gestion et orientent leurs efforts dans le sens de la satisfaction des assurés en vue de susciter et d'accroître la demande d'assurance et de rentabiliser au final leurs activités.

En inscrivant sa stratégie dans cette double logique, l'Africaine des Assurances a pu atteindre des résultats notables. Entre autres, ils se traduisent au plan interne par l'amélioration de certains indicateurs de gestion, ainsi qu'un accroissement de sa surface financière l'autorisant à se positionner valablement pour la souscription des risques à capitaux importants.

Sans forcément augmenter le rythme d'évolution de son CA, elle a cependant amélioré son image dans le public, en enregistrant le meilleur taux de notoriété. L'autre réussite est la fidélisation de sa clientèle et l'amélioration de la détention de contrats d'assurances chez ses assurés.

En revanche, il lui reste à revisiter et à renforcer son contrôle interne, à maîtriser ses frais généraux, et à poursuivre ses efforts de modernisation, surtout au plan informatique.

Pour mieux répondre aux attentes des assurés, elle doit simplifier son processus d'indemnisation, réduire significativement les délais de règlement des sinistres, et concevoir des produits plus adaptés à leurs besoins.

Enfin, la certification ISO 9001 lui sera d'une grande utilité pour parfaire toutes les actions menées jusque-là par la standardisation de ses activités, la réduction de ses coûts, et d'une manière générale l'efficacité et la satisfaction de l'ensemble de ses partenaires.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES GENERAUX

- YEATMAN (Jérôme) : *Manuel International des Assurances*, 2^{ème} édition, Economica; 403p.
- COUILBAULT (F), ELIASHBERG (C) : *Les grands principes de l'assurance*, 8^{ème} édition, l'Argus de l'assurance; 482p.

II- OUVRAGES SPECIALISES

- GOGUE (Marie) : *Traiter la qualité*, Economica, 2000 ; 167p.
- STUCKERT (Jean) : *Réussir la vente d'assurance, stratégies et techniques de conquête et de fidélisation*, l'Argus de l'assurance, 2004 ; 266p.
- CHARBONNIER (Jacques) : *Marketing et Management en assurance*, L'harmattan, 2000 ; 477p.

III- CODE ET TEXTES OFFICIELS

- Code des Assurances des Etats membres de la CIMA, 3^e édition 2004, la FANAF; 352p.
- Lexique des termes juridiques, 12^e édition Dalloz ; 561p.

IV- MEMOIRES, COURS ET ETUDES

- COMPAORE (Monique) : *La fidélisation de la clientèle des sociétés d'assurances : le cas de la SONAR-Burkina*, 10^e promotion du cycle supérieur de l'IIA, octobre 1992, 56p
- BAYOKO AKA (Pierre) : *Quel politique marketing en vue du développement du portefeuille d'une société d'assurance IARDT en mutation*, 15^e Promotion, Octobre 2002, 61p.
- Cours d'Audit Interne, dispensé par M. Emmanuel NOUKELA, cycle DESS-A, 18^e promotion 2006-2008.

- Cours de Marketing des Assurances de M. Mourad ZOURDANI, cycle DESS-A, 18^e promotion 2006-2008.
- Cours de Contrôle de Gestion de M. Jérôme YEATMAN, CYCLE DESS-A, 18^e promotion 2006- 2008.
- Direction du Contrôle des Assurances : Chiffres sur le secteur des assurances, Edition 2006 ; 73p.
- Direction du Contrôle des Assurances : Le secteur de l'assurance au Bénin : état des lieux et perspectives, Urbain ADJANON, 2007 ; 22p.
- Fédération des Sociétés d'Assurance de Droit National Africaine : Le marché de l'assurance en Afrique Données 2002 à 2006, la FANAF ; 98p.
- Fédération Française des Sociétés d'Assurance : Rapport annuel 2006 sur l'assurance française, exercice 2006 ; 94p.

V- **ARTICLES**

- *Comment Maaf maîtrise l'art difficile des 4P*, Nathalie HENRY, L'argus de l'assurance N°6803 ; page 32.
- *Assureur africain, acteur et partenaire du développement*, Jean Kacou DIAGOU, Risques N° 71 ; page 87.

VI- **LIENS INTERNET**

- www.iso.org
- www.afaq.org

ANNEXES

ANNEXE 1: QUESTIONNAIRES DES ENQUETES

ENQUETE SUR LA NOTORIETE

↓ Détermination de l'échantillon

Un échantillon 300 personnes prises au hasard dans la ville de Cotonou

↓ Liste des informations à recueillir :

Notoriété spontanée de l'entreprise auprès du public?

QUESTIONNAIRE

1 / Etes vous assurés auprès d'une compagnie d'assurances ?

Oui

Non

2/ Savez vous distinguer les différentes formes de compagnies d'assurances ?

Oui

Non

3/ Si oui quelle compagnie d'assurances connaissez vous en assurances de dommages ?

.....

4/ Si non, de quelle compagnie d'assurances entendez vous souvent parler?

Aucune / ou mettre le nom si vous en connaissez une.

.....

RESULTATS

| Marché | | |
|-------------------|-----------------|--------------------|
| Compagnies | Effectif | Pourcentage |
| IARD | 233 | 77,67% |
| Vie | 67 | 22,33% |
| Total | 300 | 100,00% |

| Sociétés d'assurances opérant en IARD | | |
|--|-----------------|--------------------|
| Compagnies | Effectif | Pourcentage |
| A | 46 | 19,74% |
| B | 29 | 12,45% |
| AA | 71 | 30,47% |
| C | 26 | 11,16% |
| D | 59 | 25,32% |
| E | 2 | 0,86% |
| TOTAL | 233 | 100,00% |

ENQUETE D'ATTENTES SUR LA PRODUCTION

Détermination de l'échantillon

100 assurés (70 particuliers et 30 entreprises)

↓ Liste des informations à recueillir

- Quel est le taux de détention des contrats?
- Comment nos assurés apprécient-ils les tarifs de la compagnie par rapport à celles des autres compagnies. Trouvent-ils que les prix qui leur sont proposés soient en relation avec les prestations fournies ?
- Comprennent-ils les garanties qui sont contenues dans leurs contrats d'assurance ?
- Connaissent-ils les produits de la compagnie ?
- Ressentent-ils la nécessité de souscrire d'autres contrats d'assurance ?

QUESTIONNAIRE

Production

1/ Combien de produits de l'Africaine des Assurances connaissez-vous ?

.Un

. Deux

. Trois

. Plus de trois

Citez ceux que vous connaissez :

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

2/ Parmi ces contrats lesquels avez-vous souscrits auprès de l'Africaine des Assurances ?

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

3/ Disposez vous des contrats d'assurance dans d'autres compagnies ?

Oui

Non

Sur la base de vos expériences passées ou des informations que vous détenez sur les autres compagnies d'assurance :

3 / Comment appréciez vous les tarifs de l'Africaine des Assurances par rapport à ceux de ses concurrents?

. Moins cher

. Identique

. Plus cher

. Très cher

4/ Comment appréciez-vous ces mêmes tarifs par rapport aux prestations qui vous sont fournies ?

. Aucun rapport

. Adéquat

. Moindre

5/ Pour le contrat que vous avez souscrit, êtes vous en mesure d'expliquer très clairement les risques pour lesquels vous êtes assuré, et les situations dans lesquelles vous ne pouvez appeler l'assureur à garantie?

. Oui

. Non

Autres réponses/
.....

6/ si oui, comment appréciez vous les garanties proposées dans le contrat par rapport à vos besoins en assurance ?

. très adaptées

. acceptables

. pas du tout adaptées

REPONSES

| PRODUCTION | | |
|--|-----------------|--------------------|
| Information sur les produits | | |
| | | |
| Réponses | Effectif | Pourcentage |
| Un | 18 | 18% |
| Deux | 39 | 39% |
| Trois | 31 | 31% |
| Plus de trois | 12 | 12% |
| Total | 100 | 100% |
| Appréciation des tarifs | | |
| | | |
| Réponses | Effectif | Pourcentage |
| Moins chers | 2 | 2% |
| Identiques | 9 | 9% |
| Plus chers | 17 | 17% |
| Très chers | 72 | 72% |
| Total | 100 | 100% |
| Maîtrise des garanties souscrites | | |
| | | |
| Réponses | Effectif | Pourcentage |
| Oui | 36 | 36% |
| Non | 37 | 37% |
| Autres réponses | 27 | 27% |

| | | |
|---------------------------------|-----------------|--------------------|
| Total | 100 | 100% |
| Pertinence des garanties | | |
| Réponses | Effectif | Pourcentage |
| Très adaptées | 15 | 15% |
| Acceptables | 28 | 28% |
| Pas du tout adaptées | 57 | 57% |
| Total | 100 | 100% |

ENQUETE D'ATTENTES SUR LES PRESTATIONS DE SINISTRE

Détermination de l'échantillon

La prédominance de la branche Automobile dans le portefeuille de l'Africaine des Assurances justifie le fait que l'échantillon porte sur 25 victimes d'accidents de circulation ayant subis des dommages corporels.

↓ Liste des informations à recueillir :

. Comment les victimes d'accident de circulation, dommages corporels ont-elles appréciés la durée de règlement de leurs sinistres ?

. Comment apprécient- elles l'ensemble des étapes à respecter ?

. Comprennent-ils les bases de leur indemnisation ?

. Sont-ils satisfaits des sommes perçues au final pour la réparation de leurs préjudices ?

QUESTIONNAIRE

1/ Avez-vous sollicité ou bénéficié d'une offre provisionnelle sur indemnité pour faire face à vos frais médicaux ?

.Oui

.Non

2/ Au bout de combien de temps après l'accident, le paiement définitif de votre indemnité est il intervenu ?

. 1 - 2 ans

. 3-4ans

.5 ans et plus

3/ Comment avez-vous apprécié l'utilité des étapes à suivre ou des pièces à fournir dans le processus de votre indemnisation?

. Peu contraignantes

. Normales

. Fastidieuses

4/ Etes vous au courant des barèmes prévus par le code CIMA ?

. Oui

. Non

5/ Comprenez vous pourquoi on vous a payé une telle somme en réparation de vos préjudices ?

Oui

Non

6/ Jugez vous raisonnable le montant perçu par rapport aux préjudices que vous avez subi?

Oui

Non

Commentaires:/.....
.....
.....
.....
.....
.....

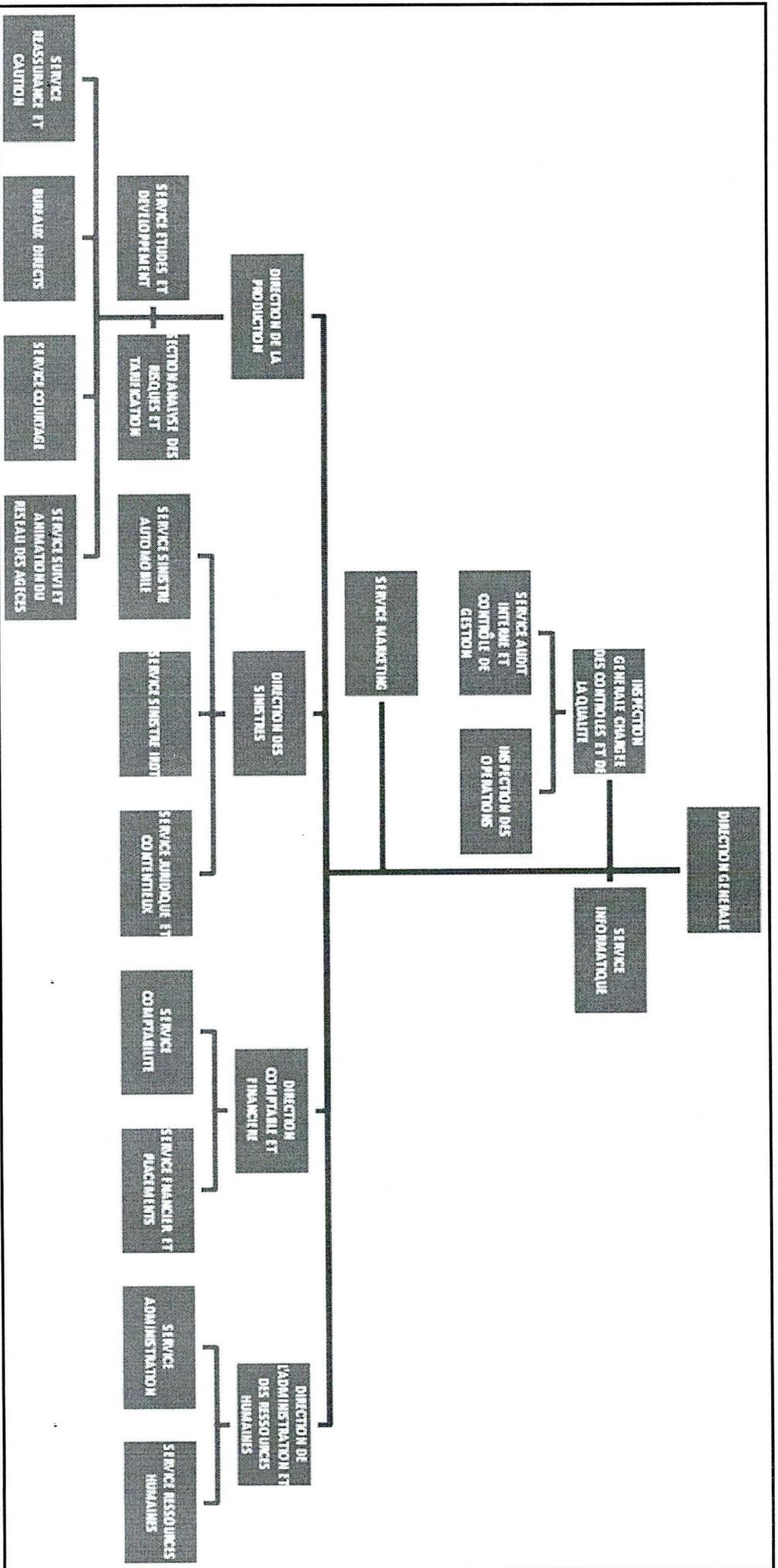
REPONSES

| SINISTRE | | |
|---|----------|-------------|
| Appréciation des délais de règlement | | |
| Réponses | Effectif | Pourcentage |
| 1-2 ans | 9 | 36% |
| 3- 4ans | 12 | 48% |
| 5ans et plus | 4 | 16% |
| Total | 25 | 100% |
| Appréciation du processus d'indemnisation | | |

| Réponses | Effectif | Pourcentage |
|--------------------|-----------|-------------|
| Peu contraignantes | 1 | 4% |
| Normales | 6 | 24% |
| Fastidieuses | 18 | 72% |
| Total | 25 | 100% |

| Compréhension des bases d'indemnisation | | |
|---|-----------|-------------|
| Réponses | Effectif | Pourcentage |
| Oui | 11 | 44% |
| Non | 14 | 56% |
| Total | 25 | 100% |

ANNEXE 2: ORGANIGRAMME DE L'AFRICAINNE DES ASSURANCES



**ANNEXE 3 : LISTE DES COMPAGNIES D'ASSURANCES DU
BENIN**

| Sociétés | Forme juridique | Année d'agrément |
|---|--------------------|--------------------------|
| LES SOCIETES D'ASSURANCES IARD | | |
| l'Africaine des Assurances (L'AFRICAINNE) | SA | 20-03-1998 |
| La Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances du Bénin (NSIA Bénin) | SA | 07-05-1998 |
| La Fédérale d'Assurances (FEDAS) | SA | 14-05-1998 |
| La Générale des Assurances du Bénin | SA | 30-04-1999 |
| Les Assurances Générales de France au Bénin (AGF Bénin) | SA | 25-01-2000 |
| Société Africaine d'Assurances et de Réassurances du Bénin (SAARB) | SA | 23-08-2007 |
| LES SOCIETES D'ASSURANCES VIE | | |
| Union Béninoise d'Assurances Vie (UBA- VIE) | SA | 17-11-1994 |
| Assurances et Réassurances du Golfe de Guinée (ARGG) | SA | 17-11-1994 |
| Colina Vie Bénin (Colina) | SA | 1 ^{er} -04-1997 |
| Avie Assurances (AVIE) | SA | 14-12-2004 |
| Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances Vie Bénin (NSIA Vie Bénin) | SA | 10-10-2005 |
| Société d'Assurances pour le Développement Economique et Social du Bénin (SADES Bénin) | SA | 02-10-2006 |
| Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises Vie (PAPME Vie Bénin) | SA | 23-08-2007 |

**ANNEXE 4 : LISTE DES BUREAUX DIRECTS ET DES AGENCES
GENERALES DE L'AFRICAIN DES ASSURANCES**

BUREAUX DIRECTS

- COTONOU CENTRE
- COTONOU AKPAKPA
- COTONOU PORT
- PORTO – NOVO
- PARAKOU

AGENTS GENERAUX

**COTONOU : Béninvest Assurances , Victoria Assurances, Castors-Assur,
EVS Assurances, Agence de l'Etoile, Triangle Assurances.**

PORTO-NOVO : Béninvest Assurances

ABOMEY- CALAVI : Triangle Assurances

LOKOSSA ET AZOVE : Agence du Mono

DASSA-ZOUME : Agence des Collines

POBE : Agence du Plateau

SAVALOU : Agence Savalou

KANDI : Prévoyance 2000

DJOUGOU : Prévoyance 2000

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| REMERCIEMENTS | III |
| LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS..... | VI |
| LISTE DES TABLEAUX..... | VI |
| LISTE DES GRAPHIQUES..... | VII |
| LISTE DES ANNEXES..... | IX |
| SOMMAIRE | X |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE LE CONTEXTE DE L'ETUDE | 1 |
| CHAPITRE I : LE CADRE GENERAL ET SPECIFIQUE | 5 |
| <i>Section 1 : Le marché béninois de l'assurance</i> | <i>5</i> |
| Paragraphe 1: Les entreprises et leurs partenaires | 5 |
| A-LES ENTREPRISES..... | 5 |
| B-LES PARTENAIRES | 6 |
| Paragraphe 2 : Les autres acteurs du marché..... | 8 |
| A-L'AUTORITE NATIONALE DU CONTROLE DES ASSURANCES..... | 8 |
| B-LES ORGANISMES ET INSTITUTIONS D'ASSURANCES | 9 |
| 1) L'Association des Sociétés d'Assurances du Bénin (ASA-B)..... | 9 |
| 2) Le Fonds de Garantie Automobile (FGA) | 9 |
| <i>Section 2 : L'Africaine des Assurances du Bénin</i> | <i>9</i> |
| Paragraphe 1: Les activités | 10 |
| Paragraphe 2 : L'organisation | 11 |
| A-LES FONCTIONS DE SUPPORT | 11 |
| 1) L'Inspection Générale chargée des contrôles et de la qualité..... | 11 |
| 2) La Direction Comptable et Financière..... | 11 |
| 3) La Direction de l'Administration et des Ressources Humaines..... | 11 |
| 4) Le Service Marketing et Communication | 11 |
| 5) Le Service Informatique | 12 |
| B-LES DIRECTIONS OPERATIONNELLES | 12 |
| 1) La Direction de la Production | 12 |
| 2) La Direction des Sinistres | 13 |
| CHAPITRE II : L'ETAT DES LIEUX DE LA QUALITE A | |
| L'AFRICAINNE DES ASSURANCES..... | 15 |
| <i>Section 1: De la nécessité d'une gestion efficace par la compagnie.....</i> | <i>15</i> |
| Paragraphe 1 : Les facteurs liés à l'environnement de la compagnie..... | 15 |
| A-L'OUVERTURE DU MARCHE A LA CONCURRENCE..... | 15 |
| B-LES FACTEURS LIES A LA DEMANDE D'ASSURANCE | 18 |
| Paragraphe 2 : Les exigences propres à l'entreprise..... | 19 |
| A-LA BAISSSE DE LA PART DE MARCHE DE LA COMPAGNIE..... | 19 |
| B-LES EXIGENCES LIEES A LA CROISSANCE EXTERNE DE LA | |
| COMPAGNIE..... | 20 |
| <i>Section 2 : Des orientations prises par l'entreprise.....</i> | <i>23</i> |
| Paragraphe 1 : Au plan organisationnel et technique..... | 23 |

| | |
|---|---------------|
| A-LE RENFORCEMENT DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE..... | 23 |
| 1) La documentation des tâches et des objectifs de l'entreprise..... | 23 |
| 2) La diversification des organes de contrôle..... | 25 |
| B-L'ELARGISSEMENT DE LA SURFACE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE..... | 26 |
| 1) L'accroissement des fonds propres..... | 27 |
| 2) L'optimisation des placements..... | 27 |
| Paragraphe 2 : La gestion commerciale..... | 28 |
| A-LES TENTATIVES DE DIVERSIFICATION ET DE MODERNISATION DES PRODUITS..... | 28 |
| B-LA POLITIQUE DE PRIX..... | 30 |
| C-LA MOBILISATION DE NOUVEAUX RESEAUX DE DISTRIBUTION ET L'EXTERNALISATION DE CERTAINES PRESTATIONS..... | 30 |
| DEUXIEME PARTIE..... | 1 |
| VERS UNE AMELIORATION DES PERFORMANCES PAR LA QUALITE | 1 |
| CHAPITRE I : L'ANALYSE DES STRATEGIES MISES EN PLACE PAR LA COMPAGNIE..... | 33 |
| <i>Section 1 : L'incidence de la pratique de l'Africaine sur les performances de l'entreprise.....</i> | <i>33</i> |
| Paragraphe 1 : Au plan organisationnel et technique..... | 33 |
| A- L'IMPACT SUR L'ORGANISATION..... | 33 |
| 1) La fiabilité et la cohérence des états produits..... | 33 |
| 2) La régularité des méthodes et de l'organisation..... | 33 |
| B- L'AMELIORATION DE CERTAINS INDICATEURS..... | 34 |
| 1) La sinistralité..... | 34 |
| 2) Le provisionnement..... | 35 |
| 3) La réduction du temps de vie des dossiers sinistres dans la branche Automobile..... | 36 |
| 4) La solvabilité..... | 36 |
| 5) La contribution des résultats financiers aux bénéfices nets de l'entreprise..... | 37 |
| 6) La capacité de souscrire des risques à capitaux importants..... | 38 |
| Paragraphe 2 : Les résultats de la politique commerciale..... | 38 |
| A-LA NOTORIETE..... | 38 |
| B-L'EVOLUTION SENSIBLE DE LA DETENTION..... | 39 |
| C-LA DIMUNITION DU TAUX DE RESILIATION ANNUEL ET LA PROGRESSION DU TAUX D'AFFAIRES NOUVELLES..... | 39 |
| <i>Section 2: L'identification des principales pesanteurs à une meilleure performance.....</i> | <i>40</i> |
| Paragraphe 1 : Les contraintes relatives à l'entreprise..... | 40 |
| A- LES LIMITES DE L'ORGANISATION ET DE LA GESTION TECHNIQUE..... | 40 |
| 1) La non exhaustivité du contrôle interne..... | 40 |
| 2) La fragilité du contrôle de la qualité..... | 42 |
| 3) Une informatisation approximative..... | 43 |
| 4) L'inflation des coûts de gestion..... | 44 |
| B- LES LIMITES DE LA POLITIQUE COMMERCIALE..... | 45 |
| 1) Des produits encore inadaptés..... | 46 |
| 2) La centralisation des opérations..... | 46 |
| 3) Le cloisonnement strict des entités de production..... | 47 |
| 4) La sous information des assurés..... | 48 |
| 5) Au niveau du service après vente..... | 49 |

| | |
|--|-----------|
| Paragraphe 2: La responsabilité des différents acteurs | 49 |
| A-L'ES OBLIGATIONS DE RENTABILITE IMMEDIATE..... | 49 |
| B-L'INSUFFISANCE DES TARIFS PRATIQUES SUR LE MARCHÉ..... | 50 |
| C-L'ES LIMITES DU CONTROLE LOCAL ET SUPRANATIONAL..... | 52 |
| D-L'INEFFICACITE DES CADRES DE CONCERTATION | 53 |
| CHAPITRE II : LES APPROCHES DE SOLUTION | 54 |
| <i>Section 1: La préservation et la consolidation des acquis</i> | <i>54</i> |
| Paragraphe 1 : Les solutions à envisager au niveau de la compagnie..... | 54 |
| A- RENFORCER LE CONTROLE INTERNE..... | 54 |
| 1) La restructuration des fonctions de contrôle..... | 54 |
| 2) L'élaboration d'un manuel de qualité..... | 55 |
| 3) La formalisation et la programmation des missions de contrôle..... | 56 |
| B- POURSUIVRE LA MODERNISATION DU SYSTEME INFORMATIQUE | 56 |
| 1) Immobiliser les dépenses de développement et d'innovation | 57 |
| 2) Déléguer la prospection..... | 58 |
| D- PRENDRE EN COMPTE LES PREOCCUPATIONS IMMEDIATES DES ASSURES..... | 58 |
| 1) Comment améliorer l'information des assurés sur les produits et les garanties qu'ils souscrivent ?..... | 58 |
| 2) Comment tenir compte des contraintes économiques des assurés pour produire ? | 59 |
| 3) Comment simplifier les processus de règlement des sinistres ?..... | 60 |
| Paragraphe 2 : Le rôle de l'autorité de tutelle et de l'ASA-B dans la promotion de l'excellence..... | 61 |
| <i>Section 2 : Le management de la qualité et la certification suivant la norme ISO 9001</i> | <i>62</i> |
| Paragraphe 1 : Le management de la qualité..... | 62 |
| A-QU'EST-CE QUE LA QUALITE ? | 62 |
| 1) Définition | 62 |
| 2) Les objectifs d'une démarche qualité | 63 |
| B-LE MANAGEMENT DE LA QUALITE..... | 64 |
| Paragraphe 2 : La normalisation et la certification | 65 |
| A-LA NORMALISATION | 65 |
| B-LA CERTIFICATION | 66 |
| 1) Définition | 66 |
| 2) La préparation de la certification..... | 66 |
| 3) Le déroulement de la certification..... | 67 |
| C-L'ES IMPACTS DE LA CERTIFICATION SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA COMPAGNIE..... | 69 |
| CONCLUSION GENERALE | 71 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 73 |
| TABLE DES MATIERES..... | XV |