



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES
MARCHES D'ASSURANCES (CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)

BP: 1575 Yaoundé CAMEROUN

Tél: 00 237 22 20 71 52 Fax: 00 237 22 20 71 51

E-mail: iaa@iiacameroun.com Site: www.iiacameroun.com

19^{ème} promotion DESS-A

2008-2010

*

THEME

**LA SYNERGIE D'UN GROUPE AU PROFIT DE L'AMELIORATION
DES PERFORMANCES D'UNE FILIALE :
CAS DE LA NSIA BENIN**

Présenté et soutenu par :

SODJINOUE DOMINIQUE

Sous la direction de :

M. BOSSOU EDMOND

*DIRECTEUR DES AFFAIRES DIRECTES ET DE
LA REASSURANCE A NSIA BENIN*

Novembre 2010

DEDICACE

A la Très **SAINTE TRINITE** qui me nourrit de son Amour et de sa Miséricorde, m'éclairant chaque instant de ma vie ; et à la Très **Sainte Vierge Marie**, ma Mère, dont l'intercession ne me fait jamais défaut.

A mon défunt Père **Gabriel SODJINOU** dont je ressens toujours la proximité, ce travail est le résultat de tes nombreux sacrifices.

A mon épouse **Marthe BANKOLE** qui est pour moi une véritable moitié, et à notre fils **Jean-MADO** dont l'amour ne cesse de me renouveler chaque jour ; ce travail est le fruit de votre soutien.

A ma chère Maman **Constante d'ALMEIDA** et mes **Frères et Sœurs** qui sont restés mes compagnons de tous les moments, puisse ce travail être votre fierté.

A mon cher ami **Gaëtan HOUNHOZOUNKOU**, sans qui je ne saurais peut-être jamais que l'I.I.A. existe, merci pour ton sens de l'amitié.

A vous **mes amis**, particulièrement **Cyprien ZINSOU** et **Rilwanou DJINADOU**, véritables appuis et précieux conseillers, ce travail est également le vôtre.

REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pas pu aboutir s'il n'avait pas bénéficié de l'apport précieux de quelque manière que ce soit des personnes dont nous ne pourrions sûrement pas dresser la liste exhaustive:

M. Edmond BOSSOU, Directeur des Affaires Directes et de la Réassurance de la NSIA Bénin, qui, bien qu'étant véritablement submergé par ses nombreuses occupations, a pu nous encadrer dans la réalisation de ce travail;

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

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

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

Mm et Mmes les enseignants de l'Institut International des Assurances de Yaoundé pour leurs contributions à notre formation ;

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

M. Alain Lath HOUNGUE, Directeur de la NSIA Bénin et NSIA Vie Bénin, qui a permis que notre stage se fasse dans les meilleures conditions;

M. Martin HOUNDJI, Directeur Technique de la NSIA Vie Bénin, qui nous a véritablement accompagné tout au long de l'élaboration de ce travail, malgré son emploi du temps très chargé;

M. Fréjus DOSSOU, rédacteur de contrat à la NSIA Vie Bénin et délégué du personnel, qui nous a consacré son précieux temps, malgré ses fonctions trop prenantes ;

Mm et Mmes les Directeurs et chefs des différents Départements et à tout le personnel de la NSIA Bénin et NSIA Vie Bénin, qui nous ont réservé un accueil plus que chaleureux durant notre stage dans les deux sociétés;

Nous n'oublierons certainement pas nos camarades de la 19^{ème} promotion DESS-A, spécialement Raoul TRINNOU, Alfred SAGBOHAN ; et ceux de la 9^{ème} promotion MST-A, surtout Marc MEGAN, Dayane SEDEGAN ; vous êtes devenus pour nous une véritable famille.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFRICA-RE	: Société Africaine de Réassurance
AGCS	: Accord Général sur le Commerce des Services
ASA-B	: Association des Sociétés d'Assurance du Bénin
BIAO-CI	: Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest Côte d'Ivoire
CA	: Chiffres d'Affaire
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CICA- RE	: Compagnie Commune de Réassurance des Etats membres de la CIMA
CIMA	: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CRCA	: Commission Régionale de Contrôle des Assurances
DA	: Direction des Assurances
DGE	: Direction Générale de l'Economie
FANAF	: Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines
FGA	: Fonds de Garantie Automobile
GPRH	: La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines
GRC	: Gestion de Relation Client
IARD	: Incendie Accidents Risques Divers
IIA	: Institut International des Assurances
INSEE	: Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
ISO	: International Standards Organization : (en français : Organisation Internationale de la Normalisation)
MEF	: Ministère de L'Economie et des Finances
NSIA	: Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires
RC	: Responsabilité Civile
SA	: Société Anonyme
SCOR	: Société Commerciale de Réassurance
SONAR	: Société Nationale d'Assurance et de Réassurance
SYSCOA	: Système Comptable Ouest Africain
TPV	: Transport Public de Voyageur
UA	: Union Africaine
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

Liste des tableaux

Tableau 1: Répartition du CA en 2008 du groupe NSIA	13
Tableau 2: Répartition du CA des sociétés IARD du Bénin.....	65
Tableau 3: Taux d'encaissement des sociétés IARD du Bénin.....	65
Tableau 4: Produits Financiers Nets des sociétés IARD du Bénin.....	65
Tableau 5: Les placements des sociétés IARD du Bénin	66
Tableau 6: Nombre d'employés des sociétés IARD du Bénin.....	66
Tableau 7: Résultats nets des sociétés IARD du Bénin.....	66
Tableau 8: Capitaux propres et réserves constituées des sociétés IARD du Bénin.....	67
Tableau 9: Rubriques de la Réassurance 2007 des sociétés IARD du Bénin.....	67
Tableau 10: Rubriques de la Réassurance 2008 des sociétés IARD du Bénin.....	68
Tableau 11: CA et Part de marché des sociétés IARD du Bénin en Assurance Automobile en 2007 et 2008.....	68
Tableau 12: CA des Directions opérationnelles de la NSIA Bénin en 2008 et 2009.....	69
Tableau 13: CA des Acceptations Dommages et sa part de marché en fonction du C.A....	69

Liste des figures

Figure 1: Histogramme du C.A. des filiales et du holding en 2008	14
Figure 2: Répartition du C.A. des filiales du groupe NSIA en 2008.....	14
Figure 3: La part de marché des sociétés IARD du Bénin en 2008	19
Figure 4: Histogramme du taux moyen de charges de gestion sur émissions entre 2004 et 2008.....	24
Figure 5: Rentabilité moyenne des placements des sociétés IARD entre 2004 et 2008.....	25
Figure 6: Evolution de C.A. des sociétés IARD par employé entre 2004 et 2008.....	26
Figure 7: Evolution de part de marché d'Acceptations Dommages entre 2007 et 2008.....	27
Figure 8: Histogramme du taux d'encaissement moyen entre 2004 et 2008	28
Figure 9: La part de marché des sociétés du marché en Assurance Auto en 2008.....	29
Figure 10: Résultats nets sur C.A. avec et sans Réassurance en 2008.....	30
Figure 11: Taux de rentabilité par rapport au C.A. et par rapport aux capitaux propres et réserves	31
Figure 12: Comparaison des soldes de réassurance sur Primes acquises en 2007 et 2008..	32
Figure 13: Répartition du C.A. de la NSIA par Direction opérationnelle en 2008 et 2009..	41

RESUME

La zone CIMA a bénéficié, grâce à certains précurseurs, d'une législation unique ; ce qui est un premier pas vers l'objectif ultime qu'est le marché unique d'assurance au niveau de la zone. Cet état de choses a été le terreau favorable pour l'émergence des groupes de sociétés d'assurance dans ladite zone. Quelques uns ont été créés par des capitaux privés issus de la zone. Au nombre de ceux-ci, on peut citer la NSIA. La société mère du groupe, "la NSIA Participation S.A. Holding", s'occupe de définir et de mener une stratégie commune basée sur une vision globale de développement pour toutes ses filiales. Toutefois, cette globalisation peut induire quelques faiblesses au niveau de chaque filiale, lorsqu'on sait que l'assurance est avant tout une affaire locale.

La NSIA Bénin, la première filiale NSIA du Bénin, s'est imposée très vite sur son marché. Ses résultats sont en constante progression depuis sa création en 1998. Bien que son concurrent direct ait bénéficié du portefeuille de l'ancienne société unique du marché béninois, la NSIA Bénin le talonne de plus en plus au fil des années.

Depuis l'obtention de la certification ISO 9001 version 2000 par la NSIA Participation S.A. et ses filiales de la Côte d'Ivoire, la NSIA Bénin s'est définie une nouvelle vision, celle qui consiste à placer le client au cœur de sa stratégie. Cela nous a conduit à lui proposer, outre la démarche pour la certification ISO 9001 version 2008 qu'elle a entreprise, d'y associer un certain nombre de concepts afin de contribuer à l'amélioration des performances observées. A juste titre, nous avons donc intitulé notre Mémoire : « La synergie d'un groupe au profit de l'amélioration des performances d'une filiale : cas de la NSIA Bénin » ; ce qui nous a donc amené à mettre l'accent sur les avantages qu'une société peut avoir du fait de son appartenance à un groupe.

Pour que la NSIA Bénin profite pleinement de la synergie dont elle bénéficie de la part du groupe dans divers domaines, nous avons suggéré la création dans un avenir très proche d'un service Recherche et Développement, ainsi que la mobilité de son personnel opérationnel dans le but de susciter, de canaliser et de profiter de ses hauts potentiels. Mais au delà de tout cela, la Holding doit éviter la création tous azimuts de filiales qui peut l'empêcher de mieux se concentrer sur le développement et la maturité des filiales existantes afin de ne pas plomber les efforts entrepris par le management local, qui du moins, reste très dynamique en ce qui concerne la NSIA Bénin.

ABSTRACT

The CIMA Zone benefited, thanks to certain forerunners, from a unique legislation; which is a first step towards the ultimate goal that is the single market of insurance inside of this zone. That kind of situation has been the favorable humus for the emergence of the groups of insurance companies in the said zone. Some of them have been created by existent private capitals of the zone, such as NSIA Participation SA. Holding company, tries to define and to lead a strategy based on a total view of development for all its subsidiaries. Any time, this globalization can induce some weaknesses in each subsidiary, when we know that the insurance is primarily a local matter.

NSIA Benin, the first NSIA subsidiary in Benin, was very quickly imposed on its market; its results have increased steadily since it has been created in 1998. Although its direct rival has benefited from the unique ancient company of the Benin market, the Benin NSIA hounds its more and more over the years.

Since the NSIA Participation S.A. and its subsidiaries of the Ivory Coast have obtained the ISO 9001 version 2000 certification, NSIA Benin defined a new vision, which consists in placing the customer at the center of its strategy. This led us to suggest adding a certain number of concepts to the certification ISO 9001 version 2008 in order to contribute to the improvement of noticed performances. Rightfully, we have our Memory entitled: «The Synergy of a Group to the Advantage of the Improvement of the Performances of a Subsidiary: Case of NSIA Benin»; which has thus led us to focus on the benefits that a company can have due to its membership in a group.

In order to let the NSIA Benin takes full advantage of the synergy from the group in various domains, we have suggested to create in close future a strategic technical service, as well as the mobility of its operational staff with the intention of provoking, canalizing and using its high potentials. But beyond all this, the Holding company must avoid the creation of subsidiaries in all direction which can prevent its from concentrating better on the development and the maturity of the existent subsidiaries so as not fill the efforts undertaken by local management which at least, remains very dynamic concerning the NSIA Benin.

SOMMAIRE

Introduction

Première partie : Cadre général et spécifique de la NSIA

Chapitre I : Le groupe NSIA

Section I-1 : Environnement international et cadre institutionnel

Section I-2 : L'importance de l'appartenance à un ensemble

Section I-3 : Etendu et perspectives du groupe NSIA

Chapitre II : NSIA Benin et son marché des assurances

Section II-1 : Le marché béninois des assurances

Section II-2 : Analyse des chiffres de la NSIA Benin par rapport à ceux des autres compagnies de son Marché

Section II-3 : Tentative d'explication des résultats de la branche Automobile et de la Réassurance

Deuxième partie : Vers une amélioration des performances de la NSIA Benin

Chapitre III : Les sources des performances actuelles de la NSIA Bénin

Section III-1 : L'assistance technique du groupe au profit de la NSIA Bénin

Section III-2 : L'organigramme de NSIA Bénin et les performances actuelles

Section III-3 : L'impact du management local sur les performances actuelles

Chapitre IV : En route vers une amélioration des performances actuelles de la NSIA Bénin

Section IV-1 : La certification ISO 9001 version 2008 et les dispositions prises au niveau local pour son obtention

Section IV-2 : Les concepts indispensables pour l'amélioration des performances

Section IV-3 : Quelques suggestions pour intensifier cette synergie observée

Conclusion

INTRODUCTION

Le manque de vision a été la principale source des difficultés croissantes aussi bien politiques qu'économiques observées jusqu'à la fin des années 80 au niveau des Etats de l'Afrique subsaharienne. Après la chute du communisme, ces Etats ont pris conscience de la nécessité de se mettre ensemble afin de donner un coup de fouet à leur développement. Ils ont compris qu'il faille donner un nouveau dynamisme aux organisations politico-économiques existantes, mais surtout d'en susciter de nouvelles.

Le secteur des services, notamment celui des assurances, a été largement et longtemps victime de la conjoncture économique qui en a découlé. Très rares étaient les sociétés d'assurances qui pouvaient payer régulièrement les prestations à leurs clients : les inscriptions du genre: « Le paiement des sinistres¹ est suspendu jusqu'à nouvel ordre », à l'entrée des sièges sociaux de plusieurs entreprises d'assurance étaient fréquentes. Quel scandale, lorsque l'on sait, que le but principal de l'assurance, c'est de justement payer les sinistres?

Certains hommes, épris de justice, n'avaient pas le cœur à rester de marbre devant tant de cris de détresse des clients ainsi déplumés. Profitant de la nouvelle ambiance, fruit du rapprochement des Etats indexés plus haut, ces grands hommes ont su en tirer profit afin de les amener vers la création d'un espace sain en matière des assurances, dont la substance est le code des assurances des Etats membres de la zone CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances). Il s'agit d'une véritable révolution pour l'Afrique lorsque l'on sait que l'Europe peine encore à en obtenir ! La législation unique ainsi obtenue a permis de doter le marché d'un organe de régulation et de contrôle: la CRCA (Commission Régionale de Contrôle des Assurances), sans oublier la brigade de contrôle qui en est son bras armé ; brigade animée par des contrôleurs bien formés et qui font leur travail avec abnégation et impartialité.

Les groupes de sociétés d'assurance typiquement africains ont ainsi trouvé le terreau propice pour leur émergence, vu qu'il y avait déjà dans la zone des groupes de sociétés d'assurance européens comme AXA et AGF actuellement dénommé ALLIANZ.

¹ Dommages susceptibles d'être indemnisés par l'assurance

En 1995 naissait le premier d'entre eux, NSIA, grâce à un homme de vision doublé de pragmatisme, Jean Kacou Diagou².

Comme il le disait lui-même dans son article intitulé « NSIA accélère son développement » paru dans la revue Jeune Afrique³: « Certains assureurs français ont vu rouge. On m'a donné deux ans pour disparaître ». Mais, force est de constater que trois ans après, le groupe a commencé par étendre ses tentacules dans la région en débutant par le Bénin, avec la naissance de NSAB (Nouvelle Société d'Assurance du Bénin) devenue plus tard NSIA Bénin (Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance du Bénin). Cette dynamique se poursuit depuis lors, portant déjà ses filiales au nombre de 19, réparties dans plus d'une dizaine de pays dont certains ne sont pas dans la zone CIMA.

Le fait d'être un groupe de sociétés d'assurance offre aux filiales des avantages dont les plus visibles sont : l'expérience des premières filiales, une bonne solvabilité, un meilleur rendement des placements, une grande capacité de négociation en réassurance, les ressources humaines mieux formées, la maîtrise des frais généraux, la notoriété... La concrétisation effective de ces avantages passe par l'adoption et le suivi d'une vision globale qui, du reste n'est pas sans quelques faiblesses. Vu que l'assurance est beaucoup plus un produit national qu'international, le secteur a besoin de plus de flexibilité, d'adaptation, de réactivité, d'innovation au niveau local... Toute chose qui échappe à l'esprit de vision globale au sein des groupes en général et des groupes de sociétés d'assurance en particulier.

NSIA Bénin n'a fait que s'accroître depuis sa création en 1998 jusqu'à talonner en 2007 le leader du marché, ce qui relève d'un exploit, surtout que ce leader a bénéficié largement du portefeuille de la défunte société unique, SOCIETE NATIONALE d'ASSURANCE et de REASSURANCE du Bénin (SONAR). La part de marché de la NSIA Bénin est passée de 25% à 30% entre 2004 et 2009 tandis que son chiffre d'affaires (C.A.) a une croissance moyenne de 10% chaque année au cours de la même période, et sa notoriété ne fait que s'étendre d'année en année.

Un observateur avisé du marché béninois est en droit de se poser certaines questions. Le groupe a-t-il une influence notable sur la réalisation de ces chiffres? Est-ce le fruit de la synergie du groupe? Quelle est la part du management local?

² Président du groupe, de la NSIA Participations S.A. Holding, du Patronat ivoirien, du Patronat ouest-africain...

³ N° 2574 de la semaine du 9 au 15 avril 2010

A partir de l'analyse de ses chiffres par rapport à ceux du marché béninois, les avantages de la NSIA Bénin sur les autres sociétés seront mis en exergue. Tout en profitant de la nouvelle notoriété qui lui est reconnue implicitement sur le marché béninois de l'assurance, conséquence de la certification ISO 9001 version 2000 obtenue récemment par la NSIA Participations Holding S.A. et les filiales de la Côte d'Ivoire, la NSIA Bénin doit tout mettre en œuvre pour parvenir dans un proche avenir à cette distinction, qui demeure tout de même une denrée rare pour les sociétés de la zone en général et du Bénin en particulier. Cela passe par une amélioration de ses performances. Quelques propositions de stratégies seront suggérées afin de l'aider à y parvenir.

Dans la première partie du présent travail, il sera présenté le groupe NSIA (Chapitre I), suivi des avantages que NSIA Bénin tire du groupe à partir d'une analyse chiffrée entre 2004 et 2008 de son environnement local (Chapitre II). La deuxième partie sera consacrée aux sources des performances actuelles de la NSIA Bénin (Chapitre I). Elle sera suivie par la présentation de quelques concepts et suggestions pour l'amélioration des performances de la NSIA Bénin (Chapitre II).

Première PARTIE :

CADRE GENERAL ET SPECIFIQUE DE LA NSIA

Chapitre I : Le groupe NSIA

Comme nous l'avons laissé entendre dans notre introduction, le groupe NSIA a largement profité de l'assainissement du marché des assurances, qui lui même a bénéficié de la mise en place de la législation unique dans la zone CIMA. Ce qui a permis au groupe, comme tous les autres d'ailleurs du marché en activité dans cette zone, de profiter d'un environnement international et d'un cadre institutionnel de plus en plus favorables, même si nous pensons qu'il reste encore beaucoup à faire.

Section I-1 : L'environnement international et le cadre institutionnel

D'après l'adage : « Ensemble, nous sommes fort », la tendance actuellement est à la mondialisation des économies. En effet le secteur industriel, pour réduire les coûts de production dans un environnement de plus en plus concurrentiel, s'est ouvert très tôt à l'international, créant ainsi des firmes de plus en plus volumineuses ; et, comme le dirait le juriste : « l'accessoire suit toujours le principal », l'internationalisation des entreprises en général s'accompagne toujours de celle des compagnies d'assurance qui leur proposent ainsi leurs couvertures. Mais la panoplie de législations dans le secteur des assurances aux niveaux de nos micros Etats et l'orgueil de chacun d'eux à vivre en autarcie ne pouvaient permettre avant l'avènement de la CIMA, d'obtenir un environnement propice au développement de groupes de sociétés typiquement de notre zone.

Cela ne peut se faire sans un environnement international et un cadre institutionnel adéquats.

Paragraphe 1 : L'environnement international

Tout ce qui a rapport à plus d'un pays est déjà international. Un groupe de sociétés d'assurance a une vocation évidemment internationale. Pour ce faire, il a besoin d'un environnement qui, sociologiquement, économiquement et politiquement, lui est favorable. Le groupe, pour mieux se développer, a besoin que le pays dans lequel il est constitué, lui offre un cadre favorable.

La Côte d'Ivoire, pays d'origine du groupe NSIA, a mis en place une législation qui protège et encourage l'exportation des capitaux. En effet, il faut bien comprendre que n'eut

été l'accompagnement de l'Etat ivoirien dès le début, NSIA ne pouvait prospérer malgré la détermination de son promoteur.

Aussi, a-t-il fallu que nos Etats adhèrent à l'esprit de regroupement, caractérisé par des conventions et accords qui ont permis aux investisseurs d'avoir confiance en vue de soutenir des sociétés qui meurent par manque de capitaux, ou à cause d'une gestion hasardeuse entretenue par une situation politique instable ; ou tout simplement dans le but de susciter la création de nouvelles sociétés plus compétitives et solvables. Nous citerons entre autres regroupements : l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine), la CEMAC (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale), l'UA (Union Africaine) ; et entre autres accords et conventions : les accords ACP (Afrique Caraïbe et Pacifique), les Accords ouvrant le secteur des services à la concurrence (l'AGCS : l'Accord Général sur le Commerce des Services), l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires), le SYSCOA (Système Comptable Ouest Africain), la CIMA... Tout ceci, a permis de construire timidement mais résolument un environnement international, zone CIMA, un peu plus crédible, au point de susciter chez certains pays non membre, une envie discrète d'adhésion.

Nous ne pouvons pas parler de l'environnement international immédiat de la NSIA sans parler de la FANAF (Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines). La Fédération, créée à Yamoussoukro le 17 mars 1976, est une vitrine très remarquable pour la promotion et le développement de l'assurance en Afrique en général et dans la zone CIMA en particulier.

La FANAF⁴ a pour objectifs essentiels :

- *La promotion de l'assurance ;*
- *Le développement de la coopération entre les membres ;*
- *L'information du public et la vulgarisation de l'assurance ;*
- *Le développement de la formation professionnelle.*

Toute chose qui ne peut qu'intéresser un acteur du développement de l'assurance en Afrique qu'est la NSIA. C'est pourquoi, toutes les filiales du groupe y ont adhéré. Mais malgré tout cela, nous pensons que le premier déclic et le premier atout du groupe NSIA se trouvent au niveau institutionnel.

⁴ Voir son site web : www.fanaf.org

Paragraphe 2 : Le cadre institutionnel

Tout ce qui est encouragé par les pouvoirs publics est institutionnel. Grâce à l'endurance et le courage de certains précurseurs, les pouvoirs publics ont accepté dans la zone francophone, et c'est inédit, de se décharger d'une partie de leur souveraineté au profit d'institutions communautaires fortes et assez crédibles. Nous allons nous intéresser à trois d'entre elles en particulier, puisqu'elles ont contribué à déblayer le terrain en vue du développement des affaires en général, et celui de l'assurance en particulier dans notre zone.

A- L'OHADA

Nos Etats ont fini par constater que la pluralité des systèmes juridiques constituait un véritable obstacle au développement économique. Fort de cette réalité, les Etats africains francophones ont signé le **17 Octobre 1993** un Traité instituant une Organisation dont l'objectif est de combattre l'insécurité judiciaire et de favoriser l'investissement. Depuis sa création, l'**OHADA** a adopté plusieurs actes uniformes parmi lesquels on peut citer :

- le Droit des Sociétés ;
- le Statut juridique des commerçants et des agents économiques ;
- le Droits des transports ;
- le Droit de la vente des marchandises
- le Droit de la liquidation judiciaire ;
- le Droit des sûretés et du recouvrement des créances ;
- le Droit de l'arbitrage.

Il y en a encore qui sont en voie d'élaboration. Ils porteront sur: le Droit du Travail, le Droit des nouvelles technologies...

B- Le SYSCOA

Le système comptable Ouest africain, qui est entré en vigueur le **20 Décembre 1996**, est destiné à assurer la qualité et la comparaison des données comptables et financières des Entreprises travaillant dans l'espace **UEMOA**. Ce droit comptable unique, qui a permis une meilleure lisibilité des informations financières fournies par les entreprises, est très apprécié par les opérateurs économiques. Les pays membres de la

CEMAC et de **L'OHADA** envisagent d'adopter le système **SYSCOA**. C'est pourquoi on parle de plus en plus du plan comptable **SYSCOHADA** : c'est ce que nous espérons vivement !

C- La CIMA

La Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances a été créée le **10 juillet 1992** à Yaoundé ; elle regroupe les pays ci-après : **Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte-d'Ivoire, Gabon, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, Sénégal, Tchad et Togo.**

Elle a mis en place une véritable intégration de l'assurance africaine francophone avec :

- Une réglementation unique : le Code CIMA ;
- Un organe commun de contrôle : la CRCA ;
- Une tutelle unique des compagnies d'assurance : la CIMA ;
- Une procédure unique d'agrément des compagnies.

Les principaux organes de la CIMA sont :

1- Le Conseil des Ministres

Le Conseil des Ministres est composé de l'ensemble des Ministres de Tutelle des Entreprises d'Assurance dans les pays Membres de la Conférence, il se réunit deux fois par an et est chargé :

- d'adopter, de modifier et de compléter la législation Unique des Assurances ;
- de statuer sur les recours contre les décisions de la CRCA.

2- Le Secrétariat Général

Il est l'organe d'exécution de la Conférence basé à Libreville, dirigé par un **Secrétaire Général** assisté de deux adjoints, tous élus pour cinq ans renouvelables.

3- La CRCA

C'est l'élément important du dispositif de la CIMA, composé pour l'essentiel, des **Directeurs nationaux des assurances** des pays membres et des **commissaires contrôleurs** dont la probité n'est plus à démontrer.

La CRCA est chargée :

- du contrôle des compagnies d'assurances ;
- de l'application du Code CIMA ;
- de la surveillance du Marché.

Elle dispose de pouvoirs importants et peut, quant elle constate une infraction, prononcer des sanctions allant de l'avertissement au retrait d'agrément en passant par le blâme, la suspension ou la démission d'office des dirigeants, la limitation ou l'interdiction de tout ou partie des opérations, la surveillance permanente ou la mise sous administration provisoire.

Dans le cadre de sa mission de surveillance, la CRCA émet des avis qui conditionnent l'octroi des agréments et peut faire au Conseil des Ministres à travers le Comité des experts de la CIMA, des propositions ou des modifications des textes.

La CRCA, qui fonctionne depuis 1995, a grandement contribué, à moins qu'on manque d'honnêteté pour le dire, à l'assainissement du secteur des assurances dans notre zone. Jean-Claude NGBWA, Secrétaire général de la CIMA, l'a d'ailleurs signifié clairement dans son article paru dans la revue Risques⁵ dont le thème était justement : « Apport de la CIMA à la solvabilité des entreprises d'assurance ». On peut retenir, d'après cet article, que la marge de solvabilité aussi bien des sociétés Vie que IARD de la zone est excédentaire depuis 1997, grâce à la CIMA (c'est à dire grâce à la CRCA).

L'action synergique de tous ces organes a permis aux groupes de sociétés d'assurance typiquement de notre zone de voir le jour et de prospérer.

Section I-2 : L'importance d'appartenance à un ensemble

Cette nécessité n'est plus à démontrer à en croire le nombre de groupes de sociétés d'assurance typiquement de la zone qui va grandissant. NSIA, SUNU, COLINA ... sont les plus importants d'entre eux. Mais aussi, on peut noter la naissance des réseaux de sociétés d'assurance. Globus est le plus célèbre d'entre eux au niveau de la zone : son objectif principal est de permettre à ses membres d'avoir entre eux des relations privilégiées d'affaires dans le secteur.

⁵ Revue « Risques » N°71 de septembre 2007

Paragraphe 1 : La nécessité du rassemblement

Comme nous l'avons dit, pour un certains nombres d'actions commerciales, les sociétés d'assurance se sont rendues compte de l'importance de ne pas être toutes seules. Il y a un certain nombre de produits d'assurance qui, bien qu'étant locaux, ont des répercussions au-delà des frontières nationales. En effet, l'assurance RC Automobile, l'assurance voyage, l'assurance Multirisques Professionnel des firmes, l'assurance Transport...sont des produits d'assurance dont la couverture dépasse le seul cadre du territoire national.

Aussi, pour faire face à une Société de réassurance et négocier des traités un peu plus équilibrés, une société toute seule aura du mal. Ce qui induira des sorties constantes de primes, toute chose qui empêche le développement harmonieux de la compagnie.

Enfin, le fait d'être dans un ensemble, permet d'optimiser un certain nombre d'actions. Nous le verrons, en nous penchant sur le cas de la NSIA Bénin dans le deuxième chapitre ; mais en attendant, nous allons parler des deux types de relations observées au niveau des sociétés d'assurance de la zone.

Paragraphe 2 : Groupe de sociétés et réseaux de sociétés d'Assurance

A- Groupe de sociétés d'Assurance

Un groupe de sociétés est un ensemble constitué par plusieurs sociétés ayant chacune son existence juridique propre, mais unies entre elles par des liens divers en vertu desquels l'une d'entre elles appelée société mère qui tient les autres sous dépendance, exerce un contrôle sur l'ensemble et fait prévaloir une unité de décision⁶.

Pour confirmer le poids sans cesse croissant des groupes de sociétés, la Banque de France a diligenté une étude. Cette étude menée par l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) en France, révèle que les groupes de sociétés se sont imposés ces dernières années à cause des diverses mutations économiques, technologiques, financières et institutionnelles observées dans les relations commerciales⁷.

⁶ Voir le cours de Gestion Financière des sociétés d'Assurance de Mr Zacharie YIGBEDECK, prof. à l'I.I.A.

⁷ Voir bulletin de la banque de France N°159 Mars 2007

Ces diverses mutations sont déjà observables dans notre zone, cela justifie peut-être l'importance sans cesse croissante que les groupes de sociétés d'assurance prennent dans la zone CIMA. Entre les sociétés de groupe, les liaisons sont diverses, elles peuvent être :

- financières : une société mère qui détient des participations dans ses filiales ;
- personnelles : sociétés appartenant à un même dirigeant ou à un groupe de dirigeants ;
- ou encore contractuelles : stratégie de rapprochement ou d'alliance.

Celles qui nous intéressent le plus sont les liaisons financières, ce sont-elles qui entrent mieux dans le cadre des groupes de sociétés d'assurance.

Une filiale, d'un tel groupe, agit en son nom propre et à ses propres risques. Cependant, même si elle est autonome du point de vue de la gestion quotidienne, elle reste fortement dépendante de la société mère au niveau stratégique, notamment au niveau des investissements et de la définition de la politique commerciale.

La société mère est dans la plupart des cas une société holding. La société holding est issue de la pratique anglo-saxonne. En français, on parlera indifféremment du holding ou de la holding. Claude CHAMPAUD⁸ définit la société holding comme : « **un procédé d'organisation financière et structurale des groupes de sociétés qui permet d'exercer aisément le contrôle des patrimoines sociaux et d'assurer efficacement l'unité de direction économique de l'ensemble** ». Les Holding représentent pour les filiales, et les diverses études menées par l'INSEE le confirment assez bien, une opportunité de croissance énorme ; c'est cet état de chose qui amène les sociétés d'assurance isolées à rechercher des regroupements afin d'améliorer leurs performances.

B- Les réseaux de sociétés d'assurance

Le but des réseaux d'assurance, c'est de contrebalancer les effets néfastes qu'elles ressentent sur le marché, du fait de la part de marché sans cesse croissante des groupes de sociétés d'assurance.

⁸ Claude CHAMPAUD, Juriste français, Professeur émérite de la Faculté de droit de Rennes, Auteur de nombreux ouvrages et d'articles de droit et d'histoire économique et politique, promoteur reconnu de la « Doctrine de l'Entreprise »...

En 2007, Globus (un réseau panafricain regroupant des sociétés dans 28 pays, francophones, anglophones, lusophones et même arabophones; de l'Algérie à la Tanzanie en passant par la Côte d'Ivoire, le Bénin...), a été mis sur pied. L'enjeu est de développer un réseau d'assurance panafricain multilingue capable de répondre aux besoins de certains clients, notamment des groupes internationaux. Avec un avantage certain: pouvoir offrir un service global tout en restant des acteurs locaux.

L'inconvénient principal de Globus tient à l'absence d'intégration financière entre ses partenaires. Mais, avouons quand même que, c'est déjà un bon début pour contrer le mal que représente ces micros entreprises d'assurance de la zone qui sont, du reste, loin d'être solvables.

La naissance des réseaux d'assurance prouve à n'en point douter, la nécessité de faire partir d'un ensemble de sociétés pour assurer sa pérennité, c'est ce qu'a compris le groupe NSIA depuis 1998.

Section I-3 : Etendu et perspectives du groupe NSIA

NSIA Côte d'Ivoire ne pouvait s'imaginer qu'elle venait d'inaugurer le début d'une des meilleures histoires de l'assurance de la zone CIMA tout au début de sa création. La dextérité de son promoteur lui a permis d'être assez féconde, en faisant beaucoup de petits qui sont déjà adultes maintenant. L'idée est alors venue d'organiser le groupe NSIA autour d'une société holding dénommée NSIA Participations S.A. Holding dont les fonds propres s'élèvent en 2008 à 24 .753. 809. 353 FCFA. Son chiffre d'affaires est essentiellement fait des frais de contribution, des frais d'assistance, des commissions provenant des programmes de réassurances qu'il négocie au profit de ses filiales...

Paragraphe 1 : Organisation et étendu du groupe NSIA

La NSIA est présente, en 2010, dans 11 pays avec 19 filiales d'assurance et 2 filiales de Banque : l'économie d'échelle externe a commencé avec cette ouverture au secteur bancaire. Le but précisément est de devenir leader en bancassurance dans la zone. On peut aussi espérer que la NSIA Participations S.A. Holding s'ouvre à d'autres secteurs, notamment l'imprimerie, dans un avenir proche.

En 2008, le chiffre d'affaires du groupe se répartissait de la sorte :

Sociétés	Dates de création	Fonds propres	Chiffres d'affaires	Effectifs
		2008	2008	2009
NSIA Participations	2006	24 753 809 353	2 337 745 990	35
NSIA Côte d'Ivoire	1995	5 990 652 261	15 086 747 983	95
NSIA Vie Côte d'Ivoire	1998	1 598 503 536	8 341 051 061	38
NSIA Bénin	1998	1 948 165 400	6 013 858 724	49
NSIA Vie Bénin	2005	289 855 393	1 279 306 408	11
NSIA Gabon	2000	2 256 489 991	12 035 124 864	59
NSIA Vie Gabon	2005	245 406 197	846 879 187	16
NSIA Sénégal	2002	1 125 101 931	6 177 694 638	41
NSIA Vie Sénégal	2005	213 913 204	892 871 208	7
NSIA Congo	2004	715 781 590	6 480 359 785	36
NSIA Vie Congo	2005	293 072 119	591 271 343	6
NSIA Togo	2005	623 159 882	3 872 325 204	36
NSIA Vie Togo	2006	500 000 000	690 564 358	6
NSIA Cameroun	2007	1 000 000 000	1 159 132 038	24
BIAO-CI (Banque)	1980	21 015 000 000	22 211 000 000	405
Total		62 568 910 857	88 015 932 791	864

Tableau 1 : Répartition du CA en 2008 du groupe NSIA (Source : site groupe NSIA

« <http://www.groupensia.com> »)

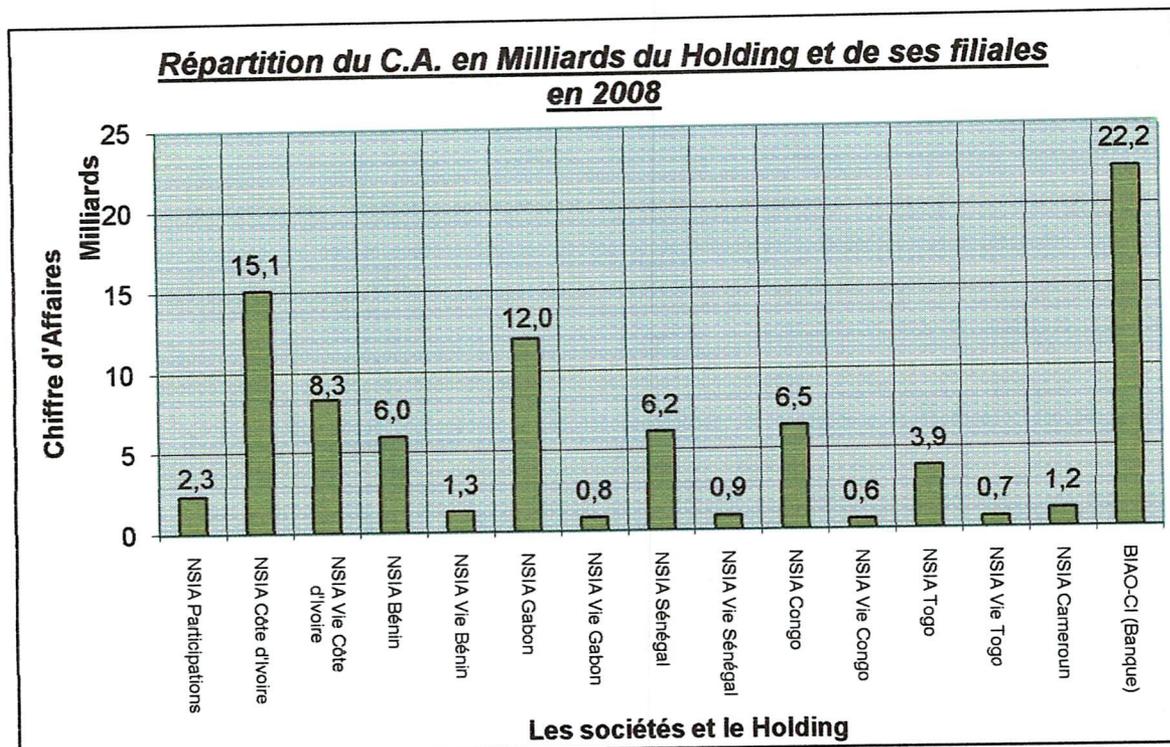


Figure 2 : Histogramme du CA des filiales et du holding en 2008

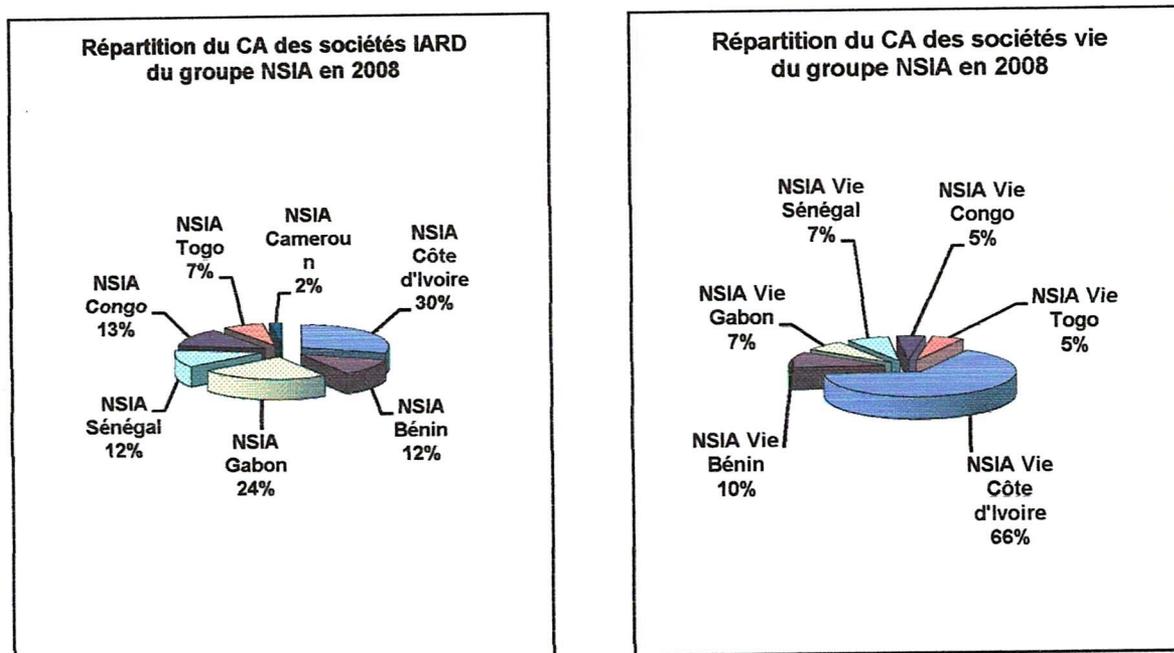


Figure 2 : Répartition du C.A. des filiales du groupe NSIA en 2008 (Assurance Vie et Assurance IARD)

En décryptant ces chiffres, nous déduisons que les filiales de la côte d'Ivoire ont un poids encore trop prépondérant dans le groupe. Mais on peut faire remarquer que c'est à cause de l'importance du marché ivoirien-premier marché de la zone CIMA- qu'il en est

ainsi, bien que, les filiales NSIA de Côte d'Ivoire ne représentent que 14% du marché ivoirien, tandis que celles du Bénin équivalent à près de 25% du marché béninois⁹.

Depuis lors, le groupe n'a cessé de s'élargir; il faut y ajouter désormais les filiales de la Guinée, du Mali, du Ghana...

La NSIA Participations S.A. Holding définit et conduit les stratégies du groupe, surtout celles qui concernent le marketing fonctionnel (tout ce qui a rapport à l'étude, la conception et l'élaboration des produits, notamment les produits de groupe comme IFC- Indemnité de Fin de Carrière- et autres); mais aussi celles relatives à l'organisation du Pool de réassurance, à la négociation du programme de réassurance du groupe en faveur des filiales, aux investissements...

Lorsqu'on se réfère aux interviews des dirigeants du Holding, on constate qu'il y a des perspectives encourageantes, même si leur réalisation ne dépend pas entièrement de ces derniers.

Paragraphe 2 : Les perspectives du groupe NSIA

A- Les perspectives de groupes de sociétés d'assurance en général

Nous entrevoyons trois perspectives pour les groupes de sociétés d'assurance en général, elles sont relatives à la réglementation.

D'abord le relèvement du Capital, déjà à 1 Milliard, depuis le 04 Avril dernier par la CIMA, et qui devrait se poursuivre dans les années à venir, permettra certainement d'aboutir à plus de regroupements de sociétés d'assurance dans notre zone. Nous pensons que les groupes de sociétés d'assurance profiteront de cette opportunité à eux offerte, pour racheter les sociétés peu solvables (celles qui auront du mal à se conformer à la réglementation ou à mieux rémunérer les capitaux qui auront été mis à leur disposition par leurs actionnaires), afin de continuer leur politique d'extension.

Ensuite la coassurance communautaire (opération par laquelle plusieurs sociétés d'assurance de pays de la zone CIMA, au moyen d'un même contrat, garantissent un même

⁹ (Source : calcul à partir du rapport Fanaf sur le marché de l'assurance en Afrique 'Février 2010' et le site web du groupe NSIA www.groupensia.com)

risque ou un même ensemble de risques), encouragée fortement par le code CIMA, est pour les groupes de sociétés d'assurance, sous réserve de l'autorisation de la Direction des Assurances du pays du risque, une opportunité pour retenir plus de primes (cotisations) au sein du groupe. Mais malheureusement, NSIA l'utilise très peu; elle a préféré, pour des raisons pratiques, le Pool de réassurance entre ses filiales (sorte de réassurance initiée par le groupe dans le but de retenir des primes au sein de la NSIA, mais en même temps de soutenir ses filiales dont les marchés sont plus sinistrés).

Parfois, les risques que la réassurance facultative refuse sont cédés en coassurance communautaire à la filiale de la Côte d'Ivoire. Il serait intéressant qu'il y ait une compensation en retour pour une collaboration équitable, mais ce n'est pas encore le cas.

Enfin les comptes consolidés au niveau du groupe, à côté des comptes sociaux des filiales, permettront de montrer la capacité de celui-ci à pouvoir offrir aux grandes firmes, des produits d'assurance conséquents. Selon Jean Kacou Diagou¹⁰, la CIMA devrait aller jusqu'à l'agrément unique conformément à l'esprit des initiateurs du code, mais en procédant par étape. Exiger, par exemple, que seuls les groupes de sociétés d'assurance qui auront présenté des comptes consolidés pendant un certain nombre d'années successives obtiennent l'agrément unique dans la zone CIMA¹¹. A notre avis, à cause du manque à gagner que cela engendrera pour certains Etats de la zone, cette proposition sera très difficile à mettre en application par la Conférence, si même nous la trouvons très judicieuse; car à terme, elle consacrera la disparition des micros sociétés d'assurance peu solvables qui ruinent l'image de l'assurance dans notre zone.

Par ailleurs, étant donné le taux de pénétration de l'assurance encore trop faible dans notre zone, les groupes de sociétés d'assurance devraient avoir pour priorité la vulgarisation des produits d'assurance à travers une politique agressive et très innovante de communication, basée sur leurs capacités effectives à honorer le service après vente : payer les sinistres justes et à temps, afin de réduire l'aversion des Africains pour l'assurance.

¹⁰ Voir note 2

¹¹ Revue « Risques » n° 71 / Septembre 2007

B- Les perspectives du groupes NSIA

« Le groupe NSIA, c'est aujourd'hui un chiffre d'affaires global de 101 Milliards de FCFA. Ces résultats en hausse constante de 20% depuis 5 ans ont convaincu l'investisseur américain Emerging Capital Partners (ECP) d'entrer dans notre capital. Cette arrivée, de Emerging Capital Partners en décembre 2008, traduit notre volonté de renforcer notre assise financière et d'accélérer notre développement horizontal par la création de nouvelles filiales, notamment dans les pays anglophones¹² ».

C'est en ces termes que les responsables du groupe se sont exprimés sur le site officiel de NSIA. Cela laisse paraître en filigrane les perspectives du groupe. Aussi, l'objectif essentiel qui en ressort est d'améliorer la rentabilité du groupe; d'amener toutes ses filiales à placer le client au cœur de leur développement; ceci, en optant pour la certification ISO 9001. D'ailleurs, chacune d'elles doit s'engager résolument à suivre les exigences qui y conduiront et à faire les adaptations nécessaires dans ce but. NSIA Bénin ne s'est pas dérogée à cette exigence. Mieux, elle a commencé les démarches de certification ISO 9001 version 2008, bien avant que la NSIA Participations S.A. Holding ne l'impose aux filiales.

Le chapitre suivant, à partir de l'analyse du marché, nous permettra de ressortir les avantages que procure à la NSIA Bénin, son appartenance à un groupe.

¹² Voir site web du groupe NSIA

Chapitre II : NSIA Benin et son marché des assurances

Le marché des assurances du Bénin a été longtemps fermé, avec une seule société d'Etat, la SONAR, qui a connu d'énormes difficultés. Le renouveau démocratique au début des années 90 conjugué aux énormes difficultés de la SONAR à pouvoir honorer ses engagements, a permis au secteur des assurances de s'ouvrir aux capitaux privés. Malgré les difficultés de pénétration de l'assurance, dont les raisons sont multiples, le marché a connu néanmoins beaucoup d'évolution. Le Bénin est passé en l'espace de deux décennies d'une à douze sociétés dont six sociétés en IARD et six sociétés en Vie, d'après le principe de spécialisation des sociétés d'assurance stipulé par le code CIMA en son article 326.

Section II-1 : Le marché béninois des assurances

Ce marché est composé aussi bien des compagnies d'assurance que de certains autres acteurs comme les agents généraux, les courtiers, le FGA (Fonds de Garantie Automobile) et la Direction des Assurances

Paragraphe 1 : Les entreprises béninoises d'Assurance et les intermédiaires

A- Les entreprises d'assurance du Bénin

Elles ne peuvent se constituer d'après l'article 301 du code CIMA que sous la forme d'une S.A. (Société Anonyme) avec conseil d'administration ou d'une société d'assurance mutuelle. Seulement, il n'est pas permis des sociétés anonymes unipersonnelles comme l'admet l'OHADA; le but visé, lorsque la CIMA opte pour un conseil d'administration plus animé, donc a priori plus efficace, est essentiellement la protection des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance.

Au Bénin, nous n'avons aujourd'hui aucune entreprise d'assurance sous la forme de société d'assurance mutuelle, la seule (SADES) qui existait, a vu son agrément retiré en 2009 par la CRCA pour non respect de son plan d'activités.

Le Bénin en optant pour une économie de marché, qui plus est, un pays qui se veut émergent, ne peut se développer sans une industrie d'assurance crédible, moderne et rentable qui joue mieux sa partition dans l'économie.

De 2004 à 2008 le C.A. des entreprises d'assurance est passé de 18 à 30 Milliards, preuve de la dynamique constante de ses entreprises sur le marché des services. Quant aux sociétés IARD, leur C.A. en 2008 est 22,1 Milliards et se répartit en pourcentage de part de marché de la manière suivante :

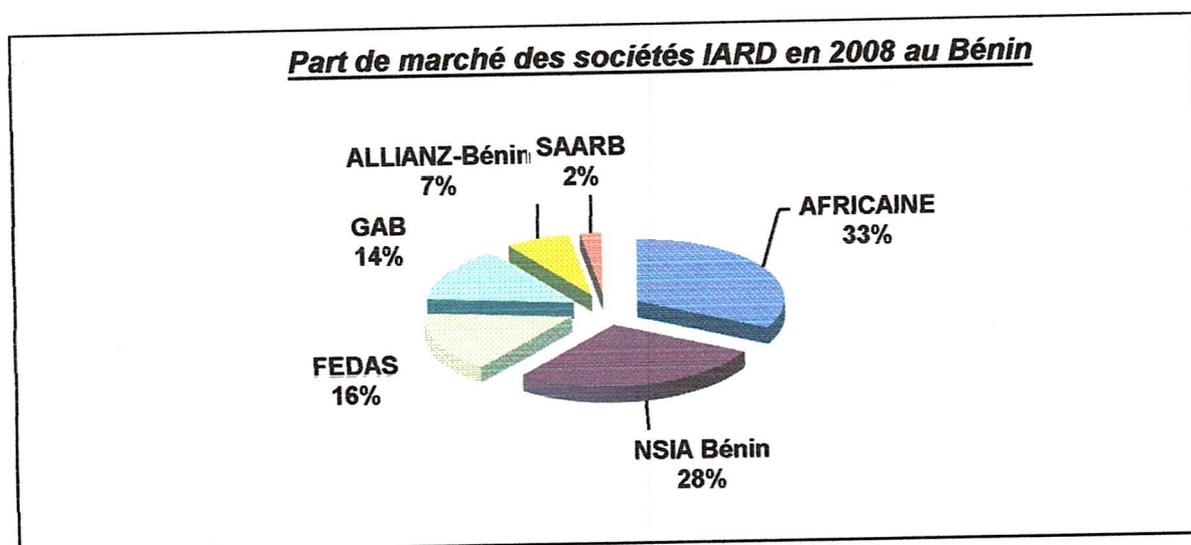


Figure 3 : La part de marché des sociétés IARD du Bénin en 2008 (source : chiffres du marché)

Seulement, le taux de pénétration de l'assurance demeure encore très faible au Bénin : pendant que le taux de pénétration en Afrique du Sud est à 18% ; au Bénin, il n'est que de 0,74% ; preuve que les assureurs béninois ont encore un marché potentiel à conquérir. Aussi, à voir les chiffres de la Fanaf, la cotisation d'assurance par habitant au Bénin n'est encore qu'à 3627 FCFA en 2008 ; si même le pays peut s'enorgueillir, et ce serait malheureux, d'être au dessus de la moyenne Fanaf qui n'est que de 2214 FCFA¹³ au cours de cette même année. Un effort doit être fait par toutes les entreprises d'assurance du marché pour réussir aussi bien la mission de protection des entreprises que des individus qui leur est dévolue, mais surtout, de mieux collecter l'épargne en vue d'un meilleur financement de l'économie de la zone en général et du Bénin en particulier.

¹³ Voir le rapport de la FANAF sur: le marché de l'assurance en Afrique Donnée 2004 à 2008 (fanaf@orange.sn)

Elles ne peuvent pas atteindre ces objectifs sans les intermédiaires d'assurance que sont les courtiers et les agents généraux.

B- Les intermédiaires

Ils sont de deux ordres : les agents généraux qui sont des mandataires de la compagnie et les courtiers qui eux, défendent en premier les intérêts des assurés.

1- 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 le lie à cette dernière. Ce mandat réserve l'exclusivité de sa production à la compagnie qui l'a mandaté. L'exercice du métier d'agent général est subordonné au respect des exigences du code CIMA en matière d'honorabilité et de capacité. Il doit avant tout, justifier d'une garantie financière d'au moins 10 millions de FCFA, garantie qui doit être réactualisée chaque année compte tenu du C.A. brassé par l'agent général.

2- Les courtiers ou sociétés de courtage

Il s'agit d'entreprises prestataires de service, spécialisées dans le conseil en assurance. Les courtiers jouent un rôle de conseiller auprès de leurs mandants. Ils sont indépendants et collaborent avec toutes les compagnies. Ils ont aussi pour mission de rechercher les sociétés qui proposent les conditions de prix et de garantie les mieux adaptées aux besoins de leurs clients (On dit qu'il recherche pour ses clients des produits d'assurance obéissant à un meilleur rapport « Qualité / Prix »).

Ils doivent ensuite satisfaire à des critères de capacité, d'honorabilité et de garantie financière qui ne saurait être inférieure à 10 Millions de FCFA. Enfin, ils ont l'obligation de souscrire une police d'assurance RC Professionnelle pour répondre des dommages qu'ils pourraient causer éventuellement à leurs clients dans le cadre de leurs activités professionnelles.

Le marché doit veiller à réduire leur trop grande influence, qui les amène parfois à faire des rétentions de primes, privant ainsi les compagnies de précieuses retombées financières.

De plus en plus sur le marché, on assiste à l'émergence d'un nouveau type d'intermédiaires : les commerciaux, personnes isolées pouvant apporter des affaires sur lesquelles elles bénéficient de commissions ponctuellement (il suffit qu'elles se fassent enregistrer au niveau de la compagnie qui bénéficie ainsi de leur service). La NSIA, au niveau de chacune de ses filiales, a tellement bien organisé ses commerciaux, en instituant une hiérarchie qui dépend du dynamisme et de la capacité d'apporteur d'affaire de chacun d'eux.

Paragraphe 2 : Les acteurs divers du Marché

A- Les réassureurs

Ils sont d'une importance capitale, en ce sens qu'ils permettent :

- d'accroître les capacités de souscription des compagnies d'assurance par la prise en charge des risques à capitaux importants dépassant leur rétention (montant maximal au-delà duquel la compagnie ne peut s'engager);
- 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, au profit de l'assureur, le paiement de sinistre comptant (apport d'argent frais au moment du sinistre), lorsque le sinistre à la charge du réassureur dépasse un certain montant inscrit dans le contrat de réassurance.

Au niveau africain et sous-régional, nous avons, aujourd'hui, des réassureurs non moins importants. Certains d'entre eux, tels que la CICA-RE et l'AFRICA-RE, bénéficient d'un avantage de pourcentage de cession obligatoire de la part de l'ensemble des compagnies d'assurance opérant dans la zone CIMA.

B- L'Autorité Nationale du contrôle des Assurances

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

Le rôle essentiel de cette Direction est entre autres : la promotion du secteur des assurances, la sauvegarde des intérêts des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance et de capitalisation. Elle joue en outre le rôle d'expert et de conseil en assurance auprès de l'Etat.

Nous pensons que cette Direction, qui représente aujourd'hui un des cinq départements de la Direction Générale de l'Economie (DGE), doit être plus autonome en devenant une Direction à part entière du MEF, pour mieux réussir les ambitions légitimes que la CIMA attend d'elle. Aussi, a-t-elle besoin de s'étoffer en cadres supérieurs en assurance, notamment, des jeunes diplômés de l'Institut International des Assurance (IIA) afin qu'elle joue mieux son rôle de relais de la CRCA au niveau du marché local.

C- Le Fonds de Garantie Automobile (FGA)

Prévu par l'art 600 du code CIMA, le FGA n'a été une réalité qu'en 2007 au Bénin. Il doit prendre en charge les victimes d'accidents dont les auteurs restent inconnus ou n'étaient pas assurés lors de leur forfait. Il est financé par :

- des prélèvements effectués sur chaque contrat d'assurance RC automobile;
- la contribution de l'Etat béninois;
- la participation financière des compagnies d'assurances IARD.

D- Association des Sociétés d'Assurances du Bénin (ASA)

Elle a vu le jour en 1999 et regroupe toutes les compagnies d'assurance du marché béninois. Son ambition essentielle, qui est d'œuvrer pour l'émergence du secteur des assurances au Bénin, reste encore à concrétiser, du fait qu'elle ne semble qu'être réduite à une association de DG (Directeur Général) des Compagnies d'Assurance. Nous espérons mieux d'elle en tout cas!

On ne peut terminer d'énumérer les divers acteurs du secteur, sans parler des médecins, des avocats, des experts en évaluation, des ingénieurs ... qui du reste, apportent une aide très précieuse pour la satisfaction aussi bien des compagnies d'assurances que des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance et de capitalisation. NSIA Bénin profite largement de la contribution de tous les acteurs énumérés ci-dessus, si même son meilleur avantage est à voir du côté du groupe NSIA.

Section II-2 : Analyse des chiffres de la NSIA Benin par rapport à ceux des autres compagnies de son Marché

Lorsque nous regardons avec intérêt les chiffres de la NSIA Bénin, nous constatons qu'il y en a qui confirment les performances actuelles ; une société qui représente à elle seule près du tiers du marché béninois en ce qui concerne les compagnies d'assurance IARD, mais nous en trouvons également qui ne semblent pas du tout reluisants.

Paragraphe 1 : Résultats confirmant la performance de la NSIA Bénin

Nous allons seulement nous intéresser aux chiffres les plus significatifs, ceux qui nous paraissent extrêmes.

A- Charges de gestion sur émissions entre 2004 et 2008

Nous appelons charges de gestion, les frais généraux de la compagnie en plus des commissions versées aux apporteurs d'affaires.

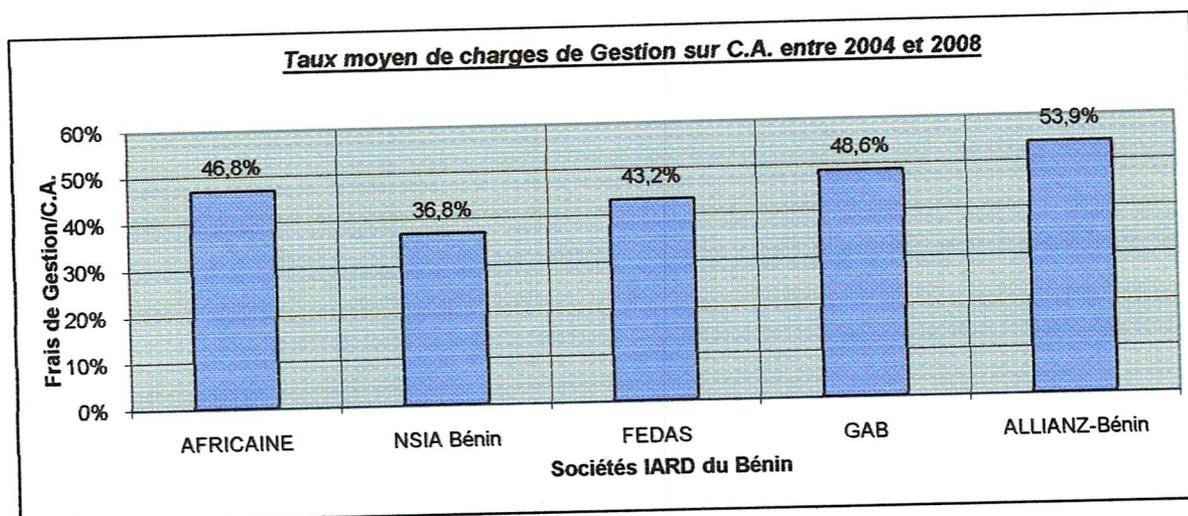


Figure 4: Histogramme du taux moyen de charges de gestion sur émissions entre 2004 et 2008. (Source : Chiffres du marché)

Ces frais au niveau théorique doivent être à 35% des émissions, alors que les chiffres révèlent un taux moyen d'ensemble très élevé au niveau du marché béninois sur la période considérée. Par contre, la NSIA Bénin sort son épingle du jeu en ayant le taux moyen le plus bas du marché (36,8%) au moment où la moyenne du marché est à 47%, si même ce taux reste encore légèrement au dessus de la norme réglementaire.

Le taux de charges de gestion très élevé du marché est dû au fait que le portefeuille est composé en grande majorité de petits contrats, dont la gestion demande beaucoup de moyens. Mais la NSIA Bénin a pu maîtriser un temps soit peu ces frais grâce à l'assistance qu'elle reçoit du groupe.

Nous pouvons aussi faire remarquer, et c'est également à son avantage, que le ratio charges salariales sur frais généraux de la NSIA Bénin est le plus élevé du marché, la moyenne du marché des Sociétés IARD est à 32% tandis que la NSIA Bénin affiche un taux moyen de 37%. Cela incite à déduire que son personnel semble être plus privilégié dans les charges de gestion que ceux des autres compagnies du marché.

B- Rentabilité des placements entre 2004 et 2008

Un placement est un investissement financier réalisé dans l'espoir d'un gain en capital. D'après le code CIMA, les placements des compagnies d'assurance doivent respecter un certain nombre de règles bien définies. On parle des règles de liquidité, de

sécurité, de rentabilité et de dispersion. Les sociétés d'Assurances, bien qu'elles soient obligées de respecter ces règles, sont appelées « investisseur institutionnel » à cause de leur capacité à injecter dans l'économie les primes ¹⁴ collectées. Cet investissement est possible parce que l'assureur rentre en possession des primes, longtemps avant que ses prestations ne suivent. Les placements ainsi réalisés, lorsqu'ils ont une bonne rentabilité, donnent plusieurs avantages à l'assureur, dont le plus visible est l'amélioration de ses résultats d'exploitation.

Le taux moyen de rentabilité des placements effectués par chaque compagnie IARD du marché béninois au cours des années 2004 à 2008 est représenté par la figure 5.

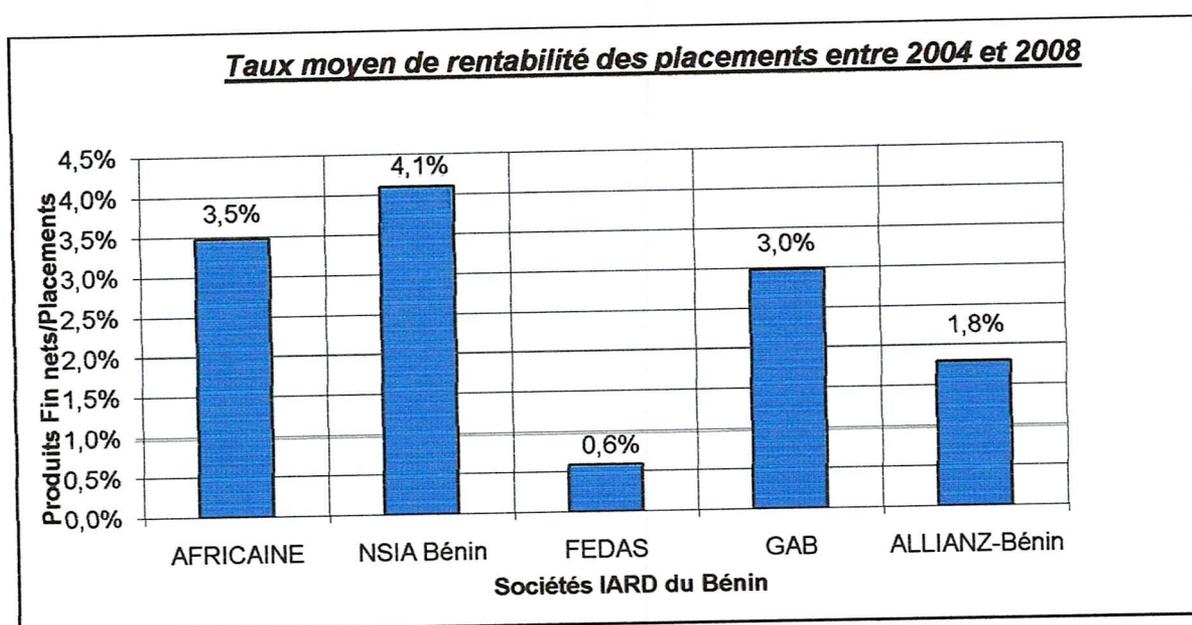


Figure 5 : Rentabilité moyenne des placements des sociétés IARD entre 2004 et 2008
(source : chiffres du Marché)

Au niveau du marché, au cours de la période susmentionnée, la rentabilité sur les placements est en moyenne à 2,4% ; la NSIA Bénin a pratiquement obtenu le double de ce taux au cours de la même période en étant à 4,1%. Cela est dû à la capacité de négociation très importante du groupe, en ce sens que ses charges de placements ont été minimisées au maximum grâce à l'effet du groupe (il est de 18% en moyenne pour la NSIA Bénin au moment où le marché est à 35% en moyenne sur la même période).

¹⁴ Produit de ventes des contrats

C- Evolution du chiffre d'affaires par employé entre 2004 et 2008

Le C.A. d'une société d'assurance est le produit des ventes des contrats émis par la société au cours d'une période donnée. Nous désignons par C.A. par employé le quotient du C.A. de la société par le nombre d'employés, il est en millions de FCFA.

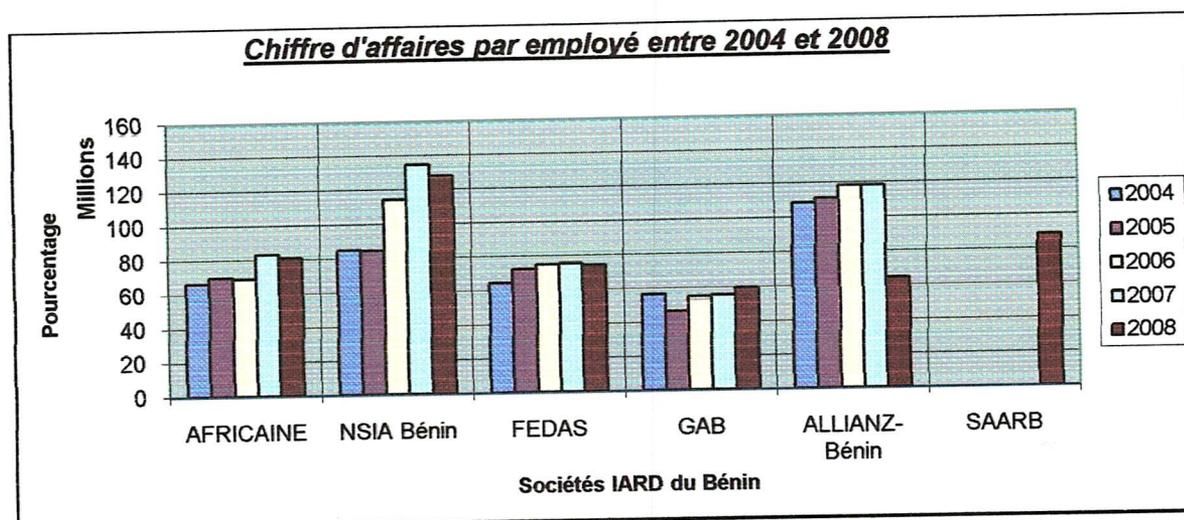


Figure 6 : Evolution de C.A. des sociétés IARD par employé entre 2004 et 2008 (source : chiffres du marché)

En observant la figure ci-dessus, nous pouvons constater que la NSIA Bénin affiche au niveau du marché béninois le C.A. par employé le plus élevé, en témoignent les pointes qui se remarquent entre 2006 et 2008 sur cet histogramme. Le C.A. par employé à la NSIA Bénin est à plus de 130 Millions en 2007 et 2008 tandis que celui de son concurrent immédiat n'est qu'à 80 Millions à peine, au cours de cette même période.

Cette dynamique peut s'expliquer par l'assistance technique qu'elle reçoit constamment du groupe, bien que le marché béninois soit constitué pour la plupart, de contrats à faibles capitaux.

D- Les acceptations dommages entre 2004 et 2008

C'est la seule compagnie à s'intéresser vraiment aux acceptations dommages. Nous entendons ici par acceptations dommages, la capacité de la compagnie à jouer le rôle de réassureur vis-à-vis d'autres compagnies. Ceci est possible à cause de la caution qu'apporte le fait qu'elle soit une filiale de groupe. Les acceptations dommages sont de

deux ordres : ou bien elles proviennent des filiales par le biais de la rétrocession du Pool de réassurance du groupe, ou bien des compagnies d'assurance du marché local grâce à la notoriété que confère le groupe NSIA à sa filiale.

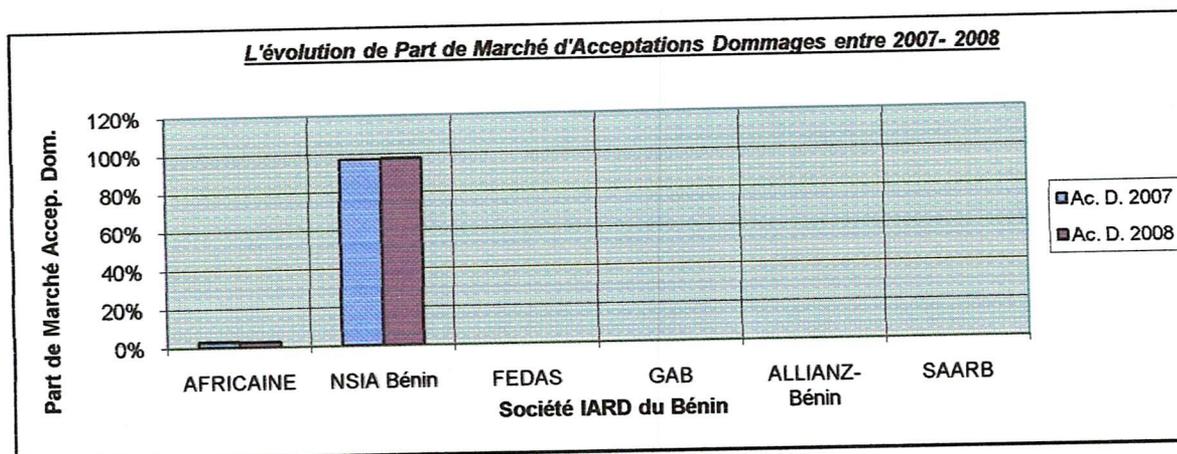


Figure 7 : Evolution de part de marché d'Acceptations Dommages entre 2007 et 2008
(Source : Chiffres du Marché)

En 2008 par exemple, les acceptations dommages représentent 11,5% du C.A. tandis que pour son concurrent direct, cela n'est qu'à 0,4% de son C.A. au cours de la même année; il s'agit là d'une véritable manne pour la NSIA Bénin ; manne qu'elle doit promouvoir à tout prix, surtout que la sinistralité n'est que de 30% en moyenne sur les risques acceptations dommages qu'elle a reçus, au cours de ces dernières années ; si même il est vrai que la charge de gestion qui s'y rattache est assez élevée, de l'ordre de 45%, principalement à cause du taux de commissions très élevé.

Par ailleurs, sur le marché béninois, le taux de couverture moyen des engagements règlementés est à 109% et la marge de solvabilité moyenne entre 2004 et 2008 se situe au-delà de 212%, donc ceux là ne représentent pas un enjeu majeur pour notre démonstration, puisque toutes les sociétés ont des chiffres très proches; aussi, la sinistralité des compagnies ne présente aucune particularité observable.

Néanmoins, il y a quelques résultats mitigés que nous avons voulu faire émerger comme étant des anomalies pour une filiale de groupe comme la NSIA Bénin.

Paragraphe 2 : Résultats en deçà de l'attente

A- Taux d'encaissement sur le marché

Le taux d'encaissement d'une compagnie est le ratio de l'encaissement d'une année sur l'émission de la compagnie en cette même année.

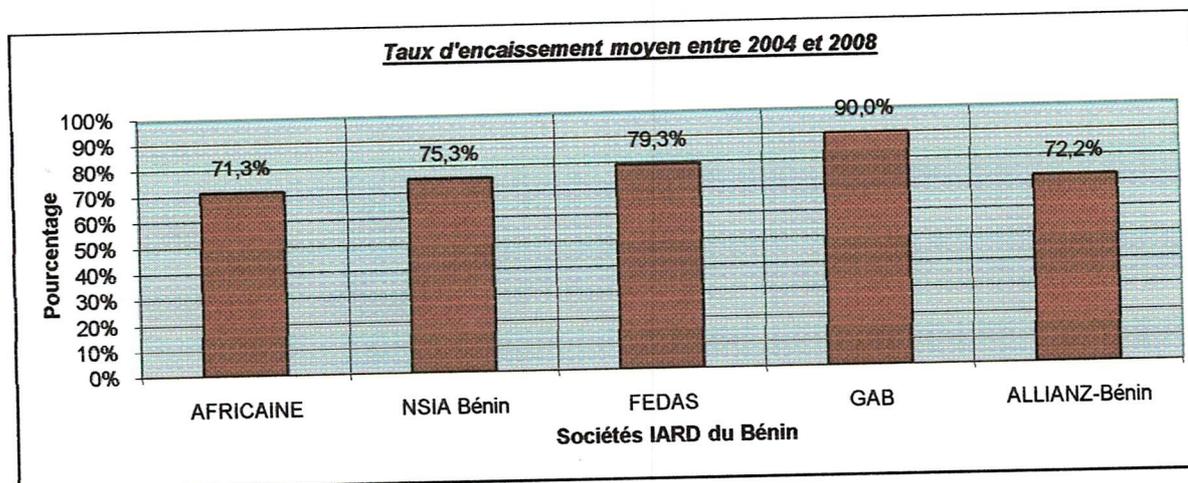


Figure 8 : Histogramme du taux d'encaissement moyen entre 2004 et 2008 (source: chiffres du marché)

Entre 2004 et 2008, la moyenne du taux d'encaissement du marché est 76,7% ; tandis que pour la NSIA Bénin, elle est de 75,3%. Il se pose pour lui alors un problème d'encaissement, puisque ce taux est en dessous de la moyenne du marché, bien que celui de son concurrent immédiat ne soit pas meilleur non plus. Sur les cinq ans que couvre notre étude par exemple, parmi les 25,5 Milliards de C.A. de la période pour NSIA Bénin, les impayés représentent 6,3 Milliards ; soit 1 an 3 mois environ de C.A. sur les cinq ans considérés. Cela est assez dangereux pour la pérennité de l'entreprise. Mais, nous avons été rassurés ; car des mesures vigoureuses et promptes ont été prises dans le but de corriger cette situation. Nous espérons qu'elles produiront des fruits afin d'obtenir le taux d'encaissement de 90% escompté par l'entreprise.

B- Part de marché en Assurance Automobile

La part de marché d'une entreprise dans une branche donnée est le rapport du C.A. obtenu dans la branche par le C.A. total du marché dans cette branche.

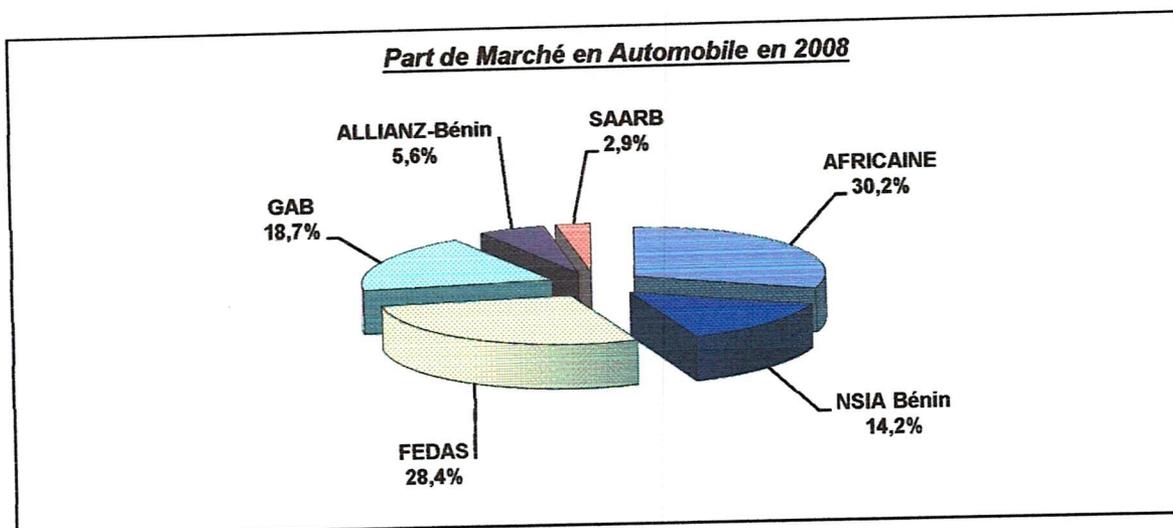


Figure 9 : La part de marché des sociétés du marché en Assurance Auto en 2008 (Source : chiffres du marché)

Ceci est le constat alarmant que nous faisons à propos de la part de marché de la NSIA Bénin en Assurance Automobile. C'est vrai que cette part de marché est croissante depuis 2005, mais cela reste très marginal pour une société filiale de groupe comme la NSIA Bénin.

Nous apporterons quelques tentatives d'explications dans la section suivante.

C- Réassurance

La réassurance est, tout simplement l'assurance de l'assureur. La particularité est que l'assuré n'a aucun lien juridique avec le réassureur, si même il est en droit de chercher à connaître la compagnie de réassurance qui est derrière son assureur, afin de mesurer la solidité de ce dernier pour des risques ayant une certaine importance.

Le groupe NSIA a choisi d'afficher sur ses contrats, en guise de publicité, le nom des réassureurs avec qui il collabore. Cela est une innovation très appréciable et permettra, nous le pensons, de mieux rassurer leurs assurés.

Nous étions en droit de penser, étant donné le poids financier des groupes de sociétés d'assurance, que leurs programmes de réassurance se devaient d'être plus équilibrés que ceux des compagnies isolées, mais pas nécessairement pour ce qui est des filiales. Notre étude le révélera à plus d'un titre.

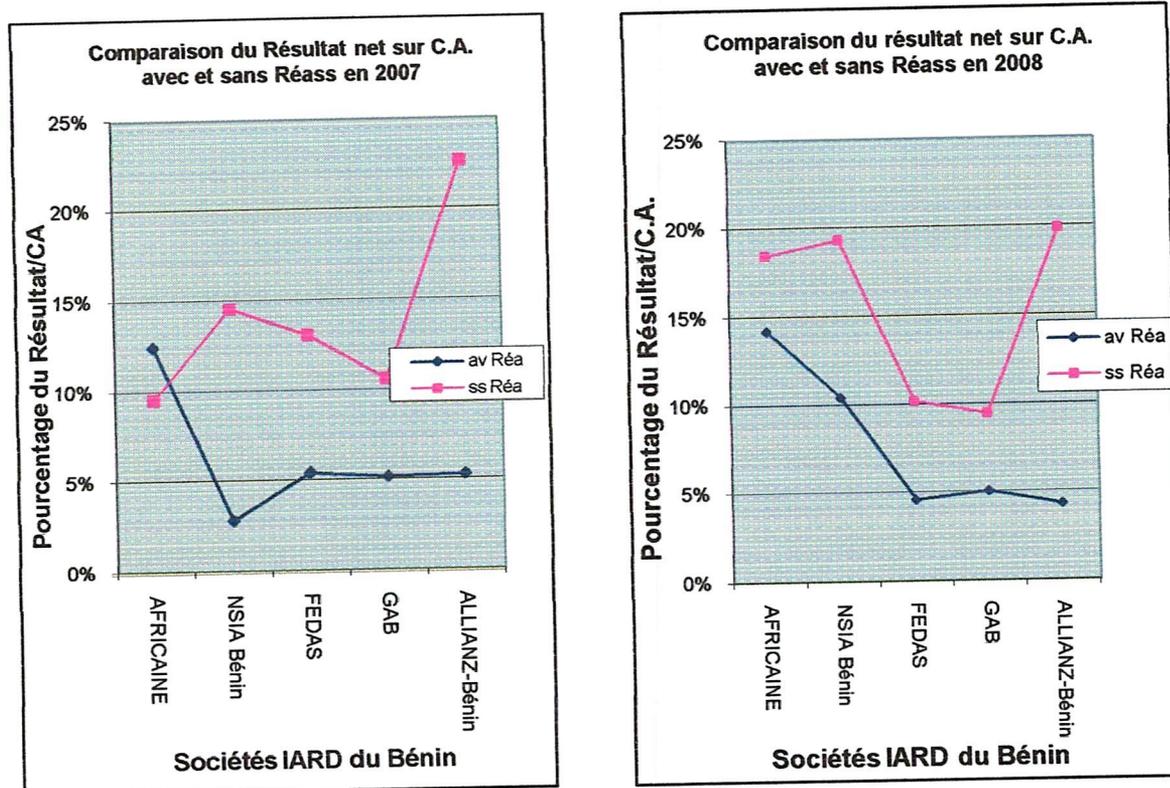


Figure 10 : Résultats nets sur C.A. avec et sans Réassurance en 2008 (source : chiffres du marché)

La figure 10 dénote que les programmes de réassurance sur le marché ne sont pas du tout équilibrés. Lorsqu'on regarde, au niveau des deux schémas de la figure, la courbe en dessous qui représente le résultat net sur le C.A. en tenant compte de la réassurance, confirme bien cette remarque. Mais la situation de la NSIA Bénin est atypique en ce sens qu'elle est la seule à connaître une chute brutale au niveau de la courbe avec réassurance en 2007. Nous pensons qu'elle perd beaucoup d'argent dans ses programmes de réassurance au profit certainement d'autres filiales, car le programme globale de réassurance du groupe est lui, certainement plus équilibré. C'est peut-être un inconvénient du fait de son appartenance au groupe !

D- Rentabilité

Nous avons voulu voir la rentabilité sous deux angles : le résultat net sur C.A. d'une part et le résultat net sur Capitaux propres et réserves d'autre part.

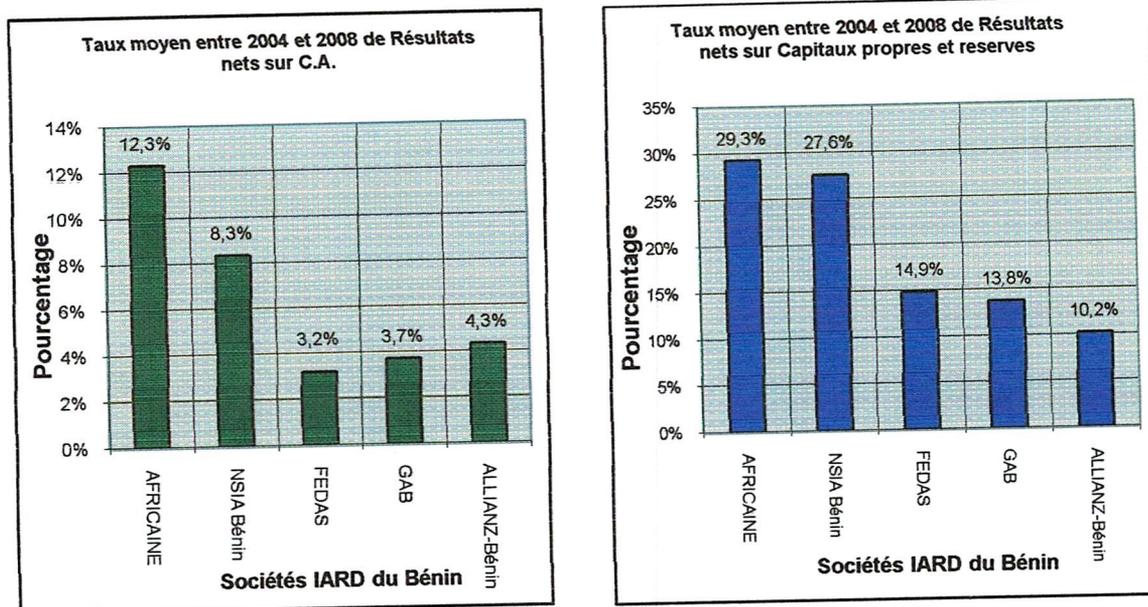


Figure 11: Taux de rentabilité par rapport au C.A. et par rapport aux capitaux propres et réserves (source : Chiffres du marché)

Dans les deux cas, en référence aux deux schémas de la figure 11, la NSIA Bénin se classe après son concurrent direct, qui est tout de même la filiale principale d'un groupe béninois de sociétés d'assurance en élaboration. Néanmoins, par rapport aux Capitaux et réserves, elle talonne le concurrent de très près. Nous concluons qu'elle a une rentabilité appréciable malgré ses pertes liées au faible taux d'encaissement et aux soldes de réassurance très déséquilibrés. Aussi, disons-nous cela, car son concurrent direct a une avance remarquable concernant les travaux publics et autres risques assurés par l'Etat béninois. Ceci dit, ce résultat est tout de même mitigé, parce qu'on aurait pu s'attendre volontiers à ce qu'elle ait la plus forte rentabilité du marché béninois.

Cette légère rentabilité ainsi constatée ne nous empêchera pas de nous pencher particulièrement sur deux des résultats mitigés que nous avons relevés.

Section II-3 : Tentative d'explication des résultats de la branche Automobile et de la Réassurance

Paragraphe 1 : En Réassurance

Le programme de réassurance de toutes les filiales du groupe est négocié par la NSIA Participation S.A. Holding. Dans ce programme, le plein de souscription (la part du risque conservé et la capacité des traités de Réassurance) de chaque branche à céder est bien défini, et ceci est le même pour toutes les filiales du groupe, indépendamment de leur capacité individuelle. Sur la conservation, la même pour toutes les filiales, intervient le Pool de réassurance qui également s'impose, sans tenir compte de la sinistralité des marchés et de la force financière de chaque filiale isolément. Ce qui induit beaucoup de déficits, pour certaines filiales sur leur résultat, surtout la NSIA Bénin. En affirme la figure ci-dessous, lorsqu'on compare la NSIA Bénin en priorité à son concurrent direct.

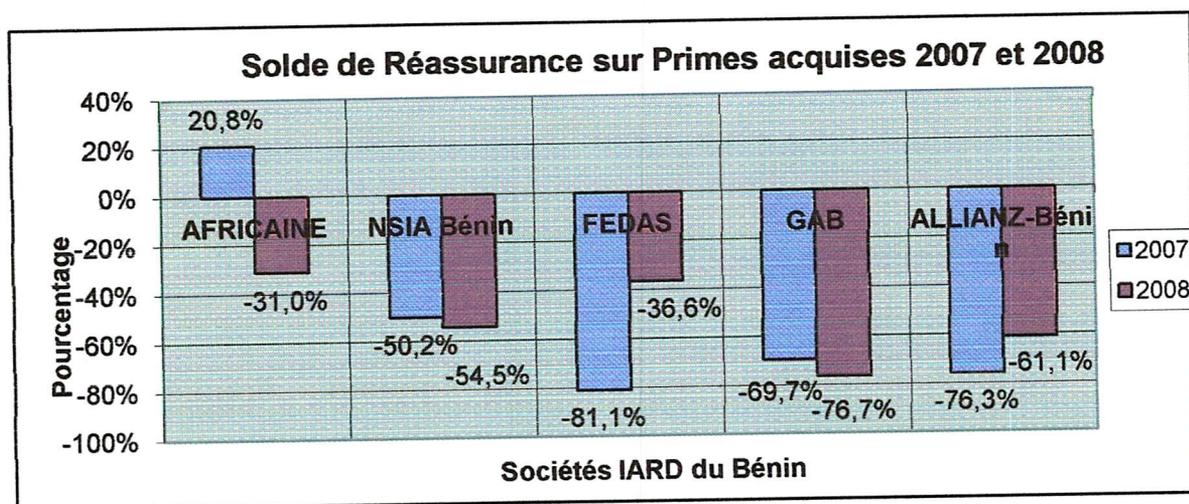


Figure 12 : Comparaison des soldes de réassurance¹⁵ sur Primes acquises en 2007 et 2008 (source : chiffres du marché)

En effet, nous avons en moyenne 6% de perte sur les deux années en réassurance pour le concurrent direct, alors que pour la NSIA Bénin, cette perte est à plus de 52%. Voilà pourquoi nous avons affirmé que ce déficit influence de façon considérable son résultat net.

¹⁵ Solde de réassurance = commissions et participations reçues + sinistres cédés - primes acquises aux réassureurs

On peut quand même admettre comme circonstance atténuante, le fait que la mise sur pied du programme de réassurance soit du domaine exclusif du groupe ; il n'en demeure pas moins qu'elle a son mot à dire afin d'amener le groupe à le renégocier.

Il faudrait noter cependant que malgré la perte générée par la Réassurance à la NSIA Bénin, son appartenance au groupe NSIA lui permet d'avoir des Réassureurs de renommée internationale sur son programme de Réassurance que les compagnies isolées ne peuvent jamais avoir, à cause de la faiblesse de leur production. On peut citer comme Réassureurs dont la NSIA Bénin tire fierté: la Suisse-Ré, Munich-Ré, Scor, Partner-Ré... Cela lui apporte une bonne caution au niveau des grandes entreprises.

Enfin, les résultats de réassurance de la NSIA Bénin dont nous venons de faire cas, ne tiennent pas compte du résultat des acceptations dommages qui leur sont rétrocédées par le groupe ; ce qui peut influencer substantiellement le solde de Réassurance, au niveau des chiffres du marché, que nous avons utilisés¹⁶.

Paragraphe 2 : En RC Automobile

Au niveau de la RC Automobile, nous avons fait remarquer plus haut que, lorsqu'on se situe entre 2004 et 2008, la part de marché de la NSIA Bénin est à 14,2% au moment où celle de son concurrent direct est à 30,2% ; mieux, deux autres sociétés du marché sont respectivement à 28,4% et 18,7%. C'est cette observation qui nous amène à penser que ce résultat est assez mitigé pour la NSIA Bénin.

Mais néanmoins, il faut entrevoir qu'il s'agit ici d'une RC, qui plus est, une assurance obligatoire ; les assurés ne voyant pas trop l'incidence que cela a sur eux-mêmes directement, n'accordent donc pas à cette assurance toute l'attention qu'il faut au niveau du service après vente. Cette considération fait qu'ils ne recherchent que le moins disant et non le mieux faisant, pénalisant ainsi certains assureurs, comme la NSIA Bénin, qui respectent le tarif minimum exigé par la DA. C'est à la DA d'être plus rigoureuse dans le contrôle des prix de contrats d'assurance et surtout de mieux suivre les cadences de règlements des compagnies qui pratiquent ainsi le dumping, afin de les amener à se rendre compte du mal qu'ils se font, et par ricochet, qu'ils causent à toute la profession. Nous avons dit cela, parce que la sinistralité en Assurance RC Automobile est bonne sur le

¹⁶ Obtenus à la Direction des Assurances

marché pour toutes les compagnies, ce qui est tout de même suspect, vu que certaines sociétés sont reconnues comme ayant des difficultés réelles à honorer les prestations après vente dans la branche RC Automobile.

Toutefois, nous devons faire observer que cela ne peut pas tout expliquer ! Sinon comment comprendre que le concurrent direct, qui est loin de pratiquer le dumping, ait une part de marché aussi importante ? Cela peut s'analyser, en partie, pour la raison que ce concurrent est l'héritier direct de la défunte société unique d'assurance du marché ; il a donc bénéficié de l'avance qu'une bonne utilisation de sa « Gestion de Relation Client (GRC) » lui procure sur les autres assureurs du marché.

Aussi, pendant longtemps, la NSIA Bénin a refusé d'accepter dans son portefeuille les TPV (Transport Public de Voyageur), à cause de leur forte sinistralité. Cette restriction a été levée déjà depuis un certain temps et nous pensons que le C.A. de la branche RC Automobile évoluera dorénavant de façon croissante. Il est cependant souhaitable qu'un coup de fouet soit donné à cette croissance pour mieux la stimuler.

La NSIA Bénin a donc actuellement, l'obligation de mener une politique plus offensive en RC Automobile pour amener ses prospects à devenir ses assurés, en s'appuyant sur ses prestations après vente qu'elle honore d'ailleurs assez remarquablement. En effet, le marché existe et la part totale de marché de cette branche n'est qu'en constante progression. Nous ne pouvons donc que suggérer à l'ASA, de prendre ses responsabilités, en se penchant promptement sur la plaie que constitue la sous tarification en assurance en général, en RC Automobile en particulier.

Retenons que la NSIA Bénin, bénéficiant de la synergie du groupe NSIA, est une société en pleine croissance, qui inspire le respect sur son marché ; les chiffres le confirment d'ailleurs à travers notre étude. Elle ne doit pas tout de même rester statique.

Dans cette deuxième partie, après avoir insisté sur les sources des performances constatées, nous allons accompagner la NSIA Bénin dans son désir de les améliorer pour ne pas qu'elle s'endorme sur ses lauriers.

Deuxième PARTIE :

VERS UNE AMELIORATION DES PERFORMANCES DE LA NSIA Benin

Chapitre III : Les sources des performances actuelles de la NSIA

Bénin

Les performances actuelles de la NSIA Bénin trouvent leurs origines dans l'assistance qu'elle reçoit de la NSIA Participation S.A. Holding, de son organigramme assez innovant, des décisions de la Direction Générale dont certaines ont contribué de façon concrète aux dites performances...

Section III-1 : L'assistance technique du groupe au profit de la NSIA Bénin

Nous l'avons catégorisé en deux parties: l'assistance et les soutiens divers dont la NSIA Bénin bénéficie de la part du groupe.

Paragraphe 1 : Assistance

L'assistance est le secours ou l'appui (apporté à quelqu'un par quelqu'un d'autre)¹⁷. C'est ce que fait la Holding en direction de chacune de ses filiales. Mais dans la réalité, cette assistance est aussi verticale qu'horizontale, plus verticale tout de même.

L'assistance se manifeste dans des domaines aussi variés que divers. Nous allons seulement nous appesantir sur quelques domaines que nous jugeons stratégiques.

A- Assistance aux ressources humaines

Elle est au quotidien et se manifeste de différentes manières. La formation des opérationnels par les experts de la Holding est la forme d'assistance la plus visible.

Cette formation peut se faire par le biais du réseau de messagerie du groupe, Outlook (qui permet des échanges instantanés et sécurisés) ; chaque opérationnel peut donc en profiter pour poser ses problèmes et faire part de ses besoins. Elle se fait également en

¹⁷ Définition d'Encarta 2006 (Encyclopédie française interactive)

ligne sur le site web de certaines Universités ayant accepté que le personnel du groupe NSIA y suive des cours diplômants dont les frais sont acquittés par la filiale bénéficiaire.

Des fois, la formation se fait aussi sur place sous forme de séminaires, dans un pays choisi selon la disponibilité des formateurs, lorsque l'on juge au niveau d'une catégorie, qu'un besoin est plus étendu et sérieux. Par exemple, tous les opérationnels qui s'occupent de la réassurance au niveau de chaque filiale peuvent se retrouver à Abidjan, pour une semaine de formation avec l'expert de la Holding en charge de ces questions, afin de discuter des problèmes posés individuellement par chacun, mais surtout d'amener chaque opérationnel à s'approprier les nouvelles visions du groupe dans ce domaine. Ou encore, tous les Directeurs Généraux des filiales IARD se retrouvent dans un pays donné pour réfléchir sur un problème grave diagnostiqué par la Holding et dont la résolution urge ; ou tout simplement pour prendre un nouveau départ. Dans le même registre, les Directeurs commerciaux des filiales se retrouvent chaque année pour peaufiner la politique commerciale du groupe et sa mise en application sur chacun des marchés¹⁸.

On pourra continuer de dérouler la liste, tant il est nécessaire pour le groupe que la vision d'ensemble soit comprise et adoptée par chacun localement, dans le but d'atteindre les objectifs globaux. Et la NSIA Bénin en profite suffisamment afin de parvenir à la rentabilité optimale envisagée sur son marché.

B- Assistance dans la conception des produits

Il y a des produits qui sont conçus directement par les actuaires du groupe, et qui profitent à toutes les filiales, compte tenu d'un certain nombre d'expériences acquises par la filiale de la Côte d'Ivoire. Mais, lorsqu'une autre filiale juge de l'opportunité d'innover en attirant l'attention de la Holding sur la nécessité de concevoir un nouveau produit pour son marché local, elle doit adresser aux actuaires du groupe toutes les informations indispensables afin qu'une tarification juste soit étudiée et proposée par ces derniers. Ainsi, pour la conception, la détermination du prix et la vente du produit, cette filiale bénéficie d'une assistance quasi permanente de la Holding. La NSIA Bénin y a fait recours souvent,

¹⁸ La rencontre de cette année se tient du 18 au 22 Octobre 2010 à Abidjan pour la mise en place de la stratégie de 2011

surtout pour la conception et la tarification de son produit phare qu'est la garantie Protection chauffeur.

Nous ne finirons pas cette partie sans signaler, que les producteurs et les régleurs de sinistres, des nouvelles filiales en particulier, bénéficient d'une assistance régulière en ligne de la part de ceux d'Abidjan, et ceci, presque régulièrement; notamment en Assurance Transport.

Nous avons choisi de nous limiter essentiellement à ces quelques aspects concrets d'assistance observables, bien que nous soyons convaincus de l'existence d'autres. Dans la suite nous ferons cas des soutiens divers obtenus, soutiens qui ne sont rien d'autre que des formes d'assistance.

Paragraphe 2 : Soutiens divers

A- L'expérience

La NSIA Participations S.A. Holding s'attèle à apporter à ses filiales le nécessaire dont elles ont besoin pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés. Surtout que le métier d'assureur s'appuie aujourd'hui en priorité sur l'expérience, l'apport de cette dernière est capital dans le dispositif d'aide aux filiales mis en place par la Holding.

En effet, en ce qui concerne, par exemple, la certification ISO 9001, sur laquelle nous reviendrons, la Holding se charge d'apporter son expérience, puisqu'elle l'a déjà reçue avec les filiales de la Côte d'Ivoire. Elle conçoit et envoie donc les logigrammes¹⁹ de chaque processus aux filiales, ainsi que des équipes pour former les utilisateurs afin de leur permettre d'avoir une avance dans l'obtention de la certification.

B- Autres soutiens

La Holding a harmonisé la forme de présentation des contrats au niveau de toutes les filiales afin qu'un assuré de la NSIA, dans n'importe quel pays où qu'il se trouve, ait l'impression que c'est une seule NSIA, bien qu'il s'agisse de différentes filiales. Bref, qu'il

¹⁹ Un logigramme permet de visualiser de façon séquentielle et logique les actions à mener et les décisions à prendre pour atteindre un objectif

n'y ait aucune différence dans la présentation des contrats d'une filiale à une autre. Cela stimule la confiance de l'assuré à se confier systématiquement à une filiale NSIA où qu'il se trouve dans la zone CIMA, et ainsi d'accroître le C.A. global du groupe.

Également, en plus des soutiens actifs, dont la liste n'est pas exhaustive, la NSIA Bénin jouit encore de soutiens passifs de la part du groupe. Ainsi, nous avons les affaires que les sociétés ivoiriennes au Bénin lui envoient, du fait de l'expérience qu'elles ont eu, ou que leurs filiales d'Abidjan ont eu avec la NSIA Côte d'Ivoire. Les juristes parleront de « présomption » sur les qualités (supposées) de la NSIA Bénin à cause des preuves faites par la première filiale.

Aussi, la négociation pour le compte de toutes les filiales par la Holding, des logiciels informatiques et leur mis en service, d'abord par la NSIA Côte d'Ivoire, qui permettent-elles aux filiales de réduire les coûts y afférents, mais également de gagner du temps puisqu'une compagnie a servi de cobaye pour toutes les autres.

Enfin, Il est important de faire observer que l'assistance technique aux filiales, dont la NSIA Bénin profite largement de la part de la Holding, n'est pas désintéressée ; du tout pas alors ! attendu que la NSIA Bénin paie cela en pourcentage de son C.A. prévisionnel en début de chaque année. La Holding n'oublie-t-elle pas de procéder aux régularisations en fin d'exercice ? Nous sommes intéressés de savoir s'il y a une bonne adéquation entre l'assistance technique reçue et les prestations acquittées. Mais ceci ne rentre pas dans le cadre de notre étude, puisque nous n'avons aucun élément pour le vérifier. Nous pouvons retenir que la filiale en contribuant au budget de la Holding reçoit de la part de cette dernière de l'assistance.

Les performances actuelles trouvent aussi leur origine dans le type innovant d'organigramme adopté par le conseil d'administration sur proposition de la Direction Générale de la NSIA Bénin.

Section III-2 : L'organigramme de la NSIA Bénin et les performances actuelles

Nous allons d'abord mettre en évidence l'organigramme, avant d'attirer l'attention sur les points qui nous amènent à penser qu'il contribue effectivement aux performances actuelles.

Paragraphe 1 : Organigramme de la NSIA Bénin

A- Organigramme de la NSIA Bénin

L'organigramme de la NSIA Bénin sera mis intégralement en annexe; mais nous pouvons d'ores et déjà dire qu'il est assez particulier, et peut de ce fait influencer positivement les performances réalisées.

On peut noter le fait que le Service Marketing et Qualité, la cellule contrôle de gestion et la cellule Audit interne soient rattachés directement à la Direction Générale. Cela montre l'importance que le Directeur Général accorde à ces services dans sa gestion des affaires, puisqu'il est le seul à pouvoir influencer les résultats des différents audits et contrôles qu'il a l'opportunité d'ordonner seul (évidemment, cela est vu uniquement sous l'angle du management de la compagnie).

Aussi, la pluralité de Directions opérationnelles et le fait d'avoir rendu indépendants le département informatique et celui des ressources humaines, sont autant d'atouts pour amener les divers acteurs à plus de responsabilité dans les différentes décisions qu'ils seront amenés à prendre.

Nous voulons nous intéresser aux Directions opérationnelles en particulier, car elles contribuent directement à la réalisation du C.A. de la compagnie.

B- Les Directions opérationnelles

La NSIA Bénin a préféré avoir trois Directions opérationnelles : la Direction des Affaires Directes et de la Réassurance (D.A.D.R.), la Direction du Courtage (D. Courtage) et la Direction Santé (D. Santé). Les raisons qui sous-tendent la création de la dernière en date, la Direction Santé, sont de deux ordres. D'abord l'importance sans cesse croissante du C.A. de cette branche dans la réalisation des objectifs, ensuite le désir de centraliser la branche santé et de procéder à un meilleur suivi et à une gestion rigoureuse du portefeuille santé.

La figure 13 ci-après montre la répartition du C.A. par Direction opérationnelle en 2008 et 2009.

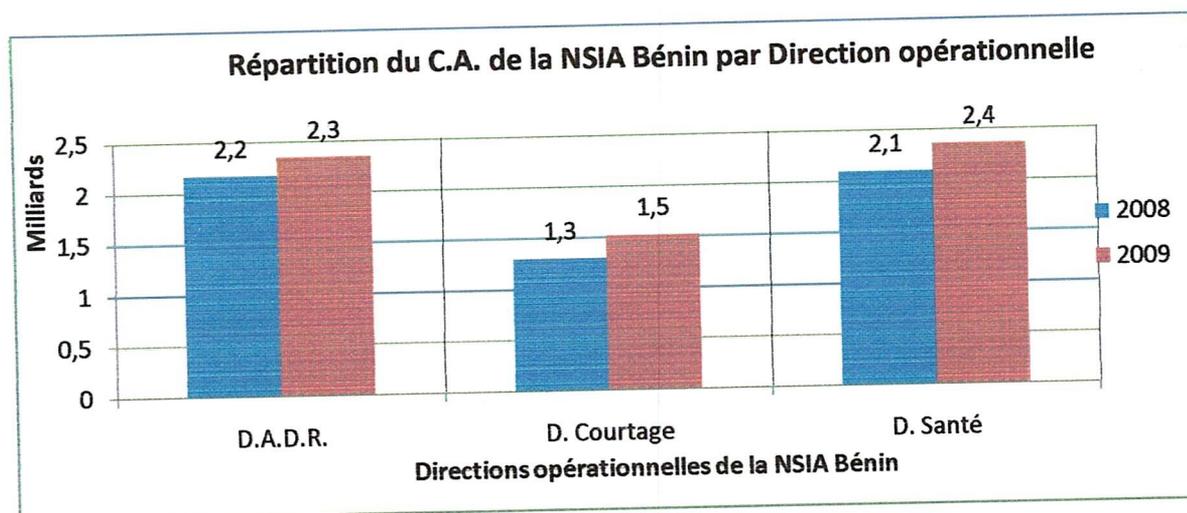


Figure 13 : Répartition du C.A. de la NSIA par Direction opérationnelle en 2008 et 2009
(source : chiffres obtenus à la comptabilité de la NSIA Bénin)

Nous voyons que la Direction Santé, en 2009, a dépassé en C.A. la Direction des Affaires Directes et de la Réassurance en atteignant 2,4 Milliards contre 2,3 Milliards pour la D.A.D.R.; ce qui révèle toute l'importance acquise par la branche Maladie dans la compagnie.

Par ailleurs, cette Direction continue de réaliser des affaires par l'intermédiaire des deux Directions de Base que sont la D.A.D.R. et la D. Courtage.

Paragraphe 2 : Contribution à l'amélioration des performances

L'organigramme dont nous venons de peindre les différentes parties est un dispositif important dans la marche de la compagnie vers l'atteinte de ses objectifs.

A- Incidence de la pluralité de Directions opérationnelles

Ce qui est ordinaire dans les compagnies d'assurance, c'est une Direction Technique ou une Direction Production et une Direction Sinistre. Le fait pour la NSIA Bénin d'avoir plusieurs directions opérationnelles, est de mieux suivre le portefeuille par secteur ; mais surtout de déboucher sur des expériences multiples dans les domaines de production et de règlement des sinistres, en ce sens que, avoir trois régisseurs de sinistre qui font les mêmes choses mais dans des démembrements différents amènent à des échanges d'expérience entre acteurs, mais aussi à des possibilités de prendre conseil face à des

difficultés de décision, sachant que la même chose se fait tout juste à côté par un collègue. Toute chose qui profite énormément à la NSIA Bénin dans l'accomplissement de ses objectifs, puisque ces échanges déboucheront certainement sur une bonne tarification et le paiement rapide de montant équitable pour les sinistres.

Ensuite, cela induit un esprit de concurrence entre les acteurs (seul l'aspect positif de cette concurrence nous intéresse ici). En effet, chaque Direction opérationnelle voudra détenir le plus fort C.A., ce qui influe par ricochet sur le C.A. global de la compagnie.

B- Le cas particulier de la Direction santé

La Direction santé, qui s'occupe uniquement des contrats réalisés dans la branche Maladie, devait être appelée, comme dans la plus part des compagnies, Direction Maladie. Le terme santé qui est emprunt d'optimisme a été préféré au terme maladie, afin de produire un effet positif sur les adhérents malades. Nous parlons d'adhérents, car le contrat d'assurance maladie de la NSIA Bénin s'adresse uniquement aux assurés personnes morales ou associations, qui ont au moins vingt affiliés, donc vingt adhérents au contrat.

La Branche santé étant habituellement une branche déficitaire, et comme elle constitue une part importante du C.A. de la compagnie (40% environ), les mesures énergiques ont été prises pour la rendre bénéficiaire. Il y a effectivement le fait qu'elle soit érigée en Direction qui est une mesure innovante ; mais aussi, la production santé a bénéficié des professionnels d'assurance tandis qu'au sinistre, on a préféré y ajouter des professionnels de santé pour un contrôle plus rigoureux, à la fois en amont et en aval. Le système de tiers payants (officines, hôpitaux ou centres d'analyse médicale prenant en charge les adhérents avant d'être payés par la compagnie, suivant une périodicité bien définie) a été amplifié ; les médecins de cette Direction effectuent des sensibilisations et des contrôles fréquents, au niveau des adhérents et des tiers payants, dans le but de réduire la sinistralité. Toutes ces actions ont contribué à rendre la branche santé moins déficitaire, contribuant ainsi aux performances de la NSIA Bénin.

Nous pouvons déjà y lire l'impact du management déployé par la Direction Générale de la NSIA Bénin.

Section III-3 : L'impact du management local sur les performances actuelles

Il est évident que la conduite de la barque NSIA Bénin relève en priorité de la Direction Générale, même si elle bénéficie dans une large mesure de l'assistance effective de la Holding et du rappel à l'ordre des administrateurs. Ainsi, elle a une vision assez novatrice de la gestion qui lui a été confiée par le Conseil d'Administration de la compagnie. C'est pourquoi nous allons mettre l'accent sur certaines des décisions majeures prises et qui contribuent aux performances observées.

Paragraphe 1 : La gestion par responsabilisation et délégation de pouvoir

A- La gestion par responsabilisation

La responsabilisation a deux volets :

1- L'action de faire prendre conscience à quelqu'un de ses devoirs

Ce volet est lié à la définition des postes. Chaque employé sait de façon claire les tâches qui lui incombent. Lorsqu'il a des doutes, il consulte sa fiche de poste afin d'être éclairé. Cela lui permet alors de prendre des initiatives dans les domaines où il a moins d'atouts afin de se mettre à niveau, mais également, de faire une saine gestion de son temps au travail, parce qu'il sait que personne ne fera à sa place ce qui lui est attribué à travers sa fiche de poste.

Ce premier aspect de la responsabilisation a largement bénéficié, d'une part, de la vision de la Direction locale de la NSIA Bénin, et d'autre part, de l'expertise de la Holding.

2- L'autonomie de décision

Pour une mission ponctuelle qui ne relève pas des attributions d'un employé en particulier, la Direction Générale met sur pied une équipe composée d'employés de formations différentes, à qui elle confie ce devoir. Juste après la mission, l'équipe est dissoute en attendant la constitution d'une autre pour d'autres impératifs. Par exemple, pour l'élaboration des Etats à adresser à la CRCA et au MEF (ce sont des tableaux, comptables et statistiques, obligatoires qui sont confectionnés et envoyés en fin de chaque

exercice), la Direction Générale constitue une équipe dont la liste des membres est affichée pour information, ainsi que le délai imparti à cette mission.

Cette deuxième forme de responsabilisation permet aux employés d'apprendre à travailler ensemble, ce qui induit des partages d'expériences et, plus de chaleur humaine au sein de la compagnie.

B- La gestion par délégation de pouvoir

La délégation est l'opération par laquelle une personne confie une tâche à une autre. La NSIA Bénin n'a pas prévu dans son organigramme un poste de Directeur Adjoint, ce qui fait que le Directeur Général (ainsi que les différents autres Directeurs) a recours à la délégation de pouvoir pour la gestion des affaires en son absence. A la différence du mandat, le délégataire n'agit pas au nom et pour le compte du délégant mais en son lieu et place et assure seul la responsabilité de ses actes. Donc la délégation de pouvoir, outre la responsabilisation des délégataires, permet de les initier à une responsabilité supérieure ou élargie, ce qui les prépare déjà à se mettre dans la peau de ce qu'ils ne sont pas encore. Tout cela contribue à assurer la relève au sein de la compagnie, mais également à montrer aux uns et autres, que nul n'est indispensable à la NSIA Bénin.

Pour nous, la gestion par délégation de pouvoir est un outil qui sert au maintien des performances de la compagnie, même si cette délégation est limitée aux affaires courantes exclusivement.

Paragraphe 2 : Quelques décisions qui ont contribué aux performances

A côté des organes de direction que sont le Conseil d'Administration, les comités de direction (CODIR) ; la Direction Générale a intensifié le comité de direction élargi aux chefs services des différents départements, pour susciter l'adhésion aux projets importants, comme la marche vers la certification ISO 9001 version 2008. La Direction Générale valorise ainsi la notion de clients internes, qui consiste à vendre d'abord un projet en interne avant de l'étendre aux clients externes.

Il faut noter également la création de l'amicale NSIA Bénin qui regroupe tout le personnel, y compris les différents Directeurs de la compagnie. C'est un creuset

d'échanges et de solidarité pour prôner l'égalité et la justice sociale au sein de l'entreprise. Aussi l'amicale crée un cadre d'épanouissement et propose des activités distractives aux enfants des membres du personnel. Enfin, elle permet à chaque employé de pouvoir apprendre à s'extérioriser dans un cadre informel, donc sans grandes contraintes pour lui.

Nous pouvons enfin attirer l'attention, sur les mesures de dynamisation du réseau de distribution de la compagnie. Cette dynamisation a été faite surtout dans l'optique d'amener le réseau à une prise de conscience relative aux taux d'encaissement des primes suffisamment bas au niveau de la compagnie, au regard de celui du marché béninois.

Il y a certainement beaucoup d'autres mesures prises par la Direction Générale qui ont contribué aux performances de la Compagnie, mais celles là ont été retenues par nous, pour leur pertinence par rapport à notre démonstration. Les retombées de ces diverses mesures sont déjà perceptibles, et la Direction Générale peut déjà s'en réjouir.

Pourtant, nous savons que toute organisation pour assurer sa pérennité cherche à tirer leçon de ses insuffisances pour toujours aller de l'avant. Nous allons donc dans ce dernier chapitre, après avoir attiré l'attention sur quelques concepts que nous jugeons nécessaires pour l'amélioration des performances, faire des suggestions en vue d'aider la NSIA Bénin en particulier, et le Groupe en général dans leur marche vers l'amélioration continue.

Chapitre IV : En route vers une amélioration des performances actuelles de la NSIA Bénin

Sur la route qui conduit à l'amélioration des performances, la NSIA Bénin a choisi l'obtention de la certification ISO 9001 version 2008 comme l'élément moteur ; à notre avis, cela est une bonne chose. Cependant, la normalisation n'est pas une fin en soi, c'est pourquoi nous avons pensé lui suggérer certaines recommandations pour une optimisation de ses acquis.

Section IV-1 : La certification ISO 9001 version 2008 et les dispositions prises au niveau local pour son obtention

La filiale NSIA Bénin, par le biais de sa Direction Générale, a déjà pris les devants pour la certification ISO 9001 version 2008 ; donc elle a commencé par prendre un certains nombres de dispositions pour y arriver, avant que le groupe ne demande que les mesures prises dans ce cadre soient harmonisées pour toutes les filiales, et ceci sous sa direction. Mais avant de faire part de l'essentiel des dispositions prises, nous allons d'abord nous étendre sur la certification ISO 9001, et surtout insister sur la particularité que présente sa version 2008.

Paragraphe 1 : La certification ISO 9001 version 2008

A- Historique de la certification ISO

ISO (International Standards Organization : Organisation Internationale de la Normalisation en français), est une organisation non gouvernementale, constituée d'un réseau d'instituts nationaux dans plus de 56 pays, et dont le Secrétariat Central est situé à Genève (Suisse). Ce dernier assure la coordination de l'ensemble de tous les instituts du réseau, ainsi que la coordination et l'unification des normes nationales. Par exemple en France, plusieurs organismes sont capables de délivrer la certification ISO 9001 : Bureau Veritas Certification, AFNOR Certification...

La norme ISO 9001 fait partie de la série des normes ISO 9000, relatives aux systèmes de gestion de la qualité ; elle donne les exigences requises pour l'existence d'un système de gestion de la qualité au sein de l'entreprise. **La qualité étant l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire, au moindre coût et dans les moindres délais, les besoins des clients.**

Il y a en réalité plusieurs normes ISO au début et c'est relatif à des domaines précis, mais elles ont été supprimées et remplacées par la version 2000 de la norme ISO 9001. Sa version 2008, la version actuelle, a été finalisée en Novembre 2008 ; il s'agit de la quatrième version après les versions de 1987, 1994 et 2000.

En tant que liste d'exigences, les versions, à partir de 2000, servent de base à la certification de conformité de l'organisme. L'ISO 9001 est délivrée pour une durée de 3 ans, mais un audit de surveillance a lieu tous les ans. A l'issue des 3 années que dure la certification, un nouveau cycle recommence ; signe que la certification n'est jamais définitive, il faut toujours se remettre en cause.

B- Particularité des différentes versions de l'ISO 9001

Depuis la version 2000, on a noté une évolution nette au niveau de l'esprit de la norme. Si la version 1994 invitait l'entreprise à démontrer un fonctionnement conforme à un modèle préétabli ; celle de 2000 en revanche, va plus loin : l'entreprise doit décrire comment les hommes, les ressources et les processus sont organisés pour permettre la satisfaction des clients tout en permettant à l'organisation de s'améliorer constamment. Aussi pour la version 2000, on définit par écrit ce que l'on doit faire, et on fait ce que l'on a écrit. Cela a conduit à des systèmes (qualité) très administratifs, c'est à dire engendrant trop de paperasses.

C'est pour pallier ces insuffisances que la version 2008 est apparue, elle ne contient pas de nouvelles exigences mais, des modifications et clarifications ont été apportées au rôle du représentant de la Direction, à l'efficacité des compétences et aux actions correctives et préventives. Par exemple, on définit le niveau de qualification (ou de compétence) nécessaire pour tenir un poste, et on s'assure que les personnes tenant ce poste ont la qualification requise. Si nécessaire, on met en œuvre des formations ; et on renouvelle régulièrement cette analyse.

En plus, la version 2008 remet le client au sommet de la pyramide. L'entrepreneur, du fait de la connaissance qu'il a de son métier et de son produit, a un devoir de conseil auprès de son client. Il doit donc l'aider à identifier son besoin réel et s'assurer que ce besoin a été satisfait. Cela voudra dire qu'on doit se préoccuper de savoir si ce qui avait été demandé par le client, correspondait bien à son besoin réel ; puisqu'il n'est pas lui, un spécialiste dans le domaine en question.

C- Pourquoi les entreprises recherchent-elles la certification ?

Le but essentiel visé dans la recherche de la certification, est l'augmentation de la part de marché de l'entreprise dans son domaine, ainsi qu'une rentabilité à terme ; puisqu'on ne doit pas oublier qu'il s'agit d'un investissement lourd. La certification permet d'augmenter le capital de confiance des clients internes (ceux qui sont rémunérés) et des clients externes (ceux qui achètent). Ce n'est qu'une conséquence de la satisfaction qu'on leur donne, grâce à l'amélioration de l'efficacité quotidienne de l'entreprise. Mais surtout, elle permet de mieux rentabiliser le capital qui a été mis à la disposition de l'entreprise par ses actionnaires, faute de quoi aucune certification ne sera envisageable.

Depuis un certain temps déjà, la NSIA Bénin s'est mise en branle pour l'obtention de la certification ISO 9001 version 2008.

Paragraphe 2 : Dispositions prises en vue de l'obtention de la certification ISO 9001 Version 2008

A- Les dispositions prises

La toute première disposition a été de redynamiser, le chantre de la certification à la NSIA Bénin, le service Marketing et Qualité. En effet, c'est ce service qui s'occupe de toutes les confections de documents, notamment les logigrammes, et assure les différentes formations y afférentes, sous l'expertise de la Holding.

Lorsqu'on vient au siège social de la NSIA Bénin, on peut remarquer de façon visible, les différentes affiches qui annoncent la marche vers la certification ISO 9001 version 2008, ainsi que la conduite à suivre par les assurés au niveau de chaque service.

Tous les départements sont impliqués dans le mouvement ; chaque service de la compagnie a désigné un représentant pour suivre la formation dédiée à la qualité. Ces formations sont assurées aussi bien par la responsable du service Marketing et Qualité que par des missionnaires provenant de la Holding.

La substance des dispositions prises est la définition des processus pour l'atteinte des objectifs fixés ; mais aussi, rechercher les réponses à quelques questions essentielles : quelles sont les dispositions nécessaires à prendre pour parvenir aux buts établis ? quels sont les indicateurs pour y arriver ? comment effectuer le suivi des mesures ainsi prises ? quels sont les goulots d'étranglements ? et comment faire pour les surmonter ?

A la fin des diverses séances de formations et de réflexions, les différents acteurs doivent être en mesure de répondre à toutes les préoccupations soulevées et de dégager des solutions pour la concrétisation de l'objectif ultime qu'est la certification ISO 9001 version 2008.

Enfin, le personnel doit savoir que la certification seule ne peut pas tout résoudre.

B- Ce que la Certification n'est pas

Une fois que tous les processus auront été bien définis et les responsabilités bien situées, alors les assurés sauront clairement ce qu'ils attendront de chaque service et pourront par conséquent se plaindre en cas de non satisfaction. Les acteurs se rendront ainsi compte que la certification n'est pas une panacée. En effet, pour n'importe quoi, le personnel désigne la certification, comme si elle est une baguette magique pour la résolution de toutes les difficultés inhérentes à l'activité d'assurance.

La certification ne remplace pas la gestion de l'ambiance au travail, qui incombe à la DRH. Elle ne remplace pas non plus la conscience professionnelle, ni les mesures pratiques de flexibilité que la Direction Générale pourrait être amenée à prendre pour faire face à des situations urgentes au niveau du marché local. Elle ne permet certainement pas aussi, la sélection des risques à partir d'une analyse minutieuse de la sinistralité des différentes branches du portefeuille.

Enfin, notons que la certification ne solutionne pas non plus les problèmes de coupures intempestives d'électricité, d'onduleurs défaillants, de logiciels très lents car encombrés, ... engendrant d'énormes pertes de temps dans les délais définis pour la satisfaction des assurés.

C'est tout cela qui nous conduit à indiquer, en plus de la certification, quelques concepts dont la connaissance et l'adoption nous semblent indispensables pour l'amélioration des performances à la NSIA Bénin.

Section IV-2 : Les concepts indispensables pour l'amélioration de performances

Nous avons identifié la flexibilité, le Benchmarking (comparaison avec les meilleurs), la GPRH (Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines) et le management participatif comme étant des concepts dont l'utilisation par la Direction Générale aiderait la NSIA Bénin à améliorer ses performances.

Paragraphe 1 : La flexibilité et le Benchmarking (comparaison avec les meilleurs)

Ces deux concepts concernent en premier, l'activité d'assurance elle-même ; leur utilisation nécessite alors, plus d'implication de la Direction Générale pour une mise en œuvre opérante.

A- La flexibilité

La flexibilité est la capacité d'un système à s'adapter sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence. Elle s'applique à des domaines multiples et variés. Nous allons nous intéresser particulièrement à quatre d'entre eux : l'innovation, les produits, la tarification et la gestion de l'emploi.

1- L'innovation

Nous l'avons déjà fait remarquer, l'assurance est d'abord une activité locale. On a besoin d'identifier les comportements des clients locaux afin de s'adapter à leurs besoins ; surtout que l'environnement des services en général et de l'assurance en particulier, est de plus en plus concurrentiel et changeant. C'est vrai qu'en assurance, il n'y a pas beaucoup de possibilités d'innovation; mais il s'agit de détecter, le petit plus à ajouter chaque fois au niveau local pour faire la différence. La NSIA Bénin pourrait par exemple monter des

packages (plusieurs contrats en un), en associant aux produits « RC scolaire » d'autres produits d'assurance en direction du monde scolaire et universitaire²⁰, aussi bien en début qu'en fin d'année scolaire.

2- Les produits

Il faut examiner comment et dans quelle mesure on peut rapprocher la logique du producteur (faible diversité et fort volume) avec celle du marketing (forte diversité). Les offres d'assurance doivent, dans la mesure du possible, parvenir à satisfaire les consommateurs dont les besoins sont très divers et personnalisés. Cela demande de la flexibilité au niveau local dans les stratégies de confection de nouveaux produits ou dans la définition des priorités dans l'offre. Par exemple, le groupe NSIA est beaucoup plus orienté vers les produits groupe, mais la réalité du marché béninois (fait de petits contrats) a conduit la Holding à accepter dorénavant que, les filiales du Bénin s'orientent plus vers les produits individuels d'après les informations recueillies à NSIA Vie Bénin.

3- La tarification

Ici, il s'agit de jouer sur les prix, les volumes et une bonne segmentation de la population cible au niveau local pour améliorer le Chiffre d'affaires de la compagnie. Par exemple, en jouant sur le prix des produits d'assurance à certaines périodes de faible affluence de l'année, on peut amener certains assurés à opter pour la multiple détention (cette offre est adressée juste à ceux qui ont déjà un contrat dans la compagnie), afin de mieux les fidéliser.

4- La gestion de l'emploi

La flexibilité à ce niveau peut viser le développement de la polyvalence et la mobilité des salariés à l'intérieur de l'entreprise (nous y reviendrons). Cela donne une valeur ajoutée à la capacité de chaque employé à être plus utile et moins indispensable.

En définitive, la flexibilité peut permettre à l'entreprise de mieux s'adapter à son environnement immédiat afin de maintenir et d'accroître ses performances. Le manager local doit veiller alors à son utilisation mesurée et productive; surtout que le personnel

²⁰ Les élèves, les étudiants, les enseignants et les autres intervenants du milieu scolaire et universitaire

local a l'impression que la Holding a tendance, à tout lui imposer sans faire appel à sa capacité de réflexion.

B- Le Benchmarking

Le Benchmarking, encore appelé étalonnage ou littéralement : comparaison avec les meilleurs, est une méthode qui permet d'évaluer les performances d'une entreprise en les comparant à celles de concurrents significatifs. L'objectif est d'améliorer sa performance à partir de l'observation des méthodes utilisées et des résultats obtenus par « les meilleurs ».

Cette méthode suit la démarche suivante:

1- Identifier

Il s'agit d'identifier l'activité, la fonction, le ou les domaines (la branche d'assurance) où l'entreprise semble obtenir des résultats faibles et que l'on souhaite étudier.

2- Choisir

Le choix des indicateurs clés est indispensable pour une bonne évaluation. Par exemple, le taux hebdomadaire de résolution des incidents qui surviennent en informatique ; et faire la comparaison avec celui du concurrent direct du marché.

3- Rechercher

On recherche parmi ses clients externes, ses fournisseurs, ses partenaires ou associés, une entreprise reconnue pour maîtriser l'activité, la fonction ou le domaine dans lequel la faiblesse (ou la défaillance) a été repérée.

4- Mettre

Il faut mettre au point un rapprochement, pour s'échanger des informations décrivant les modalités pour atteindre le niveau de performance espéré et effectuer les mesures correspondantes. Ce qui est relativement facile pour les sociétés non isolées.

5- Comparer

Il s'agit de comparer les résultats observés à la suite du rapprochement aux données internes.

6- Déterminer

On détermine en interne, à la suite de simulations et de réflexions bien mûries, les programmes d'amélioration à développer.

7- Mettre et suivre

Enfin, on met en place les programmes et on assure leur suivi (ou contrôle). Ce serait d'ailleurs une bonne occasion pour la Direction Générale de faire travailler le personnel en équipe, afin de détecter les talents cachés, en vue des promotions futures.

Paragraphe 2 : La GPRH et le management participatif

Nos deux derniers concepts concernent le personnel. C'est à la Direction Générale de mieux les utiliser pour l'atteinte des objectifs; surtout que l'activité d'assurance, aujourd'hui, se repose plus sur les ressources humaines et l'informatique.

A- La GPRH

La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (la GPRH) est une démarche cherchant à intégrer l'impact de l'environnement futur de l'entreprise (ou de sa stratégie) dans la gestion de ses ressources humaines. L'objectif est de proposer le cheminement permettant de réaliser, à l'horizon espéré, la meilleure adéquation possible des ressources humaines aux besoins de l'entreprise, en quantité et en qualité.

Nous devons faire remarquer qu'il y a dans cette démarche, la volonté de réduire les incertitudes liées au temps, en cherchant à maîtriser l'avenir au-delà de la gestion budgétaire annuelle. Egalement, elle s'appuie sur un certain degré de participation des salariés, dont on espère qu'ils s'impliqueront dans un projet professionnel ; comme le Benchmarking par exemple (voir section précédente).

La GPRH est la charnière entre l'organisation et la question des ressources humaines, puisque l'adaptation des ressources humaines au design futur de l'organisation, constitue sa mission la plus évidente. La valorisation des ressources humaines doit occuper une place prioritaire dans les stratégies et les projets de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà signifié plus haut, la qualification, aujourd'hui, ne se limite plus à la seule tenue d'un poste de travail; elle désigne un ensemble de compétences et de connaissances en état permanent d'actualisation : d'où la nécessité d'encourager la mobilité après un temps à un poste donné.

Enfin, nous signalons la nécessité de pratiquer, tout au moins, des entretiens annuels avec chaque collaborateur, afin d'identifier ses motivations et ses ambitions, en vue d'une bonne gestion des potentiels et de l'identification d'éventuels besoins de formations ou autres.

B- Le management participatif

Le management participatif, qui sous-tend la qualité, est fondé sur l'écoute des besoins des clients, internes et externes, et sur la volonté de les satisfaire au moindre coût et dans les moindres délais. Ce management repose essentiellement sur le bon vouloir des salariés ; c'est pourquoi dans son utilisation, il faut beaucoup de vigilance de la part de la Direction Générale. L'observation de cette vigilance conduit à :

- ❖ confier le pouvoir de décision à ceux qui ont la compétence et accepteront d'assurer personnellement les conséquences de leurs décisions
- ❖ faire coïncider le mieux possible l'intérêt personnel et celui de l'entreprise par des sensibilisations régulières suivies d'actes concrets au bénéfice des employés. Les dirigeants doivent remercier davantage les employés qui font bien ce qu'on attend d'eux.
- ❖ veiller à faire rétablir le « bon fonctionnement » par ceux qui sont impliqués dans l'action, plutôt que de créer **des systèmes** de contrôle interne.
- ❖ Toujours croire qu'il est possible de faire mieux. Ce qui conduit à une remise en cause constante.

Lorsqu'on met en place ce management, on doit adopter le principe de **subsidiarité** : principe emprunté au droit canonique, voulant qu'on ne traite pas au niveau supérieur ce

qui relève de la compétence du niveau considéré. Cela permet de mieux responsabiliser chaque niveau et de développer, par ricochet, des aptitudes conséquentes auprès de chaque acteur de l'entreprise. Les acteurs ont alors le sentiment d'être mieux considérés, ce qui produit plus de motivation dans l'exécution des tâches incombant à chacun.

Enfin, il faut noter le **retour d'expérience au cœur du progrès**. Il consiste à accorder à l'organisation des temps d'arrêt pour réfléchir au « comment sommes-nous arrivés à cela ? » et « comment en tirer enseignement pour faire encore mieux ? » Eviter ces instants de pause, c'est se refuser la réflexion. Ces réunions permettent à la longue de créer des affinités et un cercle d'échange et d'entraide dans l'entreprise, en vue d'améliorer les savoirs et d'acquérir les savoir-faire.

La NSIA Bénin a beaucoup à gagner en adoptant ou en réactualisant ces concepts et en impliquant son personnel à s'y exercer. Toute entreprise qui se veut pérenne doit prioriser le long terme, et y aller progressivement avec beaucoup de pragmatisme et d'esprit d'ouverture de la part de l'équipe dirigeante.

Outre l'adoption de ces quelques concepts par la NSIA Bénin que nous jugeons nécessaire; nous allons lui faire, ainsi qu'à la Holding, quelques suggestions dans le but de l'amélioration des performances, qui a été déjà engagée depuis sa décision de se mettre en route vers la certification ISO 9001 version 2008.

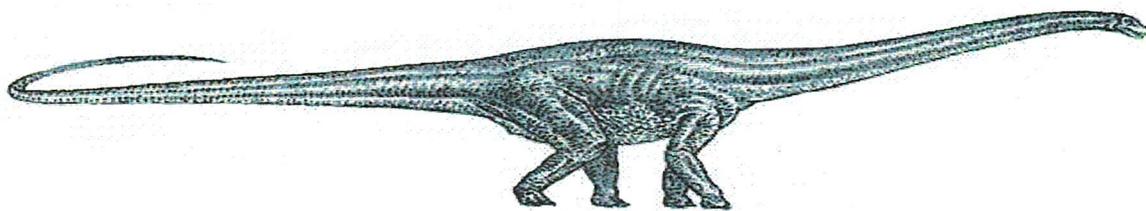
Section IV-3 : Quelques suggestions pour intensifier cette synergie observée

Nos suggestions seront destinées dans un premier temps à la Holding et dans un second, à sa filiale NSIA Bénin.

Paragraphe 1 : Au niveau du groupe

A- Eviter le syndrome du diplodocus

Le Diplodocus, comme on peut le voir sur la figure qui suit, est un dinosaure difforme, dont la tête est très petite et le corps assez volumineux.



Dorling Kindersley

Diplodocus

Pouvant atteindre quelque 32 m de long, le diplodocus, paisible herbivore, comptait parmi les plus grands dinosaures. Sa longue queue était flexible ; elle lui permettait sans doute de repousser ses prédateurs.

Dorling Kindersley

Microsoft ® Encarta ® 2006.

Le syndrome du Diplodocus traduit un développement assez disproportionné, une petite tête qui doit entraîner un corps qui ne cesse de s'étendre indéfiniment.

C'est ce syndrome que la NSIA participations S.A. Holding doit éviter coûte que coûte. En effet, la création tous azimuts de filiales aura pour conséquence, l'incapacité de pouvoir toutes les contrôler comme il faut ; mais ceci n'est pas le plus dangereux, le plus périlleux serait de sacrifier le développement des filiales existantes sur l'hôtel d'un développement horizontal trop rapide et mal jugé, sabotant ainsi tous les efforts que les acteurs locaux font pour le bon positionnement de leur compagnie sur leur marché. Nous préconisons que la Holding se préoccupe plus du développement des filiales existantes ; qu'elle élabore un plan stratégique de mûrissement de ses filiales.

B- Encourager la mobilité internationale du personnel

La gestion des carrières, définie et initiée par la direction des ressources humaines, implique un engagement fort des managers dans le développement professionnel de leurs équipes. L'intégration, la formation, l'évaluation et le suivi des performances sont autant d'outils au service de cet accompagnement.

Cela passe également par la fidélisation des collaborateurs, afin de leur donner des perspectives d'évolution de carrière. L'un des principaux moyens pour y parvenir consiste à mettre en œuvre une politique de mobilité internationale adéquate au niveau du groupe.

La mobilité internationale est un réel atout au sein d'un groupe, permettant à chacun d'avoir accès à de nouvelles opportunités de développement professionnel et personnel. Pour le groupe ou l'entreprise, elle donne la possibilité de s'appuyer sur des compétences en interne (au niveau des filiales) et ainsi encourager les évolutions, donc fidéliser les collaborateurs. Et enfin, il s'agit d'un moyen optimum pour préparer et anticiper les organisations de demain. En effet lorsqu'on a pour ambition comme la NSIA, d'être un groupe fort et supranational, on doit encourager la mobilité internationale des cadres, surtout les compétences réellement au dessus de la moyenne. Encore faut-il que les cadres des différentes filiales, aient les moyens et les possibilités de se mettre en valeur afin de se faire remarquer au niveau du groupe ! La culture de groupe, pour mieux la faire asseoir, passe par un melting-pot²¹ des cadres des filiales, aussi bien entre elles d'une part, qu'avec la Holding d'autre part.

Une bonne politique de mobilité internationale ne saurait se passer de communication. En effet, on doit éviter d'en arriver à une politique de mobilité subie (qui est imposée en guise de sanction pour se débarrasser d'un collaborateur gênant ou encombrant). A travers une bonne communication de la part de la hiérarchie, le collaborateur doit être amené à en comprendre l'intérêt, afin d'y adhérer volontairement, sans aucune pression.

Paragraphe 2 : Au niveau local

A- Encourager la mobilité interne

La mobilité internationale, en ce qui concerne le secteur des assurances, est plus difficile puisqu'elle induit un changement d'employeur et de pays; tandis que celle interne ne concerne que le même employeur, donc plus facile à mettre en place, lorsque le Manager est convaincu de son utilité. On tentera de la lui montrer dans les lignes qui suivent.

²¹ Un mélange de plusieurs cultures

La mobilité interne doit obéir à la stratégie de l'entreprise en matière de gestion des carrières. Plus le salarié cumule les mobilités horizontales, plus il pourra bénéficier d'une mobilité verticale, donc d'une promotion. Dans le cas de la mobilité horizontale, il s'agit d'un changement d'emploi à un même niveau de responsabilité, mais dans une famille professionnelle différente. Par exemple, un chef service production opte pour le département sinistre, et il y est nommé chef service dans le cadre d'une mobilité horizontale. Cela lui offre l'avantage d'être suffisamment rodé pour d'éventuelles mobilités verticales dans l'avenir.

Une structure qui se veut sérieuse doit encourager fortement la mobilité interne ; en tout cas, c'est notre souhait ardent pour la NSIA Bénin, même si elle le fait déjà timidement. Le développement de la mobilité interne est dans l'intérêt de la compagnie comme du salarié. Elle est stratégique pour l'entreprise et constitue un moyen de fidélisation, mais en même temps un moyen de motivation des collaborateurs, puisqu'ils saisiront cette opportunité à eux offerte pour élargir leur horizon en matière de connaissances techniques et managériales. Surtout, lorsque l'on sait que le plus grand danger pour un salarié est de rester dans le même emploi pendant une longue durée. C'est démontré et nous y insistons, qu'un salarié maintenu au même emploi pendant longtemps, en arrive à l'automatisme, à la négligence, à la sclérose et même parfois à la lassitude ; toutes choses qui sont incompatibles avec le changement et l'innovation, atouts indispensables pour une compagnie qui se veut prospère et pérenne comme la NSIA Bénin.

B- Encourager l'innovation sectorielle basée sur une bonne segmentation

L'innovation, selon Encarta 2006, est l'action d'apporter ou de créer quelque chose de nouveau ou d'agir d'une manière nouvelle.

Au Bénin, dans le secteur d'assurance, l'innovation demeure un rêve pour les compagnies. En effet, elles ne priorisent que la commercialisation des produits d'assurance conçus par les occidentaux pour leur marché. Nous pensons que la NSIA Bénin, profitant de son appartenance à un groupe, peut faire de l'innovation sectorielle l'un de ses meilleurs atouts pour s'imposer sur le marché béninois, un marché à faible taux de pénétration où tout reste encore à faire; d'autant plus qu'elle peut compter sur l'expertise de la Holding pour y arriver.

Pour ce faire, la compagnie doit mieux se servir de son fichier client ; faire une bonne répartition de ses assurés et prospects en de segments (catégories) faciles à cerner, dans le but de leur concocter des produits spécifiques à coût maîtrisé. Cela commence d'abord par l'élaboration d'un bon fichier client bien renseigné, ensuite actualisé et dépoussiéré et enfin mieux utilisé par un service qui en a la compétence (par exemple, le service Recherche et Développement, dont la mise en place est proposée à la fin du paragraphe). La NSIA Bénin doit se servir, dans la distribution de ses nouveaux produits confectionnés, de la présence de la NSIA Vie Bénin dans ses locaux afin d'obtenir, outre un bon fichier client, un fichier de prospects bien ciblés et mieux cernés. Ce qui lui donne un précieux avantage sur ses concurrents. Aussi, il y a l'avance qu'elle a du fait de la commercialisation de ses produits par les guichets de banques ; fruit de la nouvelle vision du groupe, vision qui consiste à ouvrir ses capitaux au secteur bancaire, constituant ainsi le premier groupe de Banque-Assurance de la zone.

En somme, la NSIA Bénin n'a pas le choix ! Si elle veut être leader sur le marché béninois, elle doit s'ouvrir à l'innovation sectorielle doublée d'une gestion scientifique plus rigoureuse, basée sur l'utilisation des éléments techniques (une tarification basée sur les statistiques) de l'assurance : d'où la nécessité de la mise en place d'un service Recherche et Développement pour mener des études afin d'aider à la prise de décision.

C- Des concertations formelles entre les Directions opérationnelles

Nous l'avons déjà fait remarqué dans le chapitre précédent, c'est pour la NSIA Bénin un avantage d'avoir plusieurs Directions techniques. Les concertations entre ces différentes Directions doivent être plus formalisées et systématiques. C'est vrai, il y a déjà des concertations informelles et individuelles pour des besoins d'aide ponctuelle ayant trait au quotidien du producteur ou du régleur de sinistre. Mais, cela demeure insuffisant. Pour preuve, nous avons assisté, lors de notre stage à des querelles (entre directions) relatives à la course aux chiffres d'affaires. Cette volonté de produire plus, amène parfois un producteur d'une Direction X à sous tarifier un risque qu'une Direction Y a déjà dans son portefeuille, au détriment de la compagnie, dans le seul but d'amener le client à plus faire confiance en sa Direction. Pour éviter ces déconvenues qui ternissent l'image de l'entreprise auprès de ses assurés, la NSIA Bénin doit mettre en place des concertations régulières et formelles entre d'une part, les producteurs, et d'autre part, les régleurs de sinistre. Ces concertations auront un double effet : établir une ambiance chaleureuse entre

les acteurs et permettre en même temps un respect plus strict de la norme de tarification maison.

Dans tous les cas, les concertations sont très nécessaires pour le partage des savoirs et la transmission des savoir-faire (propres à la compagnie) à ses nouvelles recrues, afin de maintenir et d'entretenir la culture NSIA Bénin.

D- Mettre en place un service Recherche et Développement

Le quotidien est tellement absorbant à la NSIA Bénin qu'il n'y a aucune place à la conception, à une analyse approfondie du portefeuille. Ce manquement n'est pas une conséquence de l'absence de volonté de la part des techniciens de la compagnie, mais d'un manque de disponibilité, dû à un excès de boulot à presque tous les niveaux. Nous sommes donc amenés à la suite de ce constat à proposer à la Direction Générale, de penser le plus tôt possible à mettre en place un service technique stratégique afin de pallier certains manquements graves observés.

Ce service aura entre autre les attributions ci-après :

- Il va s'occuper en priorité du suivi des décisions pour l'amélioration du taux d'encaissement à la NSIA Bénin, et aussi, il réfléchira aux nouvelles solutions à adopter pour éviter de tomber dans les mêmes travers.
- Il se chargera de l'élaboration du bon fichier clients et prospects dont nous avons parlé plus haut, en vue de mener des études de terrain et de proposer de nouveaux produits à la hiérarchie.
- Il conduira des études afin de donner des indications crédibles à la Direction Générale dans l'optique de l'aider à prendre des décisions concernant les prix et les contenus de certaines garanties et packages (plusieurs contrats en un), destinés aux clients spécifiques pour mieux les fidéliser.
- Il interviendra dans l'expertise à apporter aux producteurs pour la tarification des risques de pointes, moins fréquents sur le marché local ; et ceci, avec le soutien des services compétents de la Holding et des réassureurs.
- Il s'occupera de l'analyse du portefeuille de la branche Acceptation Dommages, et aussi du programme de réassurance en vue d'aider la Direction Générale à demander des renégociations éventuelles basées sur des preuves, donc plus à même de convaincre.

- Il sera l'interlocuteur de tous les utilisateurs des logiciels, dans le but de relayer leurs doléances auprès du Département informatique, mais surtout il indiquera à ce Département les priorités et suivra leur mise en œuvre, pour éviter les pertes de temps que les demandes non satisfaites engendrent.
- Il s'occupera de l'actualisation et de la rédaction des conditions générales des contrats en vue de les adapter au temps...

A ses débuts, ce service peut être fort d'un responsable et d'un collaborateur. Il pourra être rattaché directement à la Direction Générale pour lui permettre une certaine indépendance d'action; mais on pourra aussi, lorsque ce n'est pas possible de le rattacher à la Direction Générale, le mettre sous la Direction des Affaires Directes et de la Réassurance (D.A.D.R.).

En somme, nous pensons que si la NSIA Bénin (ainsi que la Holding) adopte l'essentiel de nos propositions, elle se hissera au premier rang de son marché. Nous l'encourageons très fortement à s'y mettre et ce sera à son avantage. Elle a d'ailleurs fait la preuve de sa détermination à améliorer ses performances en s'engageant, bien avant l'injonction de la Holding aux Filiales, sur la voie de la Certification ISO 9001 version 2008.

CONCLUSION GENERALE

Le secteur des services en général et celui des assurances en particulier, connaît au Bénin un essor remarquable depuis l'avènement de la démocratie. Cela est la preuve que les affaires, pour leur développement harmonieux, ont besoin d'un cadre politique et institutionnel assez favorable. C'est ce qu'a compris la zone CIMA, en adoptant très tôt une législation unique avec toutes ses implications. Cette nouvelle donne bénéficie aussi de l'environnement économique de la zone qui ne cesse d'offrir plus de crédibilité aux acteurs intervenant dans le secteur de l'assurance.

Toute croissance économique reste fortement dépendante des offres en assurance. Aucun entrepreneur digne de ce nom, ne pourra se permettre de prendre des risques donnés, s'il n'a pas la certitude d'être accompagné par des compagnies d'assurance solvables et crédibles. La NSIA Bénin en est une, nous pouvons le dire sans ambages, lorsque nous regardons l'évolution de ses résultats dans le temps. C'est fort de cela qu'elle s'est engagée dans une nouvelle dynamique sur son marché. Pour cela, elle bénéficie amplement de la synergie apportée par son appartenance au groupe NSIA. Nous avons montré qu'il est aujourd'hui plus que nécessaire, d'être rattaché à un ensemble de compagnies d'assurance pour accompagner les firmes dans la gestion de leurs risques au-delà des frontières nationales, mais surtout cela offre un avantage de négociation face aux compagnies de réassurance, si même la NSIA Bénin perd beaucoup d'argent actuellement dans son programme de Réassurance. Aussi, pensons nous qu'elle ne bénéficie pas encore assez de la part de marché sans cesse croissante de la branche Automobile au Bénin, et nous lui avons préconisé d'adopter une stratégie offensive de communication basée sur l'effectivité et la promptitude de ses prestations.

Pour se mettre sur la route qui mène vers l'amélioration de ses performances, la NSIA Bénin a opté pour la certification ISO 9001 version 2008, ce qui nous a conduit à lui indiquer d'associer d'autres concepts à cette démarche pour en tirer le plus grand bien. Nous lui avons proposé successivement la flexibilité, le Benchmarking, la GPRH et le management participatif comme étant des concepts dont l'adoption l'aiderait beaucoup à se

donner les moyens de ses légitimes ambitions. Elle désire placer le client au cœur de sa nouvelle stratégie dont le point d'orgue est la gestion de -et par- la qualité.

De plus en plus d'avis convergent aujourd'hui pour faire admettre que la finalité de l'entreprise n'est pas seulement de satisfaire les actionnaires, mais c'est la satisfaction du client qui crée de la valeur. Et la NSIA Bénin a besoin de créer de la valeur pour le plus grand bien de l'actionnariat local qui est tout de même majoritaire, contrairement à ce qu'on peut penser. Elle ne doit pas non plus ignorer que le secteur d'assurance aujourd'hui est tributaire de l'informatique et des ressources humaines. Il faut donc qu'elle ménage mieux les hommes et les femmes qui participent à la création de sa richesse, par des actions qui tendent à leur montrer de la reconnaissance.

Lors de notre stage, nous avons constaté beaucoup d'innovations et c'est à l'actif de la compagnie, mais aussi elle présente certains dysfonctionnements qui sautent à l'œil du théoricien que nous sommes. Pour accompagner la NSIA Bénin dans son désir d'améliorer ses performances, nous avons donc été amené à lui faire quelques suggestions. La plus urgente à mettre en œuvre est la création d'un service Recherche et Développement, pour solutionner les nombreux problèmes techniques du moment, afin qu'elle en revienne aux fondamentaux de l'assurance et se projette plus sereinement dans l'avenir. Nous sommes persuadé qu'elle les adoptera, surtout qu'elle tient à répondre au problème posé par sa rentabilité moyenne de ces dernières années.

La NSIA Bénin a déjà commencé l'externalisation de ses tâches, à travers la commercialisation de ses produits par l'intermédiaire des guichets des banques. La bancassurance est l'une des priorités affichées par le groupe NSIA depuis qu'il a racheté en 2006 la Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest Côte d'Ivoire (BIAO-CI). L'amélioration des performances passe aussi par la capacité de la NSIA Bénin à dynamiser cette nouvelle relation Banque-Assurance, encore embryonnaire dans notre zone. Mais, quelles sont les stratégies qu'elle peut mettre en place pour gagner cette bataille de l'externalisation des tâches au profit de l'amélioration de ses performances?

BIBLIOGRAPHIE

• LIVRES

- CODE DES ASSURANCES Nouvelle Edition 2009
- LEXIQUE DES TERMES D'ASSURANCE 5^{ème} Edition (2007), James LANDEL avec la participation de Martine CHARRE-SERVEAU
- LEXIQUE DES TERMES JURIDIQUES 16^{ème} Edition 2007 (DALLOZ)
- ORGANISATION THEORIES APPLICATIONS 2^{ème} Edition, Luc BOYER et Noël EQUILBEY
- REFERENTIEL DE MEMOIRE PROFESSIONNEL ET DE RAPPORT DE STAGE, Institut Internationale des Assurances (IIA) Yaoundé (2010)
- RESSOURCES HUMAINES Nouvelles pratiques selon l'ISO 9001, GENEVIEVE KREBS
- Les Chiffres du Marché de l'Assurance au Bénin Edition 2008

• REVUES

- AFRIQUE ASSURANCE, Publication de l'IIA Yaoundé Numéro 001-1^{er} Septembre 2010-
- Bulletin de la banque de France N°159 Mars 2007
- Risques n° 71 / Septembre 2007 « L'assurance, pierre de touche du développement africain » pages 69 à 119
- Jeune AFRIQUE N° 2574 de la semaine du 9 au 15 avril 2010

• Cours

- Cours de GESTION FINANCIERE DES SOCIETES D'ASSURANCES DESS-A 19^{ème} Promotion de Zacharie YIGBEDECH à l'IIA Yaoundé

WEBOGRAPHIE

- www.groupensia.com
- www.fanaf.org
- fanaf@orange.sn

Annexe des tableaux

Année Société d'assurance	Année				
	2004	2005	2006	2007	2008
AFRICAINNE	5 666 314 254	5 521 179 660	5 873 028 828	6 509 817 031	7 377 052 220
NSIA Bénin	3 925 410 143	4 587 167 581	5 035 249 305	5 919 064 494	6 013 858 724
FEDAS	2 323 033 980	2 538 200 566	2 776 246 955	3 329 284 874	4 164 132 772
GAB	2 822 076 589	2 231 743 208	2 479 545 381	2 504 684 915	2 576 401 400
ALLIANZ-Bénin	1 082 981 133	1 220 209 189	1 304 841 654	1 423 541 468	1 484 148 257
SAARB					531 239 934

Tableau 2 : Répartition du CA des sociétés IARD du Bénin

Année Société d'assurance	Année				
	2004	2005	2006	2007	2008
AFRICAINNE	78,1%	75,2%	69,6%	69,2%	64,4%
NSIA Bénin	73,5%	72,4%	70,4%	80,7%	79,5%
FEDAS	79,5%	84,0%	79,7%	75,4%	77,9%
GAB	81,5%	89,7%	94,1%	93,5%	91,4%
ALLIANZ-Bénin	79,4%	70,4%	67,6%	68,4%	75,1%
SAARB					72,3%

Tableau 3 : Taux d'encaissement des sociétés IARD du Bénin

Année Société d'assurance	Année				
	2004	2005	2006	2007	2008
AFRICAINNE	510 213 665	521 974 888	585 454 097	426 381 972	435 486 405
NSIA Bénin	218 954 664	231 396 192	292 102 998	128 793 232	226 698 548
FEDAS	- 14 514 116	51 620 579	- 56 228 925	- 31 988 636	129 428 050
GAB	173 014 432	142 720 323	118 379 379	218 772 230	161 035 885
ALLIANZ-Bénin	16 417 499	20 610 536	28 209 583	27 602 071	28 789 835
SAARB					3 869 713

Tableau 4 : Produits Financiers Nets des sociétés IARD du Bénin

Année Société d'assurance	Année				
	2004	2005	2006	2007	2008
AFRICAINE	12 727 809 131	12 730 512 823	12 749 694 748	18 823 250 369	18 034 053 286
NSIA Bénin	4 390 111 295	4 804 816 944	5 479 399 186	6 694 587 142	6 599 384 727
FEDAS	4 920 044 320	6 188 808 552	5 427 113 575	3 006 416 739	2 873 575 105
GAB	5 102 794 574	5 234 111 890	5 778 279 996	5 478 252 708	5 796 882 827
ALLIANZ-Bénin	795 126 900	1 285 507 485	1 524 170 851	1 586 724 753	1 647 907 269
SAARB					333 097 082

Tableau 5 : Les placements des sociétés IARD du Bénin

Année Nombre d'employés	Année				
	2004	2005	2006	2007	2008
AFRICAINE	85	79	85	78	91
NSIA Bénin	46	54	44	44	47
FEDAS	36	35	37	44	56
GAB	50	48	45	45	43
ALLIANZ-Bénin	10	11	11	12	23
SAARB					6

Tableau 6 : Nombre d'employés des sociétés IARD du Bénin

Année Résultat net	Année				
	2004	2005	2006	2007	2008
AFRICAINE	622 878 746	850 020 856	497 629 420	811 100 396	1 046 870 982
NSIA Bénin	383 131 979	506 812 086	386 575 680	168 295 832	625 762 541
FEDAS	10 904 419	21 041 550	130 939 734	180 966 474	190 796 529
GAB	96 367 666	374 580	122 634 405	129 723 846	129 999 634
ALLIANZ-Bénin	24 125 488	56 891 156	68 726 609	75 190 616	63 715 770
SAARB					- 42 138 127

Tableau 7 : Résultats nets des sociétés IARD du Bénin

Année	2004	2005	2006	2007	2008
Capitaux propres et réserves					
AFRICAINNE	1 750 557 276	2 123 436 022	2 723 456 879	3 221 086 299	3 832 186 695
NSIA Bénin	1 099 327 623	1 322 459 302	1 644 271 388	1 880 847 067	1 948 165 400
FEDAS	551 055 678	551 055 678	556 097 228	1 128 114 081	659 080 555
GAB	701 209 219	797 576 885	797 951 465	645 585 870	665 309 716
ALLIANZ-Bénin	505 489 465	529 614 953	556 506 109	585 232 718	620 423 334
SAARB					500 000 000

Tableau 8 : Capitaux propres et réserves constituées des sociétés IARD du Bénin

Sociétés	AFRICAINNE	NSIA Bénin	FEDAS
Rubriques 2007			
Primes acquises aux réassureurs	911 098 456	1 380 545 588	314 443 046
Sinistres cédés	873 830 103	241 307 491	8 038 485
Commissions et participations reçues	226 360 082	445 891 245	51 537 412
Solde de réassurance	189 091 729	- 693 346 852	- 254 867 149
Emissions (nettes d'annulation)	6 509 817 031	5 919 064 494	3 329 284 874
Primes cédées	986 111 620	1 358 538 621	308 909 694
Charges des sinistres brutes	2 964 250 346	3 024 216 771	1 022 796 817

Sociétés	GAB	ALLIANZ-Bénin	SAARB
Rubriques 2007			
Primes acquises aux réassureurs	195 586 137	323 918 593	
Sinistres cédés	50 897 435	- 5 393 976	
Commissions et participations reçues	8 377 939	82 278 529	
Solde de réassurance	- 136 310 763	- 247 034 040	
Emissions (nettes d'annulation)	2 504 684 915	1 423 541 468	
Primes cédées	194 603 208	319 373 111	
Charges des sinistres brutes	1 027 946 443	293 898 427	

Tableau 9 : Rubriques de la Réassurance 2007 des sociétés IARD du Bénin

Sociétés	Sociétés		
	AFRICAINNE	NSIA Bénin	FEDAS
Rubriques 2008			
Primes acquises aux réassureurs	1 014 725 319	983 531 450	637 649 638
Sinistres cédés	474 491 454	184 845 644	277 695 138
Commissions et participations reçues	225 889 272	262 659 200	126 767 941
Solde de réassurance	- 314 344 593	- 536 026 606	- 233 186 559
Emissions (nettes d'annulation)	7 377 052 220	6 013 858 724	4 164 132 772
Primes cédées	1 082 946 081	992 537 765	775 556 203
Charges des sinistres brutes	2 744 654 763	2 798 981 680	1 303 808 276

Sociétés	Sociétés		
	GAB	ALLIANZ-Bénin	SAARB
Rubriques 2008			
Primes acquises aux réassureurs	148 287 597	379 192 936	36 872 260
Sinistres cédés	34 521 678	68 401 243	14 794 249
Commissions et participations reçues	-	78 997 438	8 743 814
Solde de réassurance	- 113 765 919	- 231 794 255	- 13 334 197
Emissions (nettes d'annulation)	2 576 401 400	1 484 148 257	531 239 934
Primes cédées	138 695 344	371 445 615	39 046 121
Charges des sinistres brutes	1 143 416 974	384 947 683	129 122 926

Tableau 10 : Rubriques de la Réassurance 2008 des sociétés IARD du Bénin

Sociétés	AFRICAINNE	NSIA Bénin	FEDAS	GAB	ALLIANZ-Bénin	SAARB
Année						
2007	3332732530	1552077935	2712108374	2152539823	580486038	
2008	3580748167	1686317631	3357538112	2211846167	658997907	344810534

Sociétés	AFRICAINNE	NSIA Bénin	FEDAS	GAB	ALLIANZ-Bénin	SAARB
Part Marché Auto						
2007	32,3%	15,0%	26,3%	20,8%	5,6%	
2008	30,2%	14,2%	28,4%	18,7%	5,6%	2,9%

Tableau 11 : C.A. et Part de marché des sociétés IARD du Bénin en Assurance Automobile en 2007 et 2008

Directions opérationnelles	Année	
	2008	2009
D.A.D.R.	2 160 902 217	2 341 257 942
D. Courtage	1 297 784 513	1 515 385 800
D. Santé	2 093 713 936	2 354 991 713

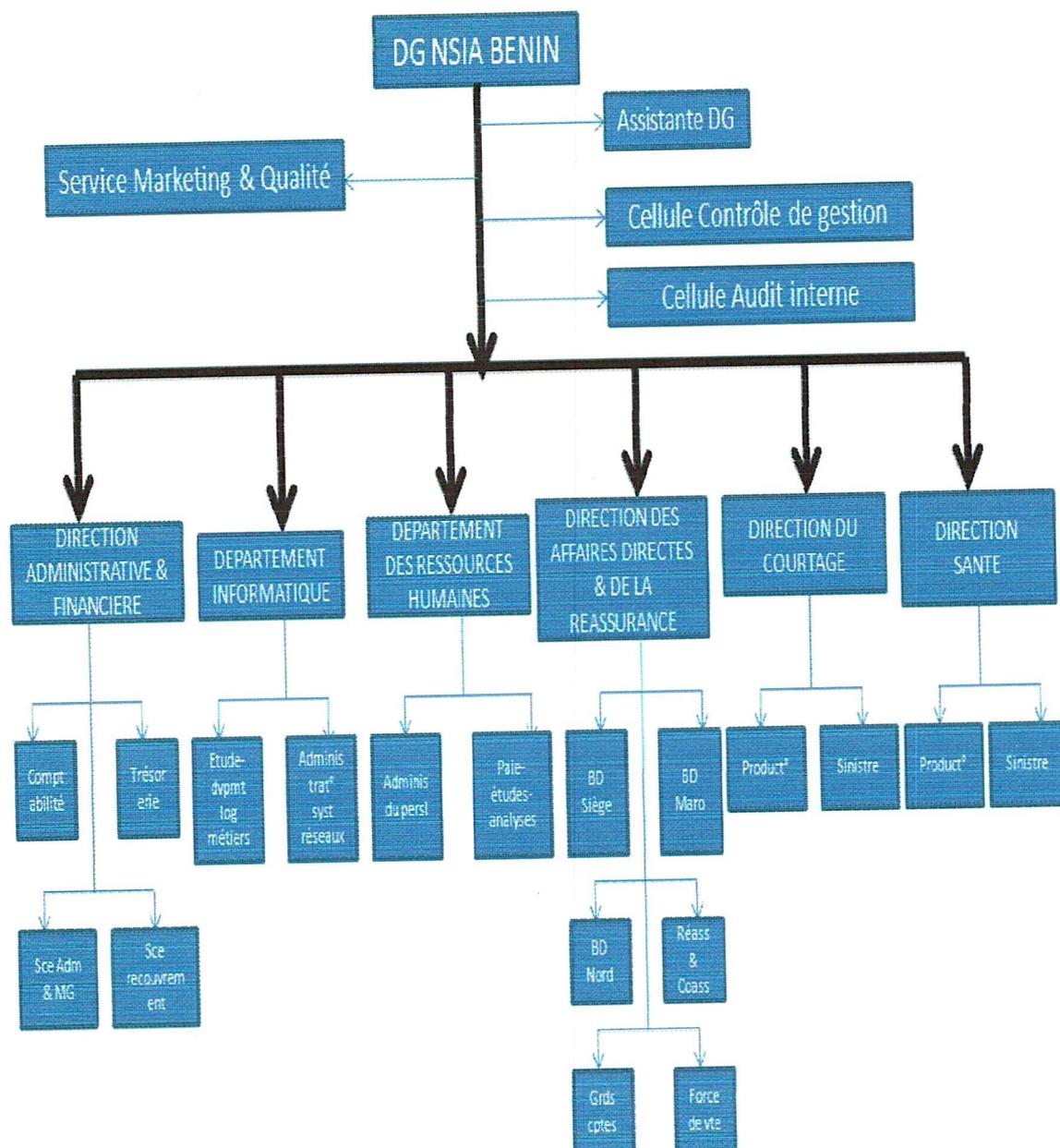
Tableau 12: C.A. des Directions opérationnelles de la NSIA Bénin en 2008 et 2009

Année	Sociétés					
	AFRICAINNE	NSIA Bénin	FEDAS	GAB	ALLIANZ-Bénin	SAARB
2007	15 335 565	483 221 055				
2008	15 138 979	529 788 826				

Année	Sociétés					
	AFRICAINNE	NSIA Bénin	FEDAS	GAB	ALLIANZ-Bénin	SAARB
2007	3,1%	96,9%	0,0%	0,0%	0,0%	
2008	2,8%	97,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Tableau 13 : C.A. des Acceptations Dommages et sa part de marché en fonction du C.A.

ORGANIGRAMME de la NSIA Bénin



TABLES DES MATIERES

DEDICACE-----	i
REMERCIEMENT-----	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATION-----	iv
LISTE DES TABLEAUX-----	v
LISTE DES FIGURES-----	vi
RESUME-----	viii
SOMMAIRE-----	viii
INTRODUCTION-----	1
Première PARTIE : CADRE GENERAL ET SPECIFIQUE DE LA NSIA-----	4
Chapitre I : Le groupe NSIA-----	5
<i>Section I-1 : L'environnement international et le cadre institutionnel-----</i>	<i>5</i>
<i>Paragraphe 1 : L'environnement international-----</i>	<i>5</i>
<i>Paragraphe 2 : Le cadre institutionnel-----</i>	<i>7</i>
A- L'OHADA -----	7
B- Le SYSCOA -----	8
C- LA CIMA-----	8
1- Le Conseil des Ministres-----	8
2- Le Secrétariat Général-----	8
3- La CRCA-----	8
<i>Section I-2: L'importance d'appartenance à un ensemble-----</i>	<i>9</i>
<i>Paragraphe 1 : La nécessité du rassemblement-----</i>	<i>10</i>
<i>Paragraphe 2 : Groupe de sociétés et réseaux de sociétés d'Assurance-----</i>	<i>10</i>
A- Groupe de sociétés d'Assurance-----	10
B- Les réseaux de sociétés d'assurance-----	11
<i>Section I-3 : Etendu et perspectives du groupe NSIA -----</i>	<i>12</i>
<i>Paragraphe 1 : Organisation et étendu du groupe NSIA-----</i>	<i>12</i>
<i>Paragraphe 2 : Les perspectives du groupe NSIA-----</i>	<i>15</i>
A- Les perspectives de groupes de sociétés d'assurance en général-----	15
B- Les perspectives du groupe NSIA-----	17
Chapitre II : NSIA Benin et son marché des assurances-----	18
<i>Section II-1 : Le marché béninois des assurances-----</i>	<i>18</i>
<i>Paragraphe 1 : Les entreprises béninoises d'Assurance et les intermédiaires-----</i>	<i>18</i>
A- Les entreprises d'assurance du Bénin-----	18
B- Les intermédiaires -----	20
1- Les agents généraux-----	20
2- Les courtiers ou sociétés de courtage-----	20
<i>Paragraphe 2 : Les acteurs divers du Marché-----</i>	<i>21</i>
A- Les réassureurs-----	21
B- L'Autorité Nationale du contrôle des Assurances-----	22
C- Le Fonds de Garantie Automobile (FGA)-----	22
D- Association des Sociétés d'Assurances du Bénin (ASA) -----	22
<i>Section II-2 : Analyse des chiffres de la NSIA Benin par rapport à ceux des autres compagnies de son Marché-----</i>	<i>23</i>
<i>Paragraphe 1 : Résultats confirmant la performance de la NSIA Bénin -----</i>	<i>23</i>

A- Charges de gestion sur émissions entre 2004 et 2008	23
B- Rentabilité des placements entre 2004 et 2008	24
C- Evolution du chiffre d'affaire par employé entre 2004 et 2008	26
D- Les acceptations dommages entre 2004 et 2008	26
Paragraphe 2 : Résultats en deçà de l'attente	28
A- Taux d'encaissement sur le marché	28
Figure 8 : Histogramme du taux d'encaissement moyen entre 2004 et 2008	28
B- Part de marché en Assurance Automobile	28
C- Réassurance	29
D- Rentabilité	30
Section II-3: Tentative d'explication des résultats de la branche Automobile et de la Réassurance	32
Paragraphe 1 : En Réassurance	32
Paragraphe 2 : En RC Automobile	33

Deuxième PARTIE : VERS UNE AMELIORATION DES PERFORMANCES DE LA NSIA Bénin-----35

Chapitre III : Les sources des performances actuelles de la NSIA Bénin-----36

Section III-1 : L'assistance technique du groupe au profit de la NSIA Bénin	36
Paragraphe 1 : Assistance	36
A- Assistance aux ressources humaines	36
B- Assistance dans la conception des produits	37
Paragraphe 2 : Soutiens divers	38
A- L'expérience	38
B- Autres soutiens	38
Section III-2 : L'organigramme de la NSIA Bénin et les performances actuelles	38
Paragraphe 1 : Organigramme de la NSIA Bénin	39
A- Organigramme de la NSIA Bénin	40
B- Les Directions opérationnelles	40
Paragraphe 2 : Contribution à l'amélioration des performances	41
A- Incidence de la pluralité de Directions opérationnelles	41
B- Le cas particulier de la Direction santé	42
Section III-3 : L'impact du management local sur les performances actuelles	43
Paragraphe 1 : La gestion par responsabilisation et délégation de pouvoir	43
A- La gestion par responsabilisation	43
1- L'action de faire prendre conscience à quelqu'un de ses devoirs	43
2- L'autonomie de décision	43
B- La gestion par délégation de pouvoir	44
Paragraphe 2 : Quelques décisions qui ont contribué aux performances	44

Chapitre IV: En route vers une amélioration des performances actuelles de la NSIA Bénin-----46

Section IV-1 : La certification ISO 9001 version 2008 et les dispositions prises au niveau local pour son obtention	46
Paragraphe 1 : La certification ISO 9001 version 2008	46
A- Historique de la certification ISO	46
B- Particularité des différentes versions de l'ISO 9001	47
C- Pourquoi les entreprises recherchent-elles la certification ?	48

<i>Paragraphe 2 : Dispositions prises en vue de l'obtention de la certification ISO 9001</i>	48
Version 2008	48
A- Les dispositions prises	49
B- Ce que la Certification n'est pas	50
<i>Section IV-2 : Les concepts indispensables pour l'amélioration de performances</i>	50
<i>Paragraphe 1 : La flexibilité et le Benchmarking (comparaison avec les meilleurs)</i>	50
A- La flexibilité	50
1- L'innovation	51
2- Les produits	51
3- La tarification	51
4- La gestion de l'emploi	52
B- Le Benchmarking	52
1- Identifier	52
2- Choisir	52
3- Rechercher	52
4- Mettre	53
5- Comparer	53
6- Déterminer	53
7- Mettre et suivre	54
<i>Paragraphe 2 : La GPRH et le management participatif</i>	54
A- La GPRH	54
B- Le management participatif	55
<i>Section IV-3 : Quelques suggestions pour intensifier cette synergie observée</i>	55
<i>Paragraphe 1 : Au niveau du groupe</i>	55
A- Eviter le syndrome du diplodocus	56
B- Encourager la mobilité internationale du personnel	57
<i>Paragraphe 2 : Au niveau local</i>	57
A- Encourager la mobilité interne	58
B- Encourager l'innovation sectorielle basée sur une bonne segmentation	59
C- Des concertations formelles entre les Directions opérationnelles	60
D- Mettre en place un service Recherche et Développement	60
CONCLUSION GENERALE	62
BIBLIOGRAPHIE	64
WEBOGRAPHIE	64
ANNEXE DES TABLEAUX	65
ORGANIGRAMME DE LA NSIA Bénin	70
TABLE DES MATIERES	71

