

**CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES  
D'ASSURANCES**

**(CIMA)**

**INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES**

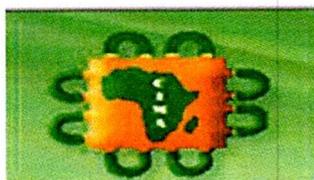
**(IIA)**

**BP: 1575- Tel :( 00237) 22.20.71.52 – Fax: (00237) 22.20.71.51**

**E-mail: [iiia@iicameroun.com](mailto:iiia@iicameroun.com)**

**Site web: <http://www.iicameroun.com>**

**Yaoundé / CAMEROUN**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU MASTER PROFESSIONNEL  
EN ASSURANCE**

**OPTION : CONTROLE ET RISK MANAGEMENT**

**THEME**

**LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION COMME OUTIL DE PILOTAGE DES  
SOCIETES D'ASSURANCES NON VIE EN ZONE CIMA : CAS DE NSIA ASSURANCES  
AU BENIN**

**REDIGE ET SOUTENU**

**SOUS LA DIRECTION**

**PAR :**

**DE:**

**Sèdégnon Doris TOSSOU**

**M. Stéphane AKUESON**

**Etudiant en MPA**

**Directeur du Développement Commercial**

**1ère promotion MPA 2020-2022**

## *DEDICACE*

Je dédie ce travail à l'ensemble de ma famille pour leur amour, leur confiance, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel qui m'a permis de réaliser mes études dans de bonnes conditions.

## *REMERCIEMENTS*

A l'issue de ce travail, il nous revient l'honneur et le plaisir d'exprimer notre profonde gratitude envers tous ceux et toutes celles qui ont contribué à sa réalisation.

Particulièrement à :

- Monsieur Odon Bolarinwa KOUPAKI, le Directeur Général de l'IIA, qui n'a ménagé aucun effort pour que notre formation soit de qualité ;
- Monsieur Danfakha DEMBO, Directeur des études de l'IIA pour son dévouement aux affaires académiques de l'Institut ;
- Monsieur Jean Claude BOUKA, Directeur Administratif et Financier pour ses diligences dans le traitement de nos affaires financières et ses conseils.
- Tout le staff de l'IIA pour avoir assuré notre paisible séjour à Yaoundé ;
- Tout le corps enseignant de l'IIA, à qui nous devons les compétences acquises en assurance tout au long de notre séjour à l'IIA ; Chers professeurs, recevez notre profonde gratitude ;
- M. DAKO Paulin, Directeur des Assurances du Bénin, pour ses conseils et assistance ;
- Monsieur ADJANON Urbain, ex Directeur Général de l'IIA, pour ses conseils, ses appuis et soutien ;
- Tout le personnel de la Direction des Assurances du Bénin notamment, M. MEGAN Marc et M. HOUINSOU Renaud pour leurs conseils et soutien ;
- Monsieur AGBOTA Fabrice, Directeur Général de NSIA Assurances Bénin pour avoir bien voulu nous accepter comme stagiaire dans son entreprise et pour son accompagnement ;
- Monsieur AKUESON Stéphane, Directeur du Développement Commercial de NSIA Assurances et Directeur Technique par intérim qui a su m'orienter durant toute la durée de mon stage.
- Monsieur HOUNSOU Laurent, Chef du Département Finance et Comptabilité de NSIA Assurances Bénin pour avoir bien voulu mettre à notre disposition les données nécessaires à la rédaction de ce mémoire et sa disponibilité dans l'aboutissement de ce travail ;
- Monsieur QUENUM Paterné, chargé du contrôle de gestion de NSIA Assurances, qui ne nous a pas marchandé ses orientations dans le cadre de ce travail ;
- Tout le personnel de NSIA Assurances pour l'accueil chaleureux à nous a été réservé ;
- Nos compatriotes de promotion : AKPAN Pyrrhus, AGBOMANDJOZODO Dominique ; BOTON Simon ;
- Tous nos camarades de la première promotion MPA ;
- Tous les membres du jury qui malgré leurs multiples occupations ont accepté d'accorder de leur temps pour évaluer ce travail.

## ***LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS***

CEG	Compte d'Exploitation Générale
CDG	Contrôle De Gestion
CICA	Conférence Internationale du Contrôle des Assurances
CICA-RE	Compagnie Commune de Réassurance des pays membres de la
CDARH	Chef Département Administratif et Ressources Humaines
CDFC	Chef Département Finance et Comptabilité
CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CMA	Chiffres des Marchés d'Assurances
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
CRCA	Commission Régionale de Contrôle des Assurances
DNA	Direction Nationale des Assurances
DC	Direction du Cabinet
DGAE	Direction Générale des Affaires Économiques
FANAF	Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines
IARD	Incendie Accident et Risques Divers
IARDT	Incendie Accident et Risques Divers Transport
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
NSIA	Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance
NSAB	Nouvelle Société d'Assurance du Bénin
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
SMG	Service Moyens Généraux
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
SGM	Secrétariat Général du Ministère

## ***LISTE DES TABLEAUX***

<b>Tableau 1</b> : Evolution du taux de pénétration et de la densité sur le marché béninois.....	12
<b>Tableau 2</b> : Chiffres d’Affaires des compagnies IARDT du Bénin.....	12
<b>Tableau 3</b> : Chiffre d’Affaires des compagnies vie du Bénin .....	13
<b>Tableau 4</b> : Sociétés d’assurance au Bénin.....	14
<b>Tableau 5</b> : Courtiers et sociétés de courtage d’assurance au Bénin .....	15
<b>Tableau 6</b> : Effectif de NSIA Assurances de 2017 à 2021 .....	18
<b>Tableau 7</b> : Relation entre de NSIA Assurances du Bénin et son environnement .....	28
<b>Tableau 8</b> : Fiche signalétique récapitulative de NSIA Assurances .....	29
<b>Tableau 9</b> : Matrice SWOT de NSIA Assurances Bénin.....	67
<b>Tableau 10</b> : Part de marché de NSIA Assurances entre 2018-2020.....	68
<b>Tableau 11</b> : Taux de croissance des primes acquises entre 2018-2021.....	68
<b>Tableau 12</b> : Taux de croissance des primes émises brutes entre 2018-2021 .....	68
<b>Tableau 13</b> : Taux de croissance de la production en termes de nombre de contrats.....	69
<b>Tableau 14</b> : Récapitulatif de l’analyse de l’activité commerciale de NSIA Assurances Bénin sur les trois dernières années.....	69
<b>Tableau 15</b> : 1.3.2 Taux de frais généraux.....	70
<b>Tableau 17</b> : Taux ou ratio de sinistralité (S/P).....	71
<b>Tableau 16</b> : Ratio combiné et ratio d’exploitation entre 2019-2021 .....	71
<b>Tableau 17</b> : Taux de cession de primes et sinistres.....	72
<b>Tableau 18</b> : Taux de rétention ou de conservation des primes et sinistres entre 2018-2020 .....	72
<b>Tableau 19</b> : Analyse du résultat de réassurance entre 2019-2021.....	73
<b>Tableau 20</b> : Analyse du rendement des actifs gérés.....	74
<b>Tableau 21</b> : Ratios des droits immobiliers, des valeurs mobilières, ratio de prêts et ratio de disponibilités.....	75
<b>Tableau 22</b> : Marge d’exploitation, résultat net et retour sur fonds propres .....	76
<b>Tableau 23</b> : Taux de provisionnement entre 2019-2021 .....	76
<b>Tableau 24</b> : Taux de règlement des sinistres entre 2019-2021 .....	77
<b>Tableau 25</b> : Taux de créance (sur les agents, assurés et courtiers) entre 2019-2021 .....	77
<b>Tableau 26</b> : Ratio d’autonomie financière .....	78
<b>Tableau 27</b> : Ratio de liquidité générale .....	78
<b>Tableau 28</b> : Marge de solvabilité entre 2019-2021 .....	79
<b>Tableau 29</b> : Risque d’exposition à la ruine et à la perte .....	81
<b>Tableau 30</b> : Tableau synoptique du diagnostic de l’activité de NSIA Assurances Bénin	82

## *LISTE DES FIGURES*

<b>Figure 1</b> : Evolution du taux de croissance du PIB à prix constant (%).....	10
<b>Figure 2</b> : Les grands axes du pilotage d'entreprise.....	38
<b>Figure 3</b> : Le processus d'élaboration des budgets.....	52
<b>Figure 4</b> : Récapitulatif sur les piliers de solvabilité II.....	64

## *RESUME*

Aujourd'hui, les entreprises en tant qu'entités économiques de création de valeurs sont confrontées à de nombreux défis tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique, les conflits géopolitiques, les pandémies, impactant de manière très sensible leur performance.

Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités qui s'offriront à elles et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées.

A ce titre, le rôle du contrôle de gestion dans le pilotage et l'optimisation des performances des entreprises se révèle être d'une importance incontestable. Cela l'est encore plus pour les entreprises d'assurances dont l'activité est très règlementée.

Le public s'intéressant de plus en plus aux produits d'assurance, ce qui oblige donc les différents acteurs intervenants sur nos marchés à se professionnaliser pour rassurer ces derniers et accroître ainsi le taux de pénétration de l'assurance.

Le présent travail met la lumière sur le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage pour toutes les entreprises en général, et pour les entreprises d'assurances de la zone CIMA en particulier.

L'analyse de certains indicateurs clés et ratios spécifiques aux entreprises d'assurances nous ont permis de détecter les forces et les vulnérabilités de NSIA Assurances au Bénin en terme de respect des normes et des engagements vis-à-vis des assurés, souscripteurs et bénéficiaires de contrats et aussi de montrer en quoi le contrôle de gestion est un outil capital pour le pilotage des entreprises.

**Mots clés** : Contrôle de gestion ; Mesurer ; piloter l'entreprise ; Performance globale

## *ABSTRACT*

Today, companies, as economic entities that create value, are faced with numerous challenges such as intense competition, market globalization, economic turbulence, geopolitical conflicts and pandemics, all of which have a significant impact on their performance.

It seems clear that, in the years to come, only those companies that are better able to take advantage of opportunities and reduce the threats they face will succeed. In this respect, the role of management control in steering and optimizing company performance is of undeniable importance. This is even more true for insurance companies whose activity is highly regulated. The public is increasingly interested in insurance products, so the various players in our markets must become more professional in order to reassure the public and increase the rate of insurance penetration. This work sheds light on the management control system as a steering tool for all companies in general, and for insurance companies in the CIMA zone in particular

The analysis of certain key indicators and ratios specific to insurance companies allowed us to detect the strengths and vulnerabilities of NSIA Assurances in Benin in terms of compliance with standards and commitments to policyholders, subscribers and beneficiaries of contracts, and to show how management control is a vital tool for steering companies.

**Key words:** Management control; Measure; Overall performance management of the company

## *SOMMAIRE*

DEDICACE .....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	v
LISTE DES FIGURES .....	vi
RESUME .....	vii
ABSTRACT.....	viii
SOMMAIRE .....	ix
INTRODUCTION .....	1
<b>PARTIE I : PRESENTATION GENERALE DU CADRE DE L'ETUDE.....</b>	<b>2</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE .....</b>	<b>7</b>
Section 1 : Le contexte socio-économique et la structure du marché de l'assurance en Afrique et au Bénin .....	7
Section 2 : Présentation du cadre de l'étude et fonctionnement de NSIA assurances au Bénin .....	16
<b>CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE : LA PROBLEMATIQUE, L'INTERET DU SUJET, LES HYPOTHESES, LES OBJECTIFS ET REVUE DE LITTERATURE.....</b>	<b>31</b>
Section 1 : Problématique, objectifs, hypothèses et l'intérêt du sujet.....	31
Section 2 : Objectifs, et hypothèses de recherche .....	34
Section 3 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude.....	35
<b>PARTIE II : ANALYSE DE L'ACTIVITE DE NSIA ASSURANCES AU BENIN, RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....</b>	<b>2</b>
<b>CHAPITRE I : INDICATEURS ET RATIOS NECESSAIRES AU PILOTAGE DE NSIA ASSURANCES BÉNIN .....</b>	<b>52</b>
Section 1 : Le système de contrôle de gestion de NSIA Assurances : caractéristiques et analyse de son efficacité dans le pilotage des opérations.....	52
Section 2 : Etats comptables et statistiques et indicateurs d'appréciation d'exposition aux risques de perte et de ruine.....	57
<b>CHAPITRE II : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>65</b>
Section 1 : Analyse des données et appréciation des résultats .....	66
Section 2 : Vérification des hypothèses .....	83
Section 3 : Recommandations et conditions de mise en œuvre .....	85
CONCLUSION GENERALE.....	84
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	a
ANNEXES.....	d
TABLE DES MATIÈRES .....	o

# INTRODUCTION

L'environnement économique des entreprises, tous secteurs d'activité confondus, devient de plus en plus hostile au fil du temps. Les entreprises sont confrontées à de nombreux défis tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique, les crises sanitaires, des conflits géopolitiques, impactant significativement leur performance. Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités qui s'offriront à elles et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées.

Face à cette lutte permanente pour leur survie, les entreprises ne doivent ménager aucun effort pour se doter d'outils performants afin de se donner une place dans l'environnement tel qu'évoqué précédemment.

Le chef d'entreprise, le gérant d'une société, le responsable d'un poste de gestion ou de production, dans ses attributions est appelé à prendre dans le temps un certain nombre de décisions afin d'assurer un meilleur pilotage stratégique des activités.

C'est ainsi que l'aptitude à suivre et à anticiper les probables changements au sein de l'entreprise est devenue un facteur clé dans la réussite de toute initiative à moyen et long terme. A l'étape de prise de décision, le chef d'entreprise opère un choix qui reste le meilleur parmi tant d'autres possibilités. Ceci suppose la mise en place au préalable d'outils d'aide à la prise de décision.

Au-delà des outils traditionnels d'aide à la prise de décision : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la mathématique financière, la gestion financière, la recherche opérationnelle..., il apparaît de plus en plus impérieux de pouvoir trouver un outil de gestion capable de permettre aux dirigeants d'avoir en temps réel une vue d'ensemble sur tous les compartiments de la vie de la société, donc de pouvoir « contrôler la gestion de l'entreprise ».

Dans ce contexte, toutes les fonctions des entreprises doivent être suivies avec vigilance. La fonction de contrôle de gestion, ne doit pas non plus être négligée dans toute entreprise et encore moins dans une entreprise d'assurance, car comme le disait **Sénèque** « *il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va* ». Le contrôle de gestion permet donc au pilote de l'entreprise, c'est-à-dire le dirigeant d'avoir à sa disposition des indicateurs clés qui lui permettront de maintenir l'entreprise sur le cap du succès.

Le contrôle de gestion peut être défini comme : « Le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Robert Newton

Anthony<sup>1</sup>, 1965, p. 17).« Le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisations. Il doit être considéré comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise, puisqu'il contrôle l'efficacité et l'efficacité des actions et des moyens pour atteindre les objectifs » (Grenier<sup>2</sup>, 1990).

S'il est vrai que le contrôle de gestion est né progressivement et s'est développé dans les entreprises industrielles, il faut néanmoins souligner que les méthodes du contrôle de gestion ont aussi pu s'adapter aux particularités des entreprises de services et ont gagné en efficacité et en rapidité grâce à l'essor des équipements informatiques. La mise en place de la fonction « contrôle de gestion » au sein des compagnies d'assurance africaines et celles du Bénin est relativement jeune et nécessite qu'on puisse s'intéresser à son rôle dans le pilotage d'une compagnie d'assurance.

Certes, l'assurance a ses caractéristiques propres et remplit trois fonctions majeures : la transformation du risque individuel en risque collectif, la garantie d'une indemnité en cas de sinistre et de plus en plus la promesse d'un certain rendement sur l'épargne confiée. Dans cette logique, le contrôle de gestion n'est pas une activité originale et apparaît comme une fonction support: il s'agit simplement de mettre à la disposition de l'ensemble des acteurs d'une société d'assurance, et en particulier la direction générale, des outils de pilotage permettant la maîtrise des coûts, l'efficacité de l'organisation et la cohérence des actions.

Cependant, nous ne devons pas oublier que les méthodes et les finalités du contrôle de gestion ont nécessairement évolué avec la sophistication des méthodes de production :

- Robotisation et mécanisation des tâches ;
- Externalisation de nombreuses tâches autrefois effectuées en interne dans les entreprises (certaines sociétés d'assurances externalisent jusqu'à la production des contrats et la gestion des sinistres) ;
- Mondialisation ; une des causes de l'évolution des tâches du contrôleur de gestion ;
- Diversification des produits et raccourcissement de leur temps de vie ;

---

<sup>1</sup> Robert Newton Anthony était un théoricien américain de l'organisation et professeur de contrôle de gestion à la Harvard Business School, connu pour ses travaux dans le domaine des systèmes de contrôle de gestion.

<sup>2</sup> Claude Grenier, Agrégé d'économie et gestion, avec une longue expérience de l'enseignement de l'audit et du contrôle de gestion à l'Université et en école de commerce.

- Part croissante des frais fixes dans les coûts ;
- Importance croissante des frais immédiatement non rentables : recherche et développement, prospection, marketing, investissements informatiques, investissements à long terme, frais d'étude et de programmes futurs.

Le secteur de l'assurance a la réputation d'être un secteur particulier par rapport aux autres secteurs de l'économie ainsi, l'assurance se distingue par cinq caractères spécifiques essentiels :

- ✓ l'assurance repose de manière basique sur une mutualité sans laquelle il ne peut y avoir d'assurance. Par mutualité il faut entendre un groupement aussi important que possible des risques présentant certains caractères de dispersion, d'homogénéité et de fréquence ;
- ✓ l'industrie et les entreprises d'assurance sont étroitement contrôlées par le régulateur CIMA au Bénin et dans 13 autres pays africains. Ce contrôle réalisé dans une certaine mesure par les états membres a été instauré pour protéger les intérêts des assurés d'une part et d'autre part en raison de l'importance du volume des capitaux encaissés par les sociétés d'assurances ;
- ✓ le secteur de l'assurance se distingue par la nature de son réseau de distribution, qui peut être un facteur important de risque et de conflits dans la stratégie des sociétés d'assurances ;
- ✓ la demande et les produits de l'assurance tant en Vie qu'en IARDT possèdent des caractères spécifiques.
- ✓ Enfin, les opérations d'assurances sont des opérations qui exigent des techniques particulières.

C'est fort de ces spécificités de l'activité d'assurance que NSIA Assurances au Bénin a intégré dans sa structure organisationnelle le service contrôle de gestion pour un meilleur pilotage de ses activités.

La direction générale de NSIA Assurances au Bénin s'est fixée des objectifs tels que : la croissance du chiffre d'affaires techniquement rentable, la maîtrise des frais généraux et la rentabilité des placements financiers.

Ces objectifs ne peuvent pas être atteints sans la contribution de toutes les entités, centres de responsabilités et centres de profits de l'entreprise. C'est pourquoi, il nous paraît important d'étudier comment le dispositif de contrôle de gestion au sein de NSIA Assurances au Bénin est construit et mis en œuvre dans la perspective d'atteindre les différents objectifs fixés.

La présente étude poursuit donc un double objectif à savoir :

- apprécier les caractéristiques du système de contrôle de gestion mis en place au sein de NSIA Bénin afin d'évaluer son efficacité dans le pilotage de ladite compagnie ;
- proposer des mesures d'amélioration allant dans le sens du renforcement du dispositif du contrôle gestion.

C'est dans le but d'atteindre ces différents objectifs que nous avons choisi d'axer notre réflexion sur le thème : « **Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage dans les sociétés d'assurances non vie de la zone CIMA : cas de NSIA Assurances au Bénin** ».

Le développement de ce sujet s'articule autour de deux parties, la première aborde tout d'abord la présentation générale du cadre de l'étude à travers la présentation des indicateurs clés du marché béninois et celui de NSIA assurances Bénin ; la seconde aborde l'analyse de l'activité de NSIA Assurances afin de déterminer ses vulnérabilités et d'évaluer l'efficacité de son pilotage.

PARTIE I : PRESENTATION GENERALE  
DU CADRE DE L'ETUDE

## ***CHAPITRE I : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE***

Il sera question dans ce chapitre de présenter le contexte socio-économique actuel et la structure du marché d'assurance en Afrique.

### ***Section 1 : Le contexte socio-économique et la structure du marché de l'assurance en Afrique et au Bénin***

Selon un rapport du Swiss Re Institute<sup>3</sup>, le chiffre d'affaires du secteur africain de l'assurance atteint 74,19 milliards USD en 2021. Ce montant est en hausse de 19,89% par rapport aux 61,881 milliards USD de 2020.

L'Afrique du Sud maintient sa position de leader du marché avec 51,215 milliards USD, soit 69,03% de parts de marché en 2021. Le pays est suivi par le Maroc, l'Egypte et le Kenya qui représentent respectivement 7,2%, 3,79% et 3,26% du total des primes souscrites en Afrique en 2021<sup>4</sup>.

À l'échelle mondiale, l'Afrique ne représente que 1,5 % du marché global, alors qu'elle pèse pour 13 % de la population mondiale. Plusieurs facteurs expliquent cette situation. Tout d'abord, la faiblesse des revenus moyens des particuliers. Avant de payer des cotisations d'assurance, il faut pouvoir manger, se loger, etc. Autant de priorités qui relèguent l'assurance dans la catégorie des dépenses « somptuaires » et donnent à beaucoup l'impression que les assurances obligatoires sont des taxes supplémentaires. La perception et la confiance dans les assureurs en pâtissent. À cela s'ajoutent un taux de bancarisation encore faible en Afrique subsaharienne et la vivacité des réseaux de solidarité traditionnelle. Malgré ses freins, l'assurance dispose d'un potentiel de développement important sur le continent, à condition que les acteurs privés adaptent leurs offres et leurs outils de distribution aux besoins et aux capacités contributives des Africains.

Des initiatives ont été prises ces dernières années pour assurer la promotion des produits d'assurance en zone CIMA et en Afrique en particulier comme la création de la

---

<sup>3</sup> The Swiss Re Group is one of the world's leading providers of reinsurance and insurance. Swiss Re Institute harnesses Swiss Re's risk knowledge to produce data driven research across the company and with partner organisations.

<sup>4</sup> Atlas Magazine, Marché africain des Assurances 2021

Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines, plus connue sous le sigle « FANAF<sup>5</sup> », a été créée le 17 mars 1976 à Yamoussokro.

Le taux de pénétration de l'assurance dans ces pays serait inférieur à 1% contre environ 3% en Afrique de l'Est. Plus de 80% de l'assurance en Afrique de l'Ouest provient des risques d'entreprises. Au 31 décembre les provisions techniques vie et non vie s'inscrivent en croissance de 13% passant de 1 947,4 milliards de francs CFA en 2019 (2,9 Md€) à 2 199,6 milliards de francs CFA (environ 3,3 Md€).

En 2020, le marché de l'assurance en zone FANAF a versé 269,1 mds de Francs CFA soit environ 410,2M€ au titre des prestations vie soit une croissance de 9,5% sur l'exercice 2020 (FANAF 2020), sur le segment dommages, les prestations et frais payés s'élèvent à 367 mds de francs CFA soit environ 560M€ contre 345,42Mds de francs CFA l'année précédente.

Le paragraphe suivant est consacré tout d'abord à une brève présentation du marché béninois et ensuite à l'analyse de sa structure actuelle à partir des données de l'exercice 2020. Enfin, il s'agira de faire une présentation de NSIA Assurances Bénin qui est la structure faisant l'objet de notre étude.

### ***Paragraphe 1 : Le contexte économique du Bénin et la place de l'activité d'assurance dans l'économie béninoise***

#### ***1.1. Contexte économique du Bénin***

Au premier trimestre 2022, l'économie mondiale a été confrontée à une nouvelle dégradation de la situation sanitaire avec la diffusion du variant Omicron qui a prolongé les perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales, en lien notamment avec les fermetures d'usines et de ports en Chine. Ces perturbations ont été renforcées par l'éclatement du conflit russo-ukrainien et les sanctions économiques et financières qui en ont découlé. Selon les Perspectives Économiques Mondiales (PEM)<sup>6</sup> du Fonds Monétaire International (FMI) d'avril 2022, la croissance mondiale devrait passer de 6,1% en 2021 à

---

<sup>5</sup> C'est une association professionnelle dont le siège social est à Dakar au Sénégal, elle réunit 203 Sociétés membres. Les Sociétés Membres opèrent dans les 29 pays suivants : Afrique du Sud, Algérie, Bahreïn, Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Centrafrique, Congo Brazzaville, Côte d'Ivoire, Gabon, Ghana, Guinée Conakry, Guinée Equatoriale, Kenya, Madagascar, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger, Nigéria, République Démocratique du Congo, Rwanda, Sénégal, Sierra Léone, Tanzanie, Tchad, Togo, Tunisie.

<sup>6</sup> Publication périodique du Fonds Monétaire International

3,6% en 2022 et 2023, soit des baisses de 0,8 et 0,2 point de pourcentage par rapport aux projections des PEM de janvier 2022. Après 2023, la croissance mondiale devrait ralentir et s'établir autour de 2,3% à moyen terme. Cependant, ces perspectives sont exposées à des incertitudes exceptionnellement élevés, notamment une possible aggravation du conflit, une intensification des sanctions à l'encontre de la Russie, un ralentissement plus marqué que prévu en Chine à mesure que le variant Omicron met à l'épreuve la stratégie zéro COVID des autorités, un risque d'amplification des tensions sociales suite à la hausse sans cesse des prix des denrées alimentaires et de l'énergie et une résurgence de la pandémie en cas d'apparition d'une nouvelle souche plus virulente<sup>7</sup>.

Selon les données du dernier recensement RGPH 4<sup>8</sup>, le Bénin compte 10.008.749 habitants et une superficie de 114 752 km<sup>2</sup>. C'est un pays membre de la Zone franc et représente un peu moins de 10% du PIB<sup>9</sup> de l'UEMOA. La structure de son économie est largement déterminée par sa position stratégique sur la côte ouest-africaine, à la porte du géant Nigéria. Le secteur tertiaire, directement et indirectement lié à l'activité portuaire, est particulièrement important mais plus en tenant compte du secteur informel.

En plus la résilience de l'économie béninoise face à la crise de la COVID-19 lui a permis de retrouver sa dynamique de croissance. En effet, en 2021, le Bénin affiche un taux de croissance économique de 7,2% (contre 3,8% en 2020 et 6,9% en 2019).

Cette reprise de l'économie béninoise s'explique essentiellement par le regain des activités du secteur tertiaire (+3,2 points de contribution à la croissance), notamment dans le commerce, le transport, les hôtels et restaurants, les assurances. Les soutiens financiers accordés par le Gouvernement aux entreprises ont aidé ces dernières à véritablement relancer leurs activités.

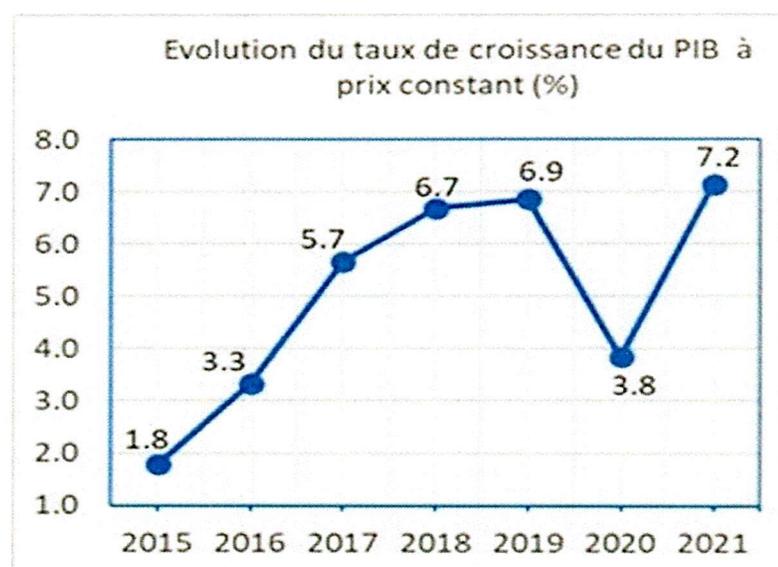
---

<sup>7</sup> Extrait de la note de conjoncture trimestrielle 2022 publié par le ministère des finances du Bénin

<sup>8</sup> Recensement Général de la Population et de l'Habitation, édition N°4

<sup>9</sup> Produit Intérieur Brut

**Figure 1 : Evolution du taux de croissance du PIB à prix constant (%)**



Source : INStad-Bénin, comptes nationaux 2021, Avril 2022

Ces différentes performances devraient avoir des effets induits dans le secteur de l'assurance en exerçant une pression à la hausse du volume de primes collectées par les assureurs notamment en assurances des risques d'entreprise, en assurance construction puis en assurance transport.

### **1.2. Place de l'activité d'assurance dans l'économie béninoise**

L'assurance est peu visible mais omniprésente dans nos économies. Notre santé, nos mouvements, nos achats, nos maisons et même nos vies sont habituellement couvertes par l'assurance. En l'absence d'assurance, le caractère imprévisible de l'avenir serait trop important et rendrait difficile la prise de risque et l'innovation. En d'autres termes, l'assurance nous permet généralement de surmonter les obstacles psychologiques et financiers qui nous empêcheraient sinon de nous engager dans des activités potentiellement plus risquées et nous feraient renoncer à des rendements plus élevés et à l'innovation. L'assurance contribue au développement macro-économique en contribuant à la croissance économique, à la stabilisation économique, à la redistribution et à l'innovation.

L'assurance pourrait être qualifiée de catalyseur dans la mesure où elle permet aux individus et aux entreprises de prendre des risques et où elle encourage l'investissement productif et confiant des personnes et des actifs dans l'économie. Le développement économique conduit habituellement à une prise de risque accrue, à une plus grande inclusion financière et à une meilleure connaissance des notions financières qui soutiennent à leur tour le développement de l'assurance. L'offre d'assurance aide à accroître l'efficacité globale du

secteur financier, notamment en facilitant la fourniture de crédit au secteur privé. Le faible niveau de développement économique est habituellement associé à une faible pénétration de l'assurance formelle, remplacée dans ce contexte par des systèmes d'auto-assurance informels et traditionnels. Lorsque le PIB par habitant atteint 3000 à 5000 USD, le taux de pénétration de l'assurance augmente plus vite que le PIB, jusqu'à ce que la maturation des marchés atteigne une sorte de plateau. Une étude (Lee et al. 2013) suggère que pour les pays de l'OCDE, une augmentation de 1% des primes d'assurance vie accroît le PIB réel de 0,06% par an. À partir d'un ensemble de données concernant 77 pays avancés et émergents sur la période 1994-2005, Han et al. (2010) constatent qu'une augmentation de 1% du taux de pénétration de l'assurance conduit à une augmentation de 4,8% de la croissance économique par an. L'assurance joue un rôle clé de stabilisateur économique pour les ménages en période de crise, car elle permet de lisser la consommation des individus confrontés à des chocs, qu'ils soient de nature privée ou collectifs comme les catastrophes naturelles ou les crises financières. Par exemple, l'assurance-vie à annuités variables et l'assurance-chômage sont des produits qui assurent cette fonction de stabilisateur. L'assurance est également une source de financement stable pour les marchés financiers et pour l'économie, car elle favorise le crédit et l'investissement dans une perspective de long terme. De ce point de vue, les compagnies d'assurance sont bien plus « tournées vers l'avenir » que les autres entreprises comme les banques par exemple.

Depuis 1964 la CNUCED (Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement) a reconnu qu'« un marché national d'assurance et de réassurance fondé sur une base rationnelle est un élément essentiel de la croissance économique ».

Le développement du secteur de l'assurance améliorera ainsi sa contribution à la croissance économique. Les indicateurs les plus utilisés pour juger du développement du marché de l'assurance d'un pays donné sont : le taux de pénétration et la densité de l'assurance.

Le taux de pénétration de l'assurance pour un pays donné est calculé en exprimant le total des primes d'assurance en pourcentage du produit intérieur brut (PIB) du pays et indique dans quelle mesure le secteur de l'assurance contribue à l'économie nationale.

La densité d'assurance dans un pays donné est le calcul du volume de primes par habitant. Exprimée en unité monétaire (FCFA pour les pays de l'Afrique de l'ouest), elle indique le montant moyen dépensé par chaque habitant pour se couvrir contre des risques. Selon les données de la Direction des Assurances du Bénin, le taux de pénétration

Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage dans les sociétés d'assurances non vie de la zone CIMA : cas de NSIA Assurances au Bénin

de l'assurance qui stagne à 0,70% depuis 2017, s'est élevé à 0,73 % en 2019. Ce taux est réalisé à près de 60% par les compagnies IARDT (confère tableau ci-dessous)

**Tableau 1 :** Evolution du taux de pénétration et de la densité sur le marché béninois.

Indicateurs	2016	2017	2018	2019	2020
Taux de pénétration %	0,72	0,70	0,70	0,73	0,74
Densité (en FCFA)	4531	4463	4680	5159	5443

**Source :** Extrait du CMA 2020/DNA

La progression du taux de pénétration est très lente ce qui témoigne du faible développement du marché de l'assurance au Bénin, qui elle-même est la résultante d'une culture assurantielle très peu développée.

**Paragraphe 2 : Panorama actuel du marché assurantiel béninois**

Le marché Béninois a un fort potentiel de développement qui se lit à travers une croissance quasi constante du chiffre d'affaires et d'une couverture technique acceptable, malheureusement cette performance est ternie par une mauvaise cadence de règlement des sinistres et le problème de maîtrise des ratios de gestion. En 2022, il est animé par 13 sociétés dont six (6) en Vie dont une (1) spécialisée en micro assurance et sept (7) en Non Vie.

Ce paragraphe présente la structure, les tendances et les évolutions du secteur de l'assurance au Bénin. Ainsi l'évolution du chiffre d'affaires des sociétés d'assurance de 2016 à 2020 se résume dans le tableau suivant :

**Tableau 2 : Chiffres d'Affaires des compagnies IARDT du Bénin**

CHIFFRES D'AFFAIRES DES COMPAGNIES IARDT (FCFA)					
Sociétés	2016	2017	2018	2019	2020
AFRICAINNE	11 268 807 126	10 935 045 944	11 078 418 205	10 663 249 650	10 283 455 087
NSIA Bénin	9 562 820 611	8 838 405 083	9 961 267 328	10 441 053 619	10 119 808 025
FEDAS	4 150 820 214	4 238 154 902	2 962 204 465	-	-
GAB	2 104 640 194	2 528 545 168	2 447 542 813	2 202 819 626	1 537 980 063
SUNU-Bénin	2 041 420 816	1 903 455 007	2 044 418 756	1 603 182 325	2 061 876 698
SAAR Bénin	1 831 754 006	1 698 741 426	2 539 529 984	1 980 513 732	1 289 168 907
SAHAM Bénin	1 636 404 176	2 180 892 332	2 400 576 908	3 390 315 732	4 189 058 504
AMAB	157 369 000	153 026 829	261 233 944	296 316 301	-
AAB	-	149 274 696	1 672 867 449	5 884 478 816	7 040 913 822
<b>TOTAL</b>	<b>32 754 036 143</b>	<b>32 625 541 387</b>	<b>35 368 059 852</b>	<b>36 462 127 582</b>	<b>36 522 261 106</b>

**Source :** Données CMA/2020/DNA

Commentaire :

A la lecture de ce tableau, on constate que dans la branche IARDT, NSIA Assurances Bénin se positionne en challenger en terme de Chiffre d'Affaires réalisé en 2020. L'Africaine des assurances et NSIA occupent à elles seules occupent près de 58% de part de marché de la branche IARDT. Les autres compagnies IARDT s'efforcent de se positionner ou relativement de se maintenir sur le marché.

Le Chiffre d'affaires de 2021 de NSIA est de l'ordre de **10.727.943.313 FCFA** soit une progression de 6% par rapport à l'exercice 2020.

**Tableau 3 : Chiffre d'Affaires des compagnies vie du Bénin**

CHIFFRES D'AFFAIRES DES COMPAGNIES VIE (FCFA)					
Sociétés	2016	2017	2018	2019	2020
SUNU Assurances vie	5 459 851 039	6 332 435 132	6 404 320 814	7 662 285 711	8 892 833 168
AAB-Vie	1 573 785 134	910 917 394	1 029 582 369	2 401 728 005	2 897 371 654
SAHAM Vie	3 712 945 689	4 022 227 706	4 618 802 285	5 602 827 967	6 602 405 999
NSIA-VIE	3 408 343 631	3 626 744 696	4 162 414 800	4 241 463 417	5 100 543 280
AFRICAINNE VIE	2 674 874 289	2 762 447 333	2 944 825 314	3 833 127 473	5 301 220 909
CIF Vie	728 748 872	1 022 408 236	1 157 322 881	1 11 858 936	1 195 304 097
<b>TOTAL</b>	<b>17 558 548 654</b>	<b>18 677 180 497</b>	<b>20 317 268 463</b>	<b>24 853 291 509</b>	<b>29 989 679 107</b>

**Source : Données CMA/2020/DNA**

Commentaire :

Dans la branche vie, la place de leader sur le marché béninois est tenue par la société SUNU Assurances Vie (environ 31% de part de marché d'assurances vie) suivie de SAHAM Vie qui en occupe environ 23%.

Au regard de ces données on constate que le chiffre d'affaires du marché a évolué de façon croissante passant de **50.312.584.797 FCFA** en 2016 à **66.511.940.213 FCFA** en 2020.

**2.1. Les principaux acteurs du secteur de l'assurance au Bénin**

Au Bénin, le marché de l'assurance est animé par trois principaux acteurs que sont les compagnies d'assurances, les sociétés de courtage d'assurance et les agences générales d'assurance.

### 2.1.1. Les compagnies d'assurance

En 2020, on dénombre au Bénin treize (13) compagnies d'assurances opérant sur le marché national dont sept (7) commercialisent les produits de la branche "dommages", six (6) les produits de la branche "vie et capitalisation", dont une (1) spécialisée en micro assurance.

**Tableau 4 : Sociétés d'assurance au Bénin**

N°	Sociétés	Date d'agrément	Branches
<b>BRANCHE « DOMMAGES »</b>			
1	AFRICAINNE DES ASSURANCES	20/03/1998	IARDT
2	NSIA ASSURANCES	07/05/1998	IARDT
3	GAB	30/04/1999	IARDT
4	SUNU IARDT Bénin	25/01/2000	IARDT
5	SAARB (NOBILA)	23/08/2007	IARDT
6	SALAM Bénin	08/12/2010	IARDT
7	ATLANTIQUE ASSURANCE BÉNIN	23/03/2017	IARDT
<b>BRANCHE « VIE ET CAPITALISATION »</b>			
1	SUNU Vie	17/11/1994	Vie et Capitalisation
2	Atlantique Assurance Vie	17/11/1994	Vie et Capitalisation
3	SAHAM Vie	01/04/1997	Vie et Capitalisation
4	NSIA Vie	10/10/2005	Vie et Capitalisation
5	Africaine Vie	23/08/2007	Vie et Capitalisation
6	CIF Vie	28/08/2015	Vie et Capitalisation

**Source** : Données de la Direction des Assurances du Bénin (2022)

### 2.1.2. Courtiers d'assurance et de réassurance

Selon les données de la direction des assurances du Bénin il est dénombré au Bénin, trente et quatre (34) sociétés de courtage en assurance au Bénin en 2022. Le courtier d'assurance a le statut de commerçant. Il n'est pas lié, par une exclusivité contractuelle, à une entreprise d'assurance. Il agit pour le compte de ses clients et, en cas de faute, il engage sa responsabilité professionnelle. C'est pourquoi, pour vendre des contrats d'assurance, le courtier a l'obligation de souscrire une assurance de responsabilité civile professionnelle et de justifier d'une garantie financière auprès d'une banque ou d'une institution financière admise ou d'une société d'assurance.

**Tableau 5 : Courtiers et sociétés de courtage d'assurance au Bénin**

N°	Nom de la société de courtage	Forme juridique	Date d'agrément
1	Gras-Savoie Bénin	SA	13/11/1995
2	SCAR	SARL	13/11/1995
3	CAREAS Bénin	SARL	18/03/1997
4	ARIC-SA	SA	03/10/2003
5	CECA	SA	25/05/2005
6	ARECA	SA	02/09/2005
7	SAECO	SARL	23/05/2006
8	ASCOMA	SA	22/10/2007
9	AZUR Courtage	SA	22/12/2008
10	HELIS Courtage	SARL	27/07/2010
11	AFRICA BROKER'S CIE	SARL	19/08/2010
12	BENINVEST Assurances	SARL	11/01/2012
13	JOHNSON Insurance	SARL	25/01/2013
14	ARIA Bénin	SA	28/02/2013
15	2CA	Personne physique	14/05/1998
16	PONI Assurance	SARL	06/12/2013
17	DOSARG	SARL	10/06/2014
18	AFRIQUE Courtage	SARL	26/06/2014
19	TABITHA	SARL	28/08/2015
20	BENIN CHALLENGE	SARL	23/09/2015
21	ATLANTIC Courtage	SARL	06/10/2015
22	AFRIK Assur	SARL	15/12/2015
23	SEPEC	SARL	28/12/2015
24	GESCAR	SARL	22/07/2016
25	SICAR	SARL	23/11/2016
26	SERENA Courtage	SA	20/03/2017
27	PARTENAIRES Assurances	SARL	25/05/2018
28	CAURASS	SARL	25/05/2018
29	CICA MSF	SARL	20/01/2020
30	ASSUR INVEST	SARL	20/02/2020
31	CAA	SARL	05/06/2020
32	FARIZ Assurance	SARL	05/06/2020
33	HGA Courtage	SARL	02/07/2020
34	Noblesse Courtage	SARL	02/07/2020

**Source :** Données de la Direction des Assurances du Bénin (2022)

### 2.1.3. Agents généraux d'assurance

L'agent général d'assurance est une personne physique ou morale qui est mandataire d'une société d'assurance. Il est lié à la société d'assurance par un traité de

nomination et réserve en principe l'exclusivité de sa production à ladite société, sauf convention contraire.

En 2020, Il existe environ cent quatre-vingt-dix (190) agences générales d'assurance et de nombreux mandataires des sociétés d'assurances au Bénin selon les données de la direction des assurances.

#### ***2.1.4 Les autres acteurs du marché***

D'autres acteurs à savoir : la Direction Nationale des Assurances (DNA), le Fonds de Garantie Automobile (FGA), le Régime d'Assurance Maladie Universel (RAMU), l'Association des Sociétés d'Assurances du Bénin (ASA Bénin) et le Bureau de la carte Brune CEDEAO, les POOL participent efficacement à l'animation du marché des assurances au Bénin.

Il sera question dans la prochaine section de présenter le cadre de l'étude et le fonctionnement de NSIA Assurances au Bénin.

## ***Section 2 : Présentation du cadre de l'étude et fonctionnement de NSIA assurances au Bénin***

### ***PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE***

#### ***2.1.1- Historique de NSIA Assurances***

Créée le 02 Janvier 1998 avec un capital de trois cent millions (300 000 000) FCFA entièrement libéré, NSIA Assurances a été agréée le 07 Mai 1998 par l'arrêté N°275/MF/DC/DGAE/DCA et sous la dénomination de Nouvelle Société d'Assurance du Bénin (NSAB).

Depuis sa création, le capital de NSIA Assurances a connu un mouvement très significatif. Ainsi, il a été porté à six cent millions (600 000 000) FCFA au cours de l'année 2000, à un milliard (1 000 000 000) FCFA en fin d'exercice 2003, à un milliard cinq cent millions (1 500 000 000) FCFA en fin d'exercice 2007 et est passé depuis 2012 à 2.250.000.000 (deux milliards deux cent cinquante millions) FCFA.

Elle devient officiellement NSIA Bénin le 1er Janvier 2006 puis NSIA Assurances en 2013.

Suivant la répartition de son capital, il ressort que 54,33% appartiennent aux nationaux (Sociétés privées et particuliers) et 45,67% au groupe NSIA Assurances et Banques.

NSIA Assurances est régie par les dispositions de :

- ✓ l'acte uniforme de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) ;
- ✓ le code des assurances des Etats membres de la CIMA (Code CIMA) ;
- ✓ et les statuts adoptés par l'Assemblée Générale constitutive des actionnaires.

### *2.1.2. Evolution de NSIA Assurances*

Le Groupe NSIA est un Groupe de services financiers qui intègre des produits et services bancaires et d'assurances présent en Côte d'Ivoire, au Bénin, au Togo, en Guinée, en Guinée Bissau, au Ghana, au Nigeria, au Gabon, au Cameroun, au Congo Brazzaville, et au Sénégal. Le Groupe NSIA, est fort de trois (03) Banques, trois (03) succursales bancaires, dix-neuf (19) Compagnies d'Assurances, une Société de Gestion et d'Intermédiation (SGI), une Société de Gestion des OPCVM, une société Immobilière, une société de courtage en réassurance, et une Fondation. Il compte près de 3 000 employés.

Depuis sa création le groupe NSIA connaît une nette croissance au niveau de son chiffre d'affaires et au niveau de son expansion géographique.

Le groupe NSIA ne cesse aussi de grandir, c'est ce qui justifie d'ailleurs la signature un accord le 22 septembre 2021 avec le Groupe SANLAM, structuré en deux volets :

- La cession à SANLAM des filiales Vie et Non Vie de NSIA au Mali pour répondre au besoin stratégique de recentrage de couverture géographique du pôle assurances, et,
- Le rachat des quatre filiales du Groupe SANLAM qui sont : Assurance Vie de SANLAM au Togo ; Assurance Vie de SANLAM au Gabon ; Assurance Non Vie de SANLAM au Congo ; Assurance Non Vie de SANLAM en Guinée.

Déjà présent au sein de ces quatre pays, l'ensemble de ces acquisitions permettra au Groupe NSIA d'y renforcer son positionnement, son volume d'activité, ses fonds propres et d'accroître sa rentabilité. Par ailleurs, le Groupe NSIA anticipe des synergies induites par ces acquisitions. Que ce soit sur l'aspect humain, organisationnel ou métier, l'intégration des nouvelles filiales est un levier important pour le développement de l'activité assurantielle du Groupe.

En ce qui concerne NSIA Assurances au Bénin, son chiffre d'affaires est passé de 2.534.126.280 FCFA en 2000 et est passé à environ 10.119.808.025 FCFA de chiffre d'affaires en 2020, la positionnant ainsi à la deuxième place sur le marché béninois des assurances en 2020 selon les données de la direction des Assurances du Bénin.

Cet essor étant surtout dû à la satisfaction des besoins de sa clientèle. Ainsi, NSIA Assurances pour maintenir cette orientation veille rigoureusement à la gestion optimale de son personnel en lui offrant des formations actualisées et en procédant à des recrutements adaptés, en fonction de ses besoins.

Certifiée ISO 9001 Version 2008 toutes activités et tous périmètres confondus, en décembre 2012 par le Bureau Veritas, elle s'inscrit plus que jamais dans une démarche d'excellence et de qualité au cœur de laquelle la satisfaction du client occupe une place de premier choix. Elle a mis au cœur de son métier, la satisfaction des clients, une stratégie qui lui a permis d'être à nouveau certifiée ISO 9001 version 2015.

L'évolution de l'effectif des employés de NSIA Assurances de 2017 à 2021 se présente comme suit :

**Tableau 6 : Effectif de NSIA Assurances de 2017 à 2021**

	2017	2018	2019	2020	2021
Cadres et assimilés	21	19	20	23	25
Agents de maîtrise	35	37	36	28	27
Employés	5	5	4	4	4
Total	61	61	60	55	56

**Source :** Service Ressources Humaines de NSIA Assurances Bénin (2022)

#### Commentaire

L'effectif du personnel a connu des changements au cours des cinq (05) dernières années avec une tendance générale à la baisse. Ces modifications constatées sont le fait des départs à la retraite, des recrutements d'agents, des mutations vers les filiales.

Le réseau de distribution des produits de NSIA Assurances connaît également une extension considérable.

Ainsi, nous pouvons citer :

- la collaboration à ce jour avec plus d'une cinquantaine d'Agents Généraux, de nombreux conseillers commerciaux et d'une trentaine de courtiers ;
- les relations partenariales avec plusieurs institutions financières telles que : NSIA banque, CORIS BANK, BSIC, UBA, BOA et ECOBANK...etc

Toujours dans sa logique de développement et de satisfaction de sa clientèle, elle inaugure le 26 novembre 2010 son siège social sis au Boulevard Saint Michel en face du Hall des Arts, en plein cœur de Cotonou entièrement construit sur fonds propres.

### **2.1.3- Organisation et fonctionnement de NSIA Assurances**

La nécessité d'une bonne organisation à travers la mise en place de structures bien déterminées s'avère indispensable pour le fonctionnement de tout système. Face aux exigences des règles de l'OHADA et pour répondre efficacement aux attentes de sa clientèle, NSIA Assurances est administrée par deux organes que sont :

- le Conseil d'Administration ;
- la Direction Générale.

#### ➤ **Le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion des biens et affaires de la société et pour faire ou autoriser tous les actes relatifs à son objet. A cet égard, le Conseil d'Administration :

- ✓ représente la société vis-à-vis des tiers et de toutes autres administrations ;
- ✓ autorise l'établissement des agences et succursales partout où il juge utile ;
- ✓ nomme et révoque tout Directeur, fondé de pouvoir, Employé de la société ;
- ✓ fixe les salaires et passe tous traités et marchés rentrant dans l'objet de la société ;
- ✓ décide de toutes actions judiciaires et amiables tant en demande qu'en défense ;
- ✓ transige et compromet en tout état de cause.

Les actes décidés par le Conseil d'Administration sont toujours signés par son Président ou le Directeur Général, à moins d'une délégation de pouvoir donnée à un ou plusieurs mandataires spéciaux, par le Président ou le Directeur Général.

#### ➤ **La Direction Générale**

La Direction Générale avec à sa tête un Directeur Général coordonne les activités avec les autres directions en vue du bon fonctionnement de l'entreprise. A ce titre, elle conçoit, prévoit, organise, administre, commande et contrôle toutes les activités de l'entreprise.

Elle est garante du règlement intérieur, négocie et signe les traités de réassurance et tous les contrats qui engagent la compagnie. Pour atteindre ses objectifs certains services lui sont directement rattachés. Au nombre de ces services nous pouvons citer :

❖ **L'assistante du Directeur Général (Responsable du pool secrétariat)**

Elle sert d'interface entre la Direction Générale et les autres directions. Elle est chargée de l'exécution des tâches de secrétariat de la Direction Générale, de la réception et l'enregistrement des courriers, et de la gestion des rendez-vous du Directeur Général.

❖ **La cellule « Audit Interne »**

Elle a pour mission :

- ✓ de participer à la rédaction, à la mise en place, au respect et à l'actualisation du manuel de procédures de NSIA Assurances ;
- ✓ d'assurer les travaux de contrôle qui sont à sa charge ;
- ✓ d'étudier la régularité et la conformité des actions entreprises ;
- ✓ d'étudier le mécanisme de fonctionnement de l'entreprise et de rédiger les procédures afférentes en collaboration avec les différents responsables ;
- ✓ de proposer des recommandations en vue d'améliorer ou de corriger les actes non-conformes et de veiller à la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

❖ **La cellule « Marketing et Qualité »**

Elle est chargée d'assurer le bon fonctionnement des travaux relatifs au marketing, à la communication et au suivi de la démarche qualité. Elle s'occupe ainsi :

- ✓ de la mise en place et du suivi des actions marketing ;
- ✓ de l'initiation des projets pilotes pouvant amener la clientèle à souscrire des polices d'assurances ;
- ✓ de la création et de l'entretien d'un climat favorable dans les relations de la compagnie avec l'extérieur (publication, journées portes ouvertes, sponsoring ...);
- ✓ de l'étude, de la prospection et la mise en œuvre des moyens d'amélioration de l'image de la société ;
- ✓ du pilotage et du suivi du Système de Management de la Qualité de la Société.

❖ **Le Département Informatique :**

Grâce à son système de réseau, il s'occupe de tous les problèmes liés au traitement automatique des informations en provenance des autres directions et services. De façon générale, le département informatique s'occupe de :

- ✓ la coordination des activités informatiques de la Société et la bonne marche des logiciels ;

- ✓ la mise en œuvre des contrats de maintenance de ces logiciels à travers leur étude et leur actualisation ;
- ✓ la configuration de nouveaux logiciels et l'entretien du parc informatique.

Le département informatique de NSIA planifie également toutes les actions pouvant permettre une meilleure utilisation et une meilleure appropriation du matériel et du logiciel informatique par les utilisateurs.

❖ **La cellule « Contrôle Médical » :**

Avec à sa tête un médecin conseil, cette cellule se charge des travaux d'expertise médicale requise en ce qui concerne les dommages corporels et les évacuations sanitaires. Elle travaille en étroite collaboration avec la Direction des Sinistres et la Direction Santé.

❖ **La cellule « Réassurance » :**

Elle a pour mission le bon fonctionnement des travaux de réassurance de la société notamment l'élaboration et le suivi de la politique et des procédures de réassurance.

Afin d'atteindre ces objectifs et mener à bien ses activités, la Direction Générale de NSIA Assurances dispose de six (06) directions fonctionnelles et opérationnelles. Il s'agit de :

➤ **La Direction des Ressources Humaines et de l'Administration (DARH) :**

Elle se charge :

- ✓ de la politique administrative de la compagnie ;
- ✓ de l'initiation, de la mise en œuvre et du suivi de toutes les tâches administratives nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise par le biais de son Service Moyens Généraux;
- ✓ de la gestion du personnel, de l'établissement des plannings des congés ;
- ✓ de la gestion, de la programmation des stages et du personnel intérimaire ;
- ✓ du suivi et des formalités relatives à l'exécution des contrats de travail.

➤ **La Direction Financière et Comptable (DFC) :**

Elle est chargée de la politique financière de NSIA Assurances. A ce titre, elle coordonne et supervise les activités, assure la production des états financiers et des états CIMA. La DFC est assistée dans ses tâches par deux services qui lui permettent d'atteindre les buts visés. Ces services sont :

✓ le Service Comptabilité Générale et Technique : Il se charge de la transcription, sous forme d'écritures comptables de toutes les opérations de la compagnie, procède à l'arrêt des comptes, à l'élaboration des différents états de synthèse en conformité avec les dispositions du plan comptable.

✓ le Service Trésorerie et Placement : Il se charge des disponibilités immédiates et à terme de la compagnie. Il a également pour mission de rechercher sur le marché financier les possibilités de placement qui s'offrent à la compagnie.

➤ **La Direction des Affaires Directes (DAD)**

Elle assure la production et la gestion des contrats souscrits par les clients directement ou par l'intermédiaire des conseillers commerciaux et des agences à travers une promotion et une distribution convenable des produits de la Compagnie. A cet effet, elle recrute les commerciaux, agréée avec l'accord de la Direction Générale, les agences et assurent leur rémunération et leur suivi. Elle est composée :

- ✓ des bureaux directs « Siège » et « Nord » ;
- ✓ du Service Coordination des Agences ;
- ✓ du Service Production ;
- ✓ et du Service Force de Vente.

➤ **La Direction du Courtage (DCTGE)**

Elle assure la gestion des courtiers d'assurance et la production des contrats souscrits par leur biais. A ce titre, elle dispose d'un service Production chargée entre autres de :

- Rédiger et mettre en œuvre les conventions de collaboration avec les sociétés de courtage ;
- Négocier les conditions de rémunération des courtiers et assurer le versement mensuel de leur commission ;
- Assurer la communication et intensifier les relations et partenariats avec les sociétés de courtage.

Par ailleurs, la Direction du Courtage a également en charge le Service Bancassurance qui a pour mission d'établir et de gérer les partenariats de commercialisation des produits de NSIA Assurances au guichet des banques et institutions financières.

➤ **La Direction Santé (DSANTE)**

Elle s'occupe de la production et de la gestion des contrats maladies à travers ses services

« Production » et « Contrôle et Règlement Sinistres ». Elle a pour principales missions :

- ✓ la gestion et la production des contrats d'assurance Santé ;
- ✓ l'édition des cartes Santé des assurés ;
- ✓ le suivi et le contrôle des dépenses et factures réglées à rembourser ;
- ✓ le contrôle des hospitalisations ;
- ✓ la délivrance des prises en charge, etc

➤ **La Direction des Sinistres (DSIN)**

C'est le service après-vente par excellence de NSIA Assurances car elle a pour rôle d'indemniser les assurés en cas de sinistres. Elle enregistre les déclarations de sinistres, procède à l'étude des dossiers et aux différents règlements. Elle se charge également d'effectuer les différents recours, les inventaires et autres tâches afférentes à la bonne gestion des sinistres.

**2.1.4. Les produits commercialisés**

➤ **Les assurances de Biens**

Ces assurances garantissent essentiellement les dommages aux biens et la Responsabilité Civile encourue par les assurés.

Au nombre de celle-ci, nous pouvons citer :

- ✓ les Assurances de Responsabilité Civile ;
- ✓ les Assurances Tous Risques Chantiers ;
- ✓ les Assurances Tous Risques Informatique ;
- ✓ les Assurances Multirisque Professionnelle et Habitation
- ✓ les Assurances de Transport Maritime, Terrestre et Aérien ;
- ✓ les Assurances Automobile.

➤ **Les Assurances de Personnes :**

Par dérogation, les compagnies d'assurances IARDT reçoivent un agrément les autorisant à commercialiser certains produits d'assurance de personne, du fait que la gestion de ces contrats suit le principe de la technique de répartition (ou mutualisation).

Il s'agit :

- des Assurances Santé ;
- des Assurances Individuelles Accidents Corporels ;
- et des Travel Assurance ou Assurance Voyage.

***Paragraphe 2 : Environnement socio-économique, ressources de NSIA Assurances du Bénin et observations de stage***

NSIA Assurances Bénin existe dans un environnement dont elle fait partie intégrante. Elle n'est donc pas indépendante et ne suffit pas à elle-même. Par ailleurs, les activités de NSIA Assurances du Bénin se développent dans un contexte socio-économique en interdépendance étroite avec l'environnement qui lui impose des contraintes. Ce paragraphe est destiné à présenter tous ces aspects.

***2.1 L'environnement de NSIA Assurances Bénin***

L'environnement d'une entité de droit s'aperçoit comme l'ensemble des facteurs endogènes et exogènes à l'entité qui ont une influence directe ou indirecte sur elle. Ces facteurs influencent donc ses actions et son fonctionnement. Autrement dit, l'ensemble des facteurs internes et externes qui conditionnent la manière dont une entreprise évolue et interagit constitue son environnement. L'environnement de NSIA est constitué d'un macro-environnement et d'un microenvironnement.

***2.1.1 Le macro-environnement de NSIA Assurances***

Le macro-environnement de NSIA désigne l'environnement général de l'entreprise qui intègre les aspects sociologiques, économiques, juridiques, techniques tant nationaux qu'internationaux. On y distingue : l'Etat béninois, le Conseil des Ministres en charge des assurances de la Conférence Interafricaine des Marchés d'assurance (CIMA), La Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA), la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines (FANAF), le reste du monde et le dispositif réglementaire des assurances.

➤ *L'Etat béninois*

L'Etat béninois intervient ici en ce sens qu'il est le garant de l'ordre public et de la sécurité sur tout le territoire national. C'est par le biais des services publics mis en place que les décisions publiques seront répercutées sur tous les autres acteurs de la vie économique.

La politique nationale de développement, les efforts d'investissement pour le développement technologique, la démographie béninoise, l'état d'évolution des valeurs et des croyances, le niveau et la qualité de l'éducation, du système sanitaire, la culture d'assurance des citoyens béninois, l'organisation, la qualité et l'efficacité des services publics, la tendance générale des agrégats macro-économiques nationaux (PIB, Revenu National, Indice de Développement Humain, taux d'inflation, taux de chômage, revenu par habitant, etc.), le dispositif fiscal, l'influence des jeux de pouvoirs entre l'exécutif, le législatif et le judiciaire sont autant de facteurs à considérer dans l'environnement macro-économique de NSIA .

A fin 2019, le Bénin compte près de 12 millions d'habitants, enregistre une croissance du PIB réel de 6,4%, une inflation maîtrisée avec un taux d'inflation de -0,9%, une espérance de vie moyenne de 61 ans, un taux de pénétration de l'assurance de 0,6 %, un taux de croissance par habitant de 1.5% en moyenne avec un taux de pauvreté à l'échelle nationale de 38.2 %.

➤ *Le Conseil des Ministres de la CIMA*

Une organisation intégrée de l'industrie des assurances dans les Etats africains a été instituée et dénommée Conférence Interafricaine des Marchés d'assurance. Elle dispose de trois (03) organes dont le Conseil des Ministres des assurances. Le Conseil des Ministres de la CIMA est l'organe directeur de la Conférence et assure la réalisation des objectifs du traité ayant institué la CIMA. NSIA Assurances dans son fonctionnement interagit tout naturellement avec cet organe à travers l'observance stricte dans l'exercice de ses activités, de toutes les orientations stratégiques données par le Conseil des Ministres en vue du dynamisme du marché des assurances.

➤ *La Commission Régionale de Contrôle des Assurances*

Elle est l'organe régulateur de la CIMA et est chargée du contrôle des sociétés d'assurances. Elle assure la surveillance générale et concourt à l'organisation des marchés nationaux d'assurances à travers des missions de contrôle sur pièces et sur place des sociétés d'assurance et de réassurance opérant sur le territoire des Etats membres de la CIMA. NSIA

Assurances ne peut se soustraire du contrôle de ses activités par cet organe. Elle interagit donc avec elle.

➤ *La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest*

Les compagnies d'assurances étant des investisseurs institutionnels elles entretiennent des liens avec la banque centrale et les banques de second rang.

En effet, la BCEAO est la banque mère, la banque d'émission qui, à travers l'application des dispositions réglementaires sous- régionales, influence le fonctionnement de tout le dispositif financier d'un pays à travers sa représentation nationale et par conséquent influence l'activité d'assurance en général et celle de NSIA Assurances en particulier.

Sous le contrôle du Ministre en charge des Finances, la Banque Centrale veille à la stabilité monétaire et bancaire du pays en fixant le taux directeur du marché financier, en orientant la politique économique conjoncturelle et structurelle du pays.

C'est sur la base de ce taux directeur du marché financier que les placements des sociétés d'assurances sont rémunérés ainsi que sont déterminés leurs charges financières. La BCEAO sert également d'intermédiaire entre NSIA Assurances et le reste du monde (étranger) dans l'accomplissement des transactions financières à l'international.

➤ *La Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines (FANAF)*

La FANAF est une association professionnelle des acteurs, personnes morales du secteur des assurances créée le 17 mars 1976 à Yamoussoukro (République de Côte d'Ivoire) dont le siège social est à Dakar au Sénégal. Elle réunit plusieurs centaines de sociétés d'assurances opérant dans plusieurs pays de l'Afrique au-delà des frontières de la CIMA. Elle assure la promotion de l'Assurance et de la Réassurance en Afrique, la représentation et la défense des intérêts de la profession, la mise en place de structures de réflexions et de coopération en matière d'assurances et de réassurance, l'établissement de relations professionnelles entre sociétés membres. Ses activités et ses actions ont une influence indirecte sur les activités de NSIA.

➤ *Le reste du monde*

Par le concept de « Reste du monde », nous désignons l'ensemble de tous les acteurs non-résident en Afrique avec lesquels NSIA Assurances entretient néanmoins des relations directes ou indirectes dans l'accomplissement de ses activités ou de son fonctionnement. Ce sont par exemple l'Association Internationale des Contrôleurs d'Assurances, les réassureurs

européens, les professionnels du secteur des assurances des pays hors de l'Afrique, les organisations internationales du secteur financier, etc. Tous ceux-ci ont une influence notable sur le marché africain des assurances en général et par conséquent sur celui du marché béninois dans lequel évolue NSIA Assurances.

➤ *Le dispositif réglementaire*

Il désigne l'ensemble des textes, règles juridiques et autres prescriptions qui encadrent le fonctionnement et les activités du secteur des assurances en général et celui de NSIA Assurances en particulier.

A travers ces prescriptions, un champ d'action est expressément défini pour les compagnies d'assurances et NSIA Assurances au-delà duquel elles ne peuvent s'écarter. A ce titre, nous pouvons citer les normes internationales IFRS, AICA, les traités internationaux, les actes uniformes de l'OHADA, le code CIMA, les règlements et les décisions de la CIMA (par exemple le règlement n° 0004/CIMA/PCMA/PCE/SG/08 du 04 octobre 2008 définissant les procédures applicables par les organismes d'assurances dans les Etats membres de la CIMA dans le cadre de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme), les décrets et arrêtés, les lois (loi de Finances 2020 par exemple), la jurisprudence, etc.

A l'interne pour NSIA Assurances, sans pouvoir être exhaustif, nous pouvons citer à titre d'exemple, l'arrêté n° 147/MF/DC/DGAE/DCA du 20 mars 1998 portant accord d'agrément à de NSIA Assurances, les procès-verbaux d'Assemblée Générale, la décision n° 004/2018/DG-AA/DARH du 09 février 2018 portant nomination des Directeurs et Chefs de Services, les décisions n° 010 et 011/2020/DG-AA/DARH portant respectivement modification et publication de l'organigramme d'une part et définition des attributions des différents organes de de NSIA Assurances Bénin d'autre part, etc.

### *2.1.2 Le microenvironnement de NSIA*

Il est constitué par ses partenaires sur le marché. C'est-à-dire ceux avec lesquels NSIA Assurances entretient directement des relations d'affaires et de proximité dans le cadre de ses activités. Ce sont notamment sa clientèle (assurés, souscripteurs), les Sociétés de Gestion et d'Intermédiation (SGI), les sinistrés et autres victimes, les intermédiaires d'assurances (agents généraux et courtiers), les prestataires et fournisseurs de biens et services, les concurrents, les réassureurs sous régionaux, les parties prenantes et autres correspondants, les partenaires d'affaires, d'assistance et de conseil, etc.

Tous ces acteurs sont en relation immédiate avec NSIA Assurances et interagissent directement avec elle dans le cadre de ses activités.

## 2.2. La relation entre NSIA Assurances du Bénin et son environnement

Toutes les variables de l'environnement de NSIA Assurances ont des conséquences sur son comportement. La réaction et les décisions éventuelles à prendre ou prises par la compagnie constituent sa stratégie. Le tableau ci-après résume les différentes stratégies réactives de NSIA Assurances face à l'évolution de son environnement :

**Tableau 7 : Relation entre de NSIA Assurances du Bénin et son environnement**

EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT DE NSIA	Comportement de la Compagnie	Stratégie adoptée
	Ignorer les modifications de l'environnement	Absence de stratégie particulière
	Prendre conscience des évolutions défavorables de l'environnement et contre attaquer	Stratégie défensive
	Anticiper les évolutions de l'environnement pour ne pas subir et ne pas se laisser surprendre	Stratégie offensive

**Source** : nous-même.

## 2.3. Observations de stage

Notre stage comme nous l'avons précédemment mentionné, s'est déroulé dans les locaux abritant le siège social de NSIA Assurances du Bénin et ce, pendant une période de trois (03) mois.

Au cours de cette période, nous avons eu l'opportunité de nous familiariser avec la pratique de l'assurance et l'exécution des tâches entrant dans le cadre des attributions respectives des services visités. Cette expérience a été fort enrichissante et nous a permis de concilier les notions théoriques reçues en formation en situation de cours avec celles du terrain intimement liées à la pratique et aux réalités du marché. Ceci nous a permis de prendre connaissance de la réalité du terrain et surtout de comprendre certaines notions et concepts qui, jusqu'avant le début de notre stage pratique nous paraissaient moins clairs.

Dans une approche de vue d'ensemble, nous avons effectué des observations précises sur :

✓ le processus de production, de gestion des contrats d'assurance et la gestion de la relation siège social - courtiers/ agents généraux /bureaux directs (demande de cotation, souscription, création de dossiers assurés/souscripteurs, transmissions de pièces, gestion des

avenants, échéanciers et résiliations de contrats opérations de rapprochements entre assureur et courtiers/ agents généraux, etc.) ;

✓ la gestion comptable et financière de l'activité d'assurance (saisie, comptabilisation et suivi des opérations, archivages des pièces comptables, gestion et suivi de la trésorerie, gestion des chèquiers, confection et analyse d'états statistiques et comptables, règlements des prestataires et autres partenaires d'affaires , etc.).

✓ le contrôle de gestion et le reporting des activités

De toutes ces observations, c'est surtout à notre passage à la Direction Comptable et Financière de l'entreprise et après consultation des états financiers de la compagnie, que nous avons été motivé à développer notre thème de mémoire. De même, nos recherches sur d'éventuelles études antérieures ayant déjà abordé une application pratique de la mesure de l'activité de NSIA Assurances nous ont révélé qu'il n'existe que celles ayant mené des réflexions sur la mise en place d'un système de contrôle de gestion efficace et d'une politique de Risk management au sein de la compagnie sans en effectuer une application chiffrée sur des exercices comptables consécutifs. Par ailleurs, pour prendre en compte nos possibilités de résolution de problèmes en situation réelle dans la durée de stage impartie et les données disponibles sur lesquelles nous pourrions effectuer notre étude, nous avons retenu de porter notre choix sur les observations faites sur l'activité de NSIA Assurances.

***Tableau 8 : Fiche signalétique récapitulative de NSIA Assurances***

Raison Sociale	Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances
Sigle usuel	NSIA Assurances
Siège Social	Immeuble NSIA, 1066 Boulevard Saint Michel, Face au Centre de Promotion de l'Artisanat, 08 BP 0258 Tri Postal – Cotonou (BENIN) Tel : (+229) 21 36 55 00 – Fax : (+229) 21 31 35 17 E-mail : nsiabenin@groupensia.com Site Web : www.groupensia.com
Forme juridique	Société Anonyme
Régime fiscal	Droit privé
Capital social	FCFA 3 645 000 000
N° d'Identifiant Fiscal Unique (IFU)	3 200 700 020 415
N° Registre de Commerce (RCCM)	RB / COT / 07 B 910
Date de creation	03 Janvier 1998
Date et N° d'agrément	07 Mai 1998 par arrêté 275/MF/DC/DGAE/DCA
Principale activité	Assurances et Réassurances Non Vie (Code : 036002)

**Source** : Réalisé par nous-même.

Le présent chapitre nous a permis de faire le point sur les caractéristiques des marchés d'assurance en Afrique en général et au Bénin en particulier, dans le même temps il nous a permis de présenter le cadre de déroulement de notre stage.

Nous allons dans le chapitre suivant présenter le cadre théorique de l'étude, c'est-à-dire, la problématique, l'intérêt du sujet, les objectifs et les hypothèses de recherche.

## ***CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE : LA PROBLEMATIQUE, L'INTERET DU SUJET, LES HYPOTHESES, LES OBJECTIFS ET REVUE DE LITTERATURE***

### ***Section 1 : Problématique, objectifs, hypothèses et l'intérêt du sujet***

Le présent travail permet de mettre la lumière sur l'importance du contrôle de gestion en tant qu'outil d'aide à la prise de décision. Il s'agit donc dans ce chapitre de construire la problématique et l'intérêt du sujet pour les sociétés d'assurance, puis de définir les objectifs et la méthodologie d'étude du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances au Bénin.

#### ***Paragraphe 1 : La problématique de l'étude***

L'assurance désigne le mécanisme par lequel un risque identifié de la vie est financièrement couvert par une compagnie d'assurance. La réparation des dégâts causés par le sinistre revient à la société d'assurance et non au responsable direct qui, assurément, risquerait la ruine.

Ceci est organisé au sein du contrat d'assurance, dit police d'assurance, qui précise le ou les risque(s) couvert(s), définit exactement les garanties et pose les conditions de l'engagement de l'assurance. En échange, l'assuré paie une prime, dont le prix dépend de la nature du risque, de l'intensité du risque dans le contexte précis de l'assuré, du niveau de la franchise et des garanties souscrites.

L'industrie de l'assurance se repose donc sur la confiance des titulaires de police (clients), qui veulent avoir la certitude que leur contrat d'assurance sera respecté et qu'ils seront indemnisés en cas de demande de règlement admissible. C'est la « promesse » que les assureurs font aux assurés en contrepartie des primes versées. Pour les consommateurs, la souscription d'une assurance est une composante importante d'une stratégie de gestion de risques.

Selon *Atlas Magazine*<sup>10</sup> dans ses parutions de janvier 2019 et de février 2021, le secteur des assurances connaît depuis quelques années des faillites tels que les faillites d'AIG en 2008, Consecro en 2002, Executive Life Insurance Company en 1991...etc).

---

<sup>10</sup> Atlas Magazine, la revue d'information d'Atlas Conseil International (ACI), offre un panorama complet de l'actualité de l'assurance et de la réassurance dans les pays émergents. Elle est éditée en deux

Dans la zone CIMA de 2009 à 2019<sup>11</sup>, des retraits d'agrément et des sanctions à l'encontre de certains dirigeants ont été observés :

- 16 retraits d'agrément ;
- 21 administrations provisoires ;
- 35 mise sous surveillance permanente ;
- 91 sanctions à l'encontre des dirigeants.

Le régulateur soucieux donc de sauvegarder les intérêts des assurés et des bénéficiaires de contrats a instauré des normes de plus en plus strictes.

En effet, les caractères du contrat d'assurance, l'importance des engagements auxquels ils peuvent donner lieu, l'inversion du cycle de production qui caractérise l'opération d'assurance et le rôle socioéconomique de l'assurance justifie la mise en place d'une législation spécifique pour le secteur notamment, le Traité instituant une organisation intégrée des marchés africains d'assurance dit Traité de la CIMA accompagné du Code des Assurances appelé Code CIMA qui regroupe l'ensemble des textes législatifs et réglementaires qui sont annexés au Traité.

Au regard des décisions et sanctions prises par la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA) depuis l'entrée en vigueur du code CIMA, il apparaît que les sociétés de la zone CIMA éprouvent des difficultés aussi bien au niveau de l'exploitation que dans leur gestion, surtout en terme de respect des normes de solvabilité, de provisionnement et de couverture des engagements réglementés.

Des critiques portant sur l'environnement interne des entreprises d'assurance sont relatives à la gouvernance et aux risques opérationnels, dans bien des cas, certains assureurs qui ont pris la décision stratégique de se lancer dans de nouvelles branches ou dans des branches sans lien avec leurs activités existantes ne disposaient pas souvent d'une expertise suffisante en souscription, ni de statistiques de bonne qualité sur les sinistres, ainsi qu'une tarification inadéquate, ce qui les exposait à un gros risque de faillite.

Au-delà de ces causes de faillites, on peut aussi pointer du doigt la gestion interne de certaines compagnies d'assurance qui était catastrophique, ce qui n'est pas de nature à sauvegarder les intérêts des assurés, souscripteurs et bénéficiaire des contrats.

---

langues, français et anglais. Atlas Magazine est distribué gratuitement par voie électronique à plus de 20 000 contacts répartis dans plus de 160 pays en Afrique, au Moyen Orient, en Asie et en Europe.

<sup>11</sup> Statistiques officielles de la zone CIMA recueillies sur leur site internet

C'est d'ailleurs ce qui justifie les différentes sanctions du régulateur CIMA aux compagnies qui ne respectent pas ces normes. Aussi, les compagnies d'assurance de la zone CIMA soumises à des exigences de solvabilité ont besoin d'un bon pilotage, de suivi et de reporting de leur niveau de sinistralité, de souscription, des frais généraux, du rendement des placements, de la qualité des relations avec les intermédiaires etc. Cela est d'autant plus vrai que l'article 331-15 du code CIMA exige des entreprises d'assurances la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adapté à la nature, à l'importance et la complexité de leurs activités. Dans cette optique, le contrôle de gestion, défini comme un outil de pilotage des sociétés d'assurance de la Zone CIMA doit être mis à contribution.

Au regard de tout ce qui précède et des caractéristiques spécifiques à l'activité d'assurance, tel que l'inversion du cycle de production et le rôle socio-économique de l'assurance dans nos économies nous avons jugé utile de rechercher à travers ce travail des réponses à certaines questions.

Ainsi, notre principale question est de savoir : Comment le contrôle de gestion pourrait-il être un outil de pilotage et d'amélioration de la performance ?

De cette question fondamentale, découlent les deux questions spécifiques ci-dessous :

- quels sont les indicateurs et outils utilisés par le contrôle de gestion et quelle est leur efficacité dans le pilotage de NSIA Assurances ?
- quelles sont les insuffisances du contrôle de gestion dans la maîtrise des indicateurs prudentiels ?

Ces questions constituent les axes de recherche de notre travail, c'est évidemment de ces questionnements que prend source tout l'intérêt de notre sujet.

### ***Paragraphe 2 : L'intérêt de l'étude du système de contrôle de gestion à NSIA Assurances***

La présente étude du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances est pertinente et digne d'intérêts à plusieurs égards.

Pour les responsables de NSIA Assurances, cette étude sera l'occasion de découvrir les facteurs clés de succès et de déterminer également les faiblesses et forces du système de contrôle de gestion actuel.

Dans sa dimension scientifique, le présent travail est une réflexion à caractère pratique, théorique et empirique même s'il s'intéresse à une seule société d'assurance. De ce point de vue, il contribue à l'enrichissement de la littérature sur le système de contrôle de gestion des sociétés d'assurance de la zone CIMA où les réflexions ultérieures pourraient

s'en inspirer pour le prolongement des débats sur les défis à relever sur les marchés d'assurance dans le monde en général et en Afrique en particulier.

Le présent travail a pour intérêt d'accroître nos connaissances en matière d'évaluation et d'analyse d'un dispositif de contrôle de gestion dans une société d'assurance. Il constitue également une preuve d'opérationnalisation de nos connaissances théoriques reçues dans le domaine du contrôle de gestion au cours de notre cursus académique à l'Institut International des Assurances (IIA).

## **Section 2 : Objectifs, et hypothèses de recherche**

Cette section définit les objectifs de notre étude avant d'aborder la démarche méthodologique sans oublier les limites et les difficultés rencontrées.

### **Paragraphe 1 : Les objectifs de l'étude**

Les objectifs de cette étude sont de deux ordres.

#### ***1.1. Objectif Général***

Analyser le système de contrôle de gestion afin de déterminer son rôle dans le pilotage de NSIA Assurances au Bénin.

#### ***1.2. Objectifs spécifiques***

Ils se rattachent aux questions spécifiques de recherche. On en distingue deux :

- ✓ **OS1** : Analyser les caractéristiques du système de contrôle de gestion mis en place au sein de NSIA Assurances et mesurer son impact sur la performance de l'entreprise ;
- ✓ **OS2** : Evaluer les indicateurs de suivi de performances au sein de NSIA Assurances à l'aide d'outils issus de système de contrôle de gestion ;

#### ***1.3.les hypothèses de recherche***

Pour mener à bien notre recherche deux (02) hypothèses ont été retenues :

**H1** : Le système de contrôle de gestion contribue à l'amélioration de la performance de NSIA Assurances.

A l'aide d'un questionnaire, nous essayerons de mesurer l'impact du contrôle de gestion dans l'amélioration des performances stratégiques et opérationnelles de NSIA Assurances au Bénin.

**H2** : NSIA Assurances se conforme aux normes et exigences de la CIMA.

Il s'agira, de vérifier, si NSIA Assurances respecte les différentes exigences réglementaires (normes) de la CIMA. Après avoir fait le point des différents indicateurs de performance et de surveillance, nous allons mettre l'accent dans ce travail sur la marge de solvabilité, la

constitution de provisions techniques suffisantes et la couverture des engagements règlementés.

Ces hypothèses feront l'objet d'une vérification en fonction des résultats des différents indicateurs, ratios dans la suite de ce travail.

### ***Section 3 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude***

#### ***Paragraphe 1 : Revue de littérature***

Cette partie sera consacrée aux généralités et clarifications conceptuelles sur l'activité d'assurance et sur les indicateurs de mesure de performance effectuées sur la base de l'existant théorique sur ces différentes notions.

Il s'agira d'appréhender la notion d'assurance, l'exercice de l'activité d'assurance et ses autres spécificités.

#### ***1.1 Notion d'assurance***

La variété des opérations d'assurance et des risques couverts ne permet pas de donner une définition unique et exhaustive de l'assurance. On parle généralement d'assurance lorsque des personnes susceptibles de subir un événement dommageable pour elles, se regroupent pour constituer une épargne commune en vue d'aider celles parmi elles dont le risque se réaliserait, à faire face aux conséquences.

Cependant, le dictionnaire Petit Robert définit l'assurance comme « un contrat par lequel un assureur garantit à l'assuré, moyennant une prime ou une cotisation, le paiement d'une somme convenue en cas de réalisation d'un risque déterminé ». Cette définition revêt un aspect beaucoup plus juridique et retrace le lien contractuel entre l'assuré et l'assureur.

Pour Joseph HEMARD<sup>12</sup>, « l'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre moyennant une rémunération, la prime, pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation pécuniaire par une autre partie, l'assureur qui, prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique<sup>13</sup> ». Cette définition de l'assurance classique est reprise par André ROSA dans son ouvrage « Connaître, comprendre et organiser les assurances de l'entreprise » (page 181, édition de janvier 1988).

On retrouve dans cette définition, deux aspects de l'opération d'assurance :

---

<sup>12</sup> Professeur à la faculté de Droit de Paris

<sup>13</sup> Définition donnée par Joseph HEMARD dans *Théorie et pratiques des assurances terrestres*, page 73

Une opération juridique : engagement réciproque de l'assuré (payer la prime) et de l'assureur (verser la prestation si le risque se réalise) ;

Une technique avec des mécanismes propres : gestion de la mutualité des assurés par l'assureur.

Les primes payées par l'ensemble des assurés servent à verser les prestations à ceux pour lesquels le risque se réalise. Cette définition de l'assurance a également l'avantage de faire ressortir les quatre éléments qui caractérisent l'opération d'assurance à savoir :

- Le risque : événement dommageable contre lequel on cherche à se prémunir ;
- La prime : prix payé par l'assuré pour transférer son risque à l'assureur ;
- La prestation : indemnité servie par l'assureur en cas de réalisation du risque.

### *1.1.1 Fonctions de l'assurance*

On distingue à ce niveau les fonctions directes de l'assurance d'une part et les fonctions indirectes d'autre part.

#### ➤ **Fonctions directes**

La première fonction de l'assurance est d'indemniser ceux qui ont été victimes d'un préjudice lors de la réalisation des risques assurés. Elle permet de répartir les conséquences dommageables des risques pour que la perte pèse légèrement sur beaucoup plutôt que lourdement sur quelques personnes. Les particuliers se répartissent leurs risques en s'assurant et les assureurs en font de même auprès de leurs réassureurs.

L'assurance remplit également une fonction de sécurité financière tant du point de vue individuel que du point de vue collectif. Au regard de l'assuré, l'assurance joue un rôle fondamental de lui conférer la sécurité et la tranquillité dont il a besoin. Il sait qu'il conservera grâce à l'assurance, un minimum de moyens d'existence malgré les malheurs qui peuvent le frapper au cours de sa vie. D'un autre côté, l'assurance contribue à conserver les forces productives du tissu industriel et commercial, tout au moins de les reconstituer. Aussi l'entreprise peut-elle redémarrer son activité quasi-immédiatement après les sinistres grâce à la prise en charge de l'assureur. Il s'agit là d'un rôle économique et social évident de l'assurance : pour l'assuré, c'est garantir à l'entreprise, à l'individu et à sa famille, la sécurité de leur revenu et de leur patrimoine contre tous les risques auxquels ils sont exposés.

#### ➤ **Fonctions indirectes**

L'assurance est une source de financement non négligeable pour l'économie. Elle permet par l'accumulation des primes collectées, la constitution d'importants capitaux. Les compagnies d'assurance doivent gérer ces sommes pour le compte des assurés et parfois pendant un temps assez long.

Elles stimulent l'économie via leurs investissements en achetant les obligations émises par les gouvernements par exemple, en achetant ou en réalisant de grosses immobilisations, en effectuant des placements financiers. L'assurance facilite également l'octroi du crédit en protégeant à la fois les investissements des prêteurs et ceux des emprunteurs. L'assurance constitue également une source d'emplois directs et indirects non négligeables : employés des entreprises d'assurance (emplois directs) des garages-auto (emplois indirects).

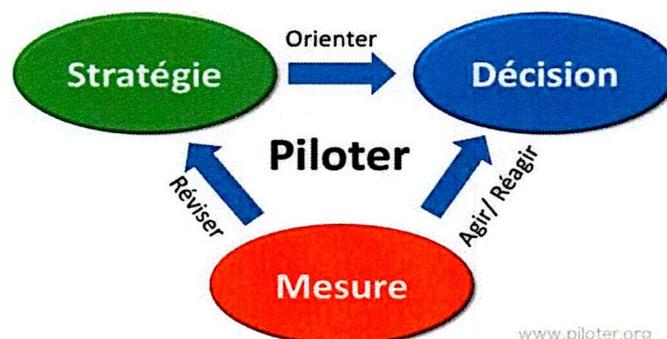
Enfin les compagnies d'assurance jouent un rôle assez appréciable dans la prévention des risques et l'innovation technologique. Elles participent au financement des programmes de prévention et de recherches dans la gestion des risques de pointe. Les professionnels (ingénieurs, médecins, avocats, experts, consultants, etc.) ne seraient pas disposés à offrir leurs services s'ils n'avaient pas la possibilité de se protéger contre le risque lié à la responsabilité civile.

➤ **Notions de pilotage et de pilotage d'entreprise**

Selon le Dictionnaire Larousse, piloter c'est l' « Action, art de guider un bateau dans un port, un canal, près des côtes. Concrètement, « piloter » consiste à conduire un véhicule ou un avion avec une certaine technique et parfois de l'expérience. Le pilote peut être également un guide et si l'on reprend ces définitions que l'on retrouve dans les dictionnaires, « piloter une entreprise » signifie que le chef d'entreprise doit s'appuyer sur un certain nombre d'indicateurs afin de prendre les décisions qui s'imposent au bon moment. Littéralement, une entreprise dans un marché concurrentiel peut fonctionner comme une voiture sur la route : Accélérer lorsque la visibilité est bonne, freiner sur un marché si celui-ci ne permet pas de voir l'avenir, prendre des virages lorsque cela s'impose, etc. Par ailleurs, ne pas voir un virage envoie dans le décor et c'est finalement l'essence même des conséquences d'un manque de visibilité également pour une entreprise.

Selon R. DEMEESTERE<sup>14</sup>, piloter une entreprise, c'est d'abord se référer à sa stratégie pour traduire celle-ci dans l'action au quotidien, aux différents niveaux de l'organisation.

**Figure 2** : Les grands axes du pilotage d'entreprise



**Source** : [https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/definition-tableau-de-bord.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/definition-tableau-de-bord.htm)

Le schéma ci-dessus présente ce qu'implique le pilotage en mettant l'accent sur les points suivants :

- le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle ;
- il se place pour cela dans le cadre d'une structure d'organisation donnée au départ ; il s'appuie sur un ensemble de systèmes (objectifs, plans, budgets, tableaux de bord et indicateurs, comptabilité de gestion.) et de pratiques.

Ainsi, la démarche de pilotage comporte un ensemble de volets tel que :

- la planification et la gestion budgétaire ;
- le pilotage des centres de responsabilité ;
- le pilotage des processus ;
- le pilotage des projets ;
- et le pilotage des produits.

#### ❖ Objectifs du pilotage de l'entreprise

Selon PETER DRUCKER<sup>15</sup> on peut retenir les objectifs de pilotage suivants :

- la productivité : avec l'augmentation de la productivité par ouvrier, par vendeur, par employé ;

<sup>14</sup> René Demeestère, ingénieur diplômé de l'École Polytechnique, est professeur de gestion à l'ESSEC. Il a développé une expertise dans le domaine du pilotage de la gestion de la performance, a publié différents ouvrages et mené de multiples missions de conseil dans ce domaine.

<sup>15</sup> Professeur, il enseigne l'économie, la philosophie, l'histoire et les sciences politiques au collège du Vermont, à Bennington, puis à l'université de Claremont en Californie, où il restera jusqu'à sa mort en novembre 2005. Son dernier livre est paru en mars 2006.

- objectif de profit : c'est-à-dire rentabiliser les capitaux investis ;
- la position sur le marché : il s'agit de la part de marché, du volume des ventes ;
- les capacités et aptitudes personnelles ;
- l'innovation.

Après avoir défini leurs objectifs les responsables d'une organisation doivent assurer trois missions fondamentales :

- mettre en œuvre les moyens en vue d'atteindre les objectifs
- opérer des régulations ; des interventions doivent avoir lieu afin de les ramener vers les objectifs désirés
- contrôler le résultat : l'existence d'un tableau de bord fiable est essentielle.

Ainsi, piloter une entreprise, c'est aussi la diriger, exploiter au mieux son potentiel dans un environnement sans cesse en évolution, c'est aussi atteindre les objectifs sous contraintes.

On peut comparer la direction d'une entreprise au pilotage d'une voiture : le conducteur (chef d'entreprise) dispose de différents indicateurs (tableau de bord) qui donne l'alerte en temps réel sur le comportement et la santé de son véhicule. Par analogie on peut établir quelques correspondances :

- niveau d'essence : trésorerie disponible,
  - vitesse : niveau d'activité,
  - régime moteur : niveau d'utilisation des moyens de production.
- **Le pilotage consiste donc à :**
- recueillir des informations,
  - les analyser et les interpréter,
  - prendre des décisions correctives.

Le but est de prévenir les risques, d'anticiper les difficultés et d'améliorer la performance organisationnelle et financière.

➤ **La mise en pratique du pilotage d'entreprise**

Il existe des pratiques et outils permettant de bien piloter son entreprise. Des professionnels, généralement des consultants extérieurs et des experts-comptables, proposent également d'accompagner les dirigeants d'entreprises dans leur pilotage au quotidien. Toutefois, on considère généralement qu'il existe trois niveaux de pilotage d'entreprise :

- Le niveau stratégique ;
- Le niveau opérationnel ;
- Le niveau prospectif.
- ✓ Pilotage stratégique d'entreprise

Au niveau stratégique, le pilote est alors un guide au sens premier du terme : A partir des indicateurs et données récoltées par le contrôle de gestion, le chef d'entreprise se pose les questions d'avenir pour les différentes branches de son entreprise. Il définit les lignes de ce que sera son entreprise à court, moyen et long terme. Une bonne connaissance d'ensemble de la situation actuelle est parfaitement nécessaire pour commencer à réfléchir à une stratégie.

- ✓ Pilotage opérationnel de l'entreprise

En se fixant des objectifs dans l'étude de la stratégie d'entreprise, il faut vérifier que les actions mises en place portent leur fruit. Un certain nombre d'indicateurs de performance, qu'il faut déterminer à l'avance permettent d'être dans l'opérationnel pour le dirigeant. Un exemple d'indicateur en la matière pourrait être par exemple le chiffre d'affaires réalisé par mois l'action est donc quotidienne parfois et c'est la raison pour laquelle on parle ici de pilotage opérationnel.

- ✓ Pilotage prospectif de l'organisation

Dernier aspect du pilotage d'entreprise : Le fait de tirer des leçons pour adapter au besoin sa stratégie quitte à la changer complètement au besoin. On mesure ici, sur des temps généralement plus longs, par exemple au moment de l'édition des bilans annuels de l'entreprise, la stratégie globale qui a été menée. A partir de ces données très utiles au dirigeant, ce dernier peut placer sa réflexion dans du prospectif pour la suite.

#### *2.4. Mesure de l'activité d'une entreprise : cas spécifique de l'entreprise d'assurance*

L'assurance repose essentiellement sur une mutualité, c'est-à-dire un groupement de personnes qui mettent en commun les risques dont elles redoutent les conséquences, et qui décident de contribuer au règlement des sinistres frappant certaines d'entre elles. La mutualité doit être statistiquement organisée et les statistiques doivent porter sur un nombre assez important de risques dispersés, homogènes et ayant une certaine fréquence de réalisation.

L'entreprise d'assurance comme tout autre entreprise est une organisation humaine dans laquelle des moyens financiers (capital, fonds d'établissement) sont mis à la disposition

des professionnels pour fournir à une clientèle des produits ou des services. Le plus souvent le but est intéressé : il s'agit d'augmenter la richesse et les revenus des actionnaires qui ont apporté le capital. Dans le cas des entreprises à but non lucratif (mutuelles, régis d'Etat), leur but est de fournir au plus juste prix les produits et services proposés aux clients.

Qu'elles soient ou non à but lucratif, toutes les entreprises doivent tenir une comptabilité précise de toutes leurs opérations et de tous leurs engagements. C'est partout une obligation légale puisque pour ses besoins fiscaux, statistiques et d'ordre public, l'Etat impose des normes précises à la comptabilité de toutes les entreprises et, en particulier, des arrêtés périodiques de bilans et de comptes d'exploitation. Pour les assureurs les exigences publiques vont au-delà de celles imposées aux autres entreprises puisqu'un plan comptable particulier est le plus souvent légalement obligatoire et que des états comptables et statistiques complexes doivent être régulièrement fournis aux Autorités de Contrôle. Mais la tenue d'une comptabilité est aussi une nécessité économique pour l'entreprise puisque ses dirigeants doivent pouvoir à tout moment en suivre la marche et le développement, vérifier si les actifs sont toujours suffisants pour honorer leurs engagements et si les prix de vente des produits et services proposés au public sont bien toujours supérieurs aux coûts de revient. La comparaison permanente entre les avoirs de l'entreprise, inscrits à l'actif du bilan, et ses engagements, inscrits au passif, est particulièrement nécessaire dans le cas d'une société d'assurance, car :

- les tarifs proposés aux clients pour les produits vendus comportent toujours une marge d'incertitude puisqu'ils sont basés sur des statistiques du passé et une estimation des modifications à venir et que, justement, l'avenir ne répète jamais exactement le passé : il faut donc toujours suivre de très près les résultats techniques pour adapter les tarifs si nécessaires ;
- l'encaissement des cotisations précède la survenance des sinistres et surtout leur règlement qui peut attendre plusieurs années avant de devenir exigible ; les assureurs ont donc normalement une trésorerie abondante qui peut cacher une insolvabilité réelle si les provisions techniques correspondant aux risques en cours et aux sinistres survenus mais non encore payés ne sont pas correctement évalués et représentés à l'actif par des avoirs correspondants.

Les assureurs bien organisés vont donc bien au-delà des exigences légales pour produire les états comptables et tableaux de bords qui permettent aux dirigeants de suivre au plus près l'évolution de l'entreprise en cours d'exercice. Par exemple, là où la législation exige la production d'un bilan et d'un compte d'exploitation, une fois par an, les conseils

d'administrations de la plupart des entreprises d'assurance exigent de leurs services comptables la fourniture de bilans trimestriels, voir mensuels, ainsi que des états partiels hebdomadaires ou quotidiens (montants des cotisations émises, des sinistres déclarés, trésorerie disponible, etc.) sans oublier les exigences de l'autorité de contrôle.

L'élaboration des outils d'analyse du contrôle de gestion dans une société d'assurance doit toujours tenir compte des caractéristiques de ce secteur d'activité :

- inversion du cycle de production,
- méconnaissance lors de l'émission du contrat de la charge réelle finale supportée par l'assureur,
- décalage parfois important entre la survenance du sinistre et son règlement effectif et complet,
- longue durée des engagements réciproques de l'assurance et de l'assuré.

### *2.5. Contributions empiriques antérieures sur le contrôle de gestion*

Avant d'aborder la définition du contrôle de gestion, il est nécessaire d'appréhender la signification du terme « contrôle ».

En effet, le contrôle ne représente pas une vérification seulement même si la vérification est omniprésente dans le contrôle de gestion en contrôlant l'atteinte des objectifs, le respect des budgets, etc. Selon (Bouquin<sup>16</sup>, 2011), le contrôle est un processus qui peut être découpé en trois (03) phases :

- La première phase qui consiste à définir clairement les finalités et puis les objectifs en déterminant les moyens nécessaires pour y arriver. Dans le contrôle de gestion, cette étape se traduit par une planification budgétaire avec une définition des objectifs, des moyens mobilisés pour y arriver, des budgets financiers et des critères d'évaluation des performances.
- La deuxième phase consiste à un pilotage de l'action en anticipant, en suivant leur déroulement, et en menant les actions correctives nécessaires pour corriger les défaillances. Cela peut être traduit dans le contrôle de gestion par le suivi budgétaire complété de tableaux de bord.
- La troisième phase consiste à mesurer les résultats en jugeant la qualité des tâches et la qualité du travail de leurs responsables. Dans le contrôle de gestion classique,

---

<sup>16</sup> Henri Bouquin, HEC, est professeur de sciences de gestion à l'Université Paris-Dauphine et responsable du Centre de recherches européen en finance et gestion. Il est auteur de deux « Que sais-je ? », *Les fondements du contrôle de gestion* (n° 2892) et *La comptabilité de gestion* (n° 3175).

➤ l'évaluation des résultats s'inscrit dans le règne des trois E : Économie, Efficacité et Efficience (Urio, 2016).

Dans ce contexte, le contrôle de gestion peut être défini en tenant en compte des niveaux de contrôle qui ne se limitent pas à une hiérarchie des décisions, mais aussi en fonction du processus de décision. La définition peut être appréhendée à deux (02) niveaux, une qui est plus technique et liée à son utilité, et une autre plus large et liée à la dimension comportementale du contrôle (Boisselier<sup>17</sup> et al. 2013).

La première définition du contrôle de gestion est libellée comme suit : « Le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Robert Newton et Anthony, 1965, p. 17).

La deuxième définition est la suivante: « Le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisations. Il doit être considéré comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise, puisqu'il contrôle l'efficience et l'efficacité des actions et des moyens pour atteindre les objectifs » (Grenier, 1990).

Il faut ajouter la notion du système d'information et la dimension comportementale pour compléter la définition du Contrôle de gestion comme étant : « Le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ». (Robert N. Anthony, 1988, p. 10).

Le contrôle de gestion est conçu comme « un ensemble circonstanciel » (Simons, 1995) et « les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation » (Chatelain-Ponroy & Sponem, 2007, p. 12).

En outre, Simons cité par (Ouahraoui, 2015,) a distingué quatre (04) leviers de contrôle qui sont complémentaires formant un système au sein d'un dispositif global de contrôle de gestion :

Les systèmes de croyance qui sont constitués par des valeurs organisationnelles devant être communiquées et renforcées d'une manière formelle par les dirigeants :

---

<sup>17</sup> Docteur en sciences de gestion, HDR, diplômé d'expertise comptable et agrégé des facultés de sciences de gestion. **Patrick Boisselier** est Professeur des Universités au Cnam où il enseigne principalement la Finance.

Les systèmes de délimitation qui relèvent ou attirent l'attention sur les facteurs de risques à éviter par les dirigeants ;

- Les systèmes de contrôle diagnostique qui présentent la forme classique du contrôle de gestion basée sur la comparaison des résultats et objectifs pour corriger les écarts aux standards. Ils portent sur la maîtrise des facteurs clés de performance ;
- Les systèmes de contrôle interactif focalisés sur les incertitudes stratégiques, ils visent la recherche des nouvelles stratégies.

En effet, La définition du contrôle de gestion a évolué au fil des années, passant d'une définition axée sur la fourniture d'informations formelles et quantifiables sur le plan financier pour aider les gestionnaires à prendre des décisions, à une définition qui englobe une portée beaucoup plus large de l'information. Cela comprend l'information externe liée aux marchés, aux clients, aux concurrents, à l'information non financière, et à une vaste gamme de mécanismes d'aide à la décision, ainsi qu'aux contrôles personnels et sociaux (Chenhall, 2003).

#### *4.1 Fondements théoriques du contrôle de gestion*

Plusieurs courants théoriques sont à l'origine des évolutions du contrôle de gestion et expliquent sa conception actuelle :

##### ➤ **La théorie de contingence**

C'est une théorie introduite par P. R. Lawrence et J. W. Lorsch dans le prolongement des travaux de T. Burns et surtout de J. Woodward.

D'après ces théoriciens, la contingence est traduite par une structure qui doit s'adapter à l'incertitude de l'environnement interne et externe de l'organisation afin d'aboutir à l'efficacité. Elle s'oppose à « One Best Way » issue des théories classiques du management (Sponem, 2006). Cet environnement est caractérisé par des facteurs appelés facteurs de contingence tels que : l'âge, la taille, la technologie, la stratégie, l'environnement, qui impactent la structure.

Selon (Dent, 1990) : « Le cadre théorique contingent est devenu la logique dominante pour la recherche sur la conception des systèmes de contrôle ». Le développement de ce cadre dans le contrôle de gestion est expliqué par son développement dans la théorie des organisations (D. Otley, 2016; Sponem, 2006).

La théorie de la contingence appliquée au contrôle de gestion part du fait que l'efficacité des organisations est améliorée par la mise en place des systèmes de contrôle de gestion (Covaleski et al., 2006).

➤ **La théorie néo institutionnelle**

La théorie néo-institutionnelle remonte aux travaux de recherche de Meyer et Rowan (1977) puis de DiMaggio et Powell (1983).

Les auteurs de cette théorie partent du fait que les organisations sont des institutions qui ont des structures avec des fonctions symboliques (Sponem, 2006). Ceci est exprimé par : « les organisations ne sont pas seulement en concurrence pour des ressources et pour des clients mais aussi pour obtenir un pouvoir politique et une légitimité institutionnelle » (DiMaggio & Powell, 2010). La continuité d'une organisation nécessite une conformité aux normes sociales et son évolution dépend de sa légitimité qui s'inscrit dans un cadre « cérémoniel » au-delà de la recherche de l'efficacité (Meyer & Rowan, 1977), autrement dit, ils insistent sur la prise en compte de l'environnement institutionnel qui comporte les règles et les obligations légales ou culturelles auxquelles sont soumises les organisations (Scott & Meyer, 1991, p. 123; Sponem, 2006).

Les théoriciens ont distingué entre trois (03) processus pour comprendre comment s'exerce la pression institutionnelle (Sponem, 2006) :

- Le processus coercitif qui représente les pressions provenant des institutions dépendantes de l'organisation telles que les actionnaires, l'Etat...
- Le processus normatif qui se trouve dans le cadre professionnel des acteurs et qui leur normalise les comportements par des formations et des pratiques,
- Le processus mimétique qui apparaît en situation d'incertitude, lorsque les organisations prennent des autres pratiques des autres organisations comme modèles.

Le rôle du contrôle de gestion peut apparaître dans l'introduction des pratiques qui servent à confronter les pressions isomorphismes (DiMaggio et Powell, 1983), ainsi qu'il permet aux organisations de se légitimer dans l'environnement institutionnel (Sponem, 2006).

➤ **La théorie des coûts des transactions**

La théorie des coûts des transactions est initiée par l'article de R.H. Coase en 1937 à travers lequel il présente la nature de la firme. Il a trouvé que cette dernière peut constituer un alternatif du marché qui effectue une coordination des prix, cependant, la firme représente un mode de coordination administrative par la hiérarchie (Coriat & Weinstein, 2010)

autrement dit, les transactions exécutées par l'organisation entraînent des coûts inférieurs à ceux du marché appelés aussi des coûts de transaction, en adoptant l'internalisation d'une partie des échanges (Boisselier et al., 2013).

Dans la continuité des travaux de Coase, O.E. Williamson (1975) a repris l'internalisation en utilisant la notion des coûts des transactions. D'ailleurs, O. E. Williamson s'est basé sur la théorie de la rationalité limitée de Herbert Simon (1957) qui porte sur la rationalité limitée des acteurs qui leur empêche de bien prévoir les conséquences de leurs actes dans un environnement complexe (Coriat & Weinstein, 2010).

Par conséquent, les contrats vont être des contrats incomplets, et automatiquement la relation contractuelle va être influencée. Ici, la théorie des coûts de transaction intervient pour mettre l'accent sur les problèmes « post-contractuels », contrairement à la théorie de l'agence que nous aborderons plus tard, qui se concentre sur les questions « précontractuelles » (Coriat & Weinstein, 2010).

Reprenons l'internalisation, certes que toute transaction entraîne un coût (partenaire, contrat et son exécution). L'organisation a donc intérêt à internaliser le coût de transaction, mais pour savoir jusqu'où cette internalisation, Williamson a introduit la notion des actifs spécifiques. En outre, il a expliqué l'intérêt de travailler dans des configurations de réseaux. Cette orientation s'inscrit dans le contrôle de gestion, car les réseaux organisés pour tel ou tel projet nécessitent une étude des coûts et de rentabilité (Boisselier et al., 2013).

### ➤ **La théorie de l'agence**

L'article de Jensen et Meckling (1976) représente le fondement de la théorie d'agence. Le terme agence est une traduction de la notion américaine « agency », qui veut dire « délégation » (Mtar, 2014).

Selon Jensen et Meckling, la théorie d'agence est définie comme suit : « We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent » (Jensen & Meckling, 1976, p. 308).

Les auteurs ont étudié les relations entre « le principal » qui engage une autre personne qui est « l'agent » pour lui conférer l'exécution d'une tâche en son nom en lui déléguant un certain pouvoir de décision, en tenant en compte de la divergence des intérêts des parties et de l'asymétrie d'information (Boisselier et al., 2013). En se basant sur ces deux derniers éléments, les théoriciens prévoient que chaque personne cherche une maximisation de son utilité et il est difficile de garantir une convergence des intérêts, chose qui pousse le

principal à délimiter les divergences en introduisant un système de contrôle qui engendrent des coûts de transaction (Mtar, 2014).

Jensen et Meckling (1976) distinguent entre trois types des coûts d'agence (Boisselier et al., 2013; Mtar, 2014):

Les coûts de surveillance et d'incitation : qui permettent une orientation pour le comportement de l'agent ;

Les coûts d'obligation : qui représentent des coûts payés par l'agent pour la garantie de ses actions

Les coûts d'opportunité : qui représentent la différence entre le résultat de l'action de l'agent faite pour le principal ainsi que son résultat.

Le contrôle de gestion intervient pour contrôler les coûts de la théorie d'agence. Il aide à surveiller et mettre en place des objectifs, et il met aussi à la disposition de l'agent des outils pour arriver à justifier l'action et le résultat.

### ➤ **La théorie des parties prenantes**

La théorie des parties prenantes ou en anglais : « Stakholder theory (SHT) » tire ses racines du travail de Berle et Means (1932).

Elle apparaît concrètement dans l'ouvrage de Freeman qui est apparu en 1984, et qui a proposé d'analyser les relations existantes entre l'entreprise et son environnement. Il a défini les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». C'est une théorie qui va au-delà de la maximisation du profit, elle vise l'atteinte d'un équilibre entre les différents acteurs de l'organisation (Oubba & Akrich, 2018). Elle se base sur l'idée que les décisions d'un manager doivent être dépendantes des intérêts de tous les acteurs et le capital humain doit être valorisé, au contraire de l'idée de la théorie néoclassique qui considère que les parties prenantes n'ont pas toutes la même position (Boisselier et al., 2013).

### Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

La méthode d'investigation utilisée dans cette étude a été centrée sur l'observation participante, la recherche documentaire complétée par une enquête par questionnaire et des entretiens menés au moyen d'un guide d'entretien.

Cette étude s'insère dans une perspective de recherche explicative qui est une étude à caractère recherche appliquée ayant pour centre d'intérêt principal la compréhension ou

l'explication d'une situation professionnelle. Plusieurs techniques nous ont permis d'obtenir des informations nécessaires au développement de notre sujet.

➤ **La recherche documentaire**

Elle est utilisée essentielle pour toute étude. En effet, elle nous a permis de circonscrire notre sujet au départ à travers les lectures des anciens travaux. Elle a constitué pour nous un véritable baromètre qui nous a permis de mesurer la portée et les limites des différents concepts et travaux traitant du contrôle de gestion. Les principales sources sont le centre de documentation de l'Institut International des Assurances (IIA), les archives (notamment les états statistiques et comptables, les budgets, les rapports d'activité, les tableaux de bords, les reporting,..) de NSIA Assurances, les revues professionnelles en ligne telles que : Argus assurances, Atlas magazine, le site internet de la FANAF, CIMA, IAIS, ENASS etc. Les principaux documents consultés sont les anciens mémoires et articles, les ouvrages d'ordre pratique en assurance (le code CIMA...) et plus particulièrement en contrôle de gestion ; les articles publiés dans les revues scientifiques et professionnelles.

➤ **L'observation participante**

Elle a consisté à observer directement les mécanismes de fonctionnement des services et les séquences de déroulement des activités de NSIA Assurances. Elle nous a permis de mesurer l'engouement et la motivation des agents dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes et le climat organisationnel des deux sociétés dans lesquelles nous avons fait notre stage. Elle nous a été aussi d'une utilité pratique dans la détection des relations interpersonnelles qui caractérisent l'organisation interne et externe des sociétés d'assurance.

➤ **Les entretiens semi-directifs avec les responsables**

Ils sont menés au moyen d'un guide d'entretien. Cette technique nous a permis d'entrer en communication directe avec les différents responsables et plus précisément les directeurs, les chefs département, les chefs services. Grâce à cette méthode, nous avons eu davantage d'informations sur les besoins en outils des responsables opérationnels de la société en matière de contrôle de gestion, les formes implicites de contrôle qui s'effectuent au sein des services, la perception de certains agents quant à l'importance de la fonction contrôle de gestion dans la réduction des risques et l'amélioration des performances de la société.

➤ **Les méthodes d'analyse des données**

Notre méthode d'analyse des données est de type quali-quantitative. En effet, il s'agira d'une analyse de contenu en ce qui concerne les informations recueillies lors des entretiens compte tenu de la nature qualitative de ses informations qui cherchent essentiellement à répondre aux questions de type quoi ? Pourquoi ? et comment ? Notre approche qualitative consiste à s'inspirer des échanges avec des personnes cibles pour avoir une compréhension des faits et données. Quant à l'approche quantitative, quelques ratios et indicateurs intégrant les spécificités des opérations d'assurance et nécessaires au pilotage de l'entreprise ont été calculé pour apprécier la qualité de la gestion de NSIA Assurances au Bénin.

➤ **L'administration de questionnaire**

L'administration d'un questionnaire est une technique de collecte de données quantifiables qui se présente sous la forme d'une série de questions posées dans un ordre bien précis pour recueillir des informations sur des thématiques données.

A l'aide des réponses à ce questionnaire, nous allons essayer de mesurer l'impact du contrôle de gestion dans l'amélioration des performances stratégiques et opérationnelles de NSIA Assurances au Bénin. Ce questionnaire sera administré à un échantillon de 20 personnes regroupant les membres du CODIR et du CODIR élargi (Chefs départements et principaux chefs services) de NSIA Assurances. Le choix des membres du CODIR et du CODIR élargi se justifie par le fait que ces différents membres qu'ils participent à la prise de décisions stratégiques de l'entreprise et qu'ils représentent les responsables de 1<sup>er</sup> ordre dans leurs centres de responsabilités.

Aussi, ils sont pour la plupart au courant des grandes problématiques et des dysfonctionnements de l'entreprise.

➤ **La méthode d'analyse par les ratios**

Certains ratios ont été calculé pour permettre de valider ou non les hypothèses de recherche qu'on s'est fixé dans ce travail :

- Part de marché ;
- Taux de croissance du chiffre d'affaires ;
- Taux de croissance de la production en termes de nombre de contrats ;
- Taux de commissions ;
- Taux de frais généraux ;
- Ratio S/P ;
- Ratio combiné ;
- Taux de cession des primes ;

- Taux de rétention des primes ;
- Taux de provisionnement ;
- Taux de règlement des sinistres ;
- Ratio de liquidité générale ;
- Marge de solvabilité.

❖ **Difficultés rencontrées et limites de l'étude**

Les difficultés rencontrées sont essentiellement liées à la disponibilité de toutes les personnes intéressées par notre sujet du fait de leurs occupations professionnelles. Pour contourner cette difficulté, nous avons dû rencontrer certaines personnes ressources en dehors des horaires du travail afin de recueillir le maximum d'informations nécessaires à l'approfondissement de notre étude.

Quant aux limites, elles concernent surtout le temps qui nous a été accordé pour rédiger ce mémoire qui traite d'un sujet vaste qui mérite d'être approfondi.

Le présent chapitre a permis de présenter une clarification conceptuelle, une revue de littérature, la méthodologie de notre recherche et quelques difficultés rencontrées. La deuxième partie de ce travail portera sur l'analyse de l'activité de NSIA Assurances au Bénin, des recommandations et les conditions de mise en œuvre.

PARTIE II : ANALYSE DE L'ACTIVITE  
DE NSIA ASSURANCES AU BENIN,  
RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS  
DE MISE EN ŒUVRE.

## **CHAPITRE I : INDICATEURS ET RATIOS NECESSAIRES AU PILOTAGE DE NSIA ASSURANCES BÉNIN**

Ce chapitre présente les principaux ratios d'analyse de l'activité commerciale et indicateurs techniques et ceux d'analyse de l'activité financière, de la rentabilité, et de solvabilité que nous exploiterons dans de cadre de notre étude.

### **Section 1 : Le système de contrôle de gestion de NSIA Assurances : caractéristiques et analyse de son efficacité dans le pilotage des opérations**

Le système de contrôle de gestion d'une entreprise d'assurance est formalisé par un ensemble de procédures et d'instruments nécessaires pour le pilotage de ses différents départements. Il s'agira ici d'étudier les différents aspects du système de contrôle de gestion mis en place au sein de NSIA Assurances. Nous allons aborder les aspects procéduraux et organisationnels du système de contrôle de gestion. Les aspects procéduraux et organisationnels, concernent la procédure budgétaire, les techniques de suivi budgétaire de NSIA Assurances et la description des missions de son système de contrôle de gestion.

#### **Paragraphe 1: Le contrôle de gestion de NSIA Assurances : aspects procéduraux et organisationnels**

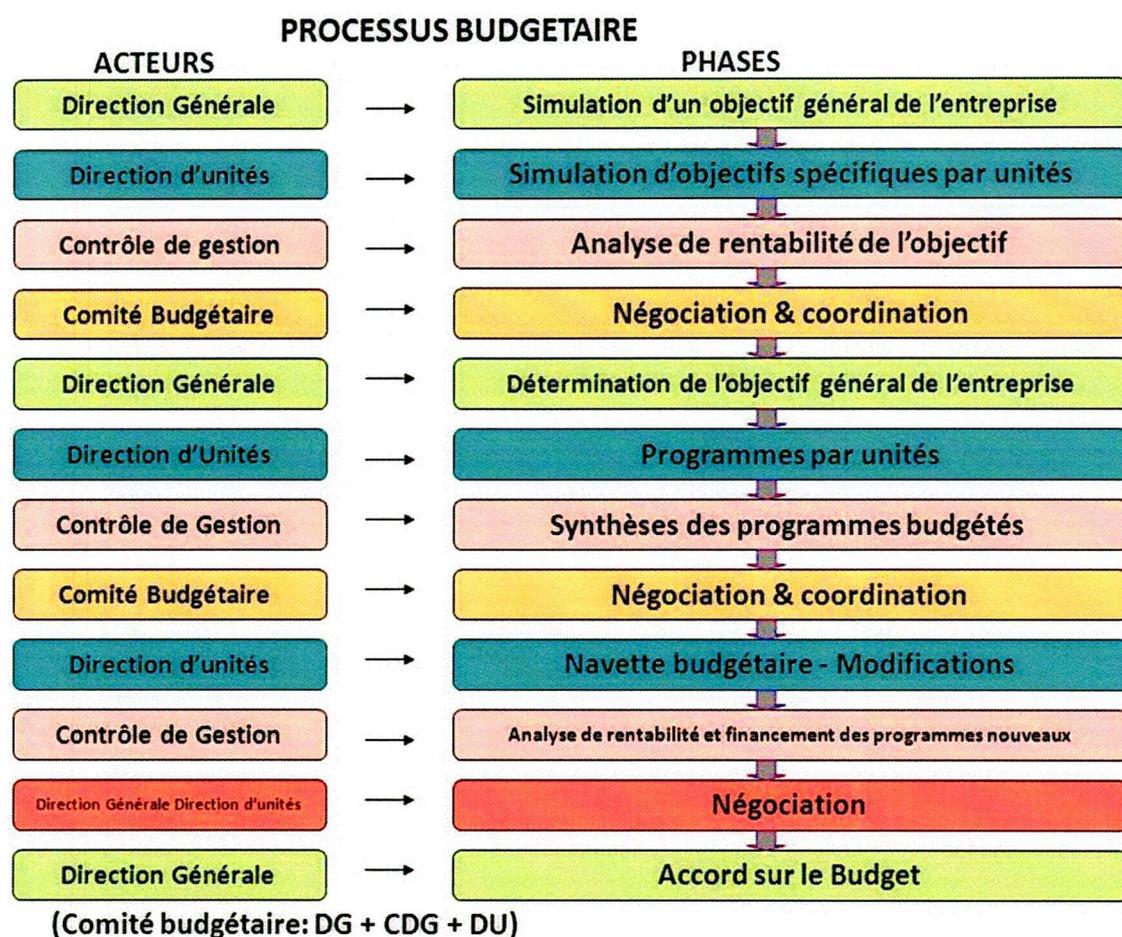
Toute organisation formelle est caractérisée par un ensemble de procédures adaptées à ses besoins et à tous les services qui la composent afin de limiter les risques de dérapages.

NSIA Assurances dont le service contrôle de gestion fait l'objet de notre étude ne déroge pas à cette exigence. Ainsi ce paragraphe décrit les procédures qui gouvernent le service contrôle de gestion de NSIA Assurances avant d'aborder les aspects organisationnels qui le caractérisent.

#### **➤ Le contrôle de gestion de NSIA Assurances : Aspects procéduraux**

En réalité, le contrôle de gestion ne s'occupe pas de l'élaboration et de l'évaluation des procédures de l'entreprise mais doit être soumis à une procédure spécifique élaboré et évaluée périodiquement par l'audit interne. Il s'agit donc d'exposer les procédures auxquelles le système contrôle de gestion de NSIA Assurances est soumis afin d'apprécier si elles ne sont pas de nature à entamer l'efficacité du système.

**Figure 3 : Le processus d'élaboration des budgets**



37

**Source** : <https://slideplayer.fr>

La gestion budgétaire est l'une des principales activités du service contrôle de gestion de NSIA Assurances. Elle vise l'élaboration des budgets d'exploitation, d'investissement et de trésorerie. Les différentes opérations concourant à l'élaboration de ces budgets peuvent être décrites de la manière suivante :

A partir de la deuxième quinzaine du mois de septembre de chaque année, le contrôle de gestion élabore le planning des activités budgétaires de l'exercice suivant qu'il envoie au Chef Département Finance et Comptabilité qui à son tour valide et le propose au Directeur Général pour avis. Le Directeur Général, après accord, transmet au CDFC le planning pour diffusion et dispositions à prendre par toutes les directions. Par la suite le Contrôleur de gestion procède à la collecte des informations relatives au chiffre d'affaires et autres données économiques.

Il procède ensuite à l'analyse des données recueillies, et propose des hypothèses économiques tout en tenant compte du plan stratégique qu'il transmet au Chef Département

Finance et Comptabilité. La lettre de cadrage budgétaire émane du siège du Groupe NSIA et est transmise à chaque filiale selon des directives propres à chacune d'elles.

Le Directeur Général, instruit chaque responsable d'entité de fournir les projets de budget. Ce projet présente le compte rendu des réalisations à la fin du mois de septembre de l'exercice courant, l'estimation des réalisations à la fin de l'exercice courant et les prévisions de l'exercice suivant. Ces rapports approuvés par le Directeur Général sont retransmis au Chef Département Finance et Comptabilité qui les affecte au service contrôle de gestion pour analyse et consolidation.

➤ **La procédure de suivi budgétaire à NSIA.**

Le suivi budgétaire est une activité postérieure à l'élaboration du budget d'une entreprise. Il est d'une importance primordiale pour les compagnies d'assurance notamment dans le cadre du suivi de l'activité stratégique et opérationnelle (Emissions, réassurance, commissions, investissement, des frais généraux et trésorerie, etc.) de s'assurer de la concordance entre les lignes budgétaires initialement prévues et l'alignement stratégique et opérationnel.

➤ **Le suivi des frais généraux et d'investissements**

La procédure commence par la phase d'engagement des dépenses à partir de laquelle les différents services expriment leurs besoins. Ce besoin après validation du chef de chaque département est transmis au service des moyens généraux par le biais du logiciel nommé UNIT4<sup>18</sup>. Le Service des Moyens Généraux (SMG) se charge donc de prendre contact avec les différents fournisseurs pour l'obtention des pro-forma. Il faudra noter qu'il existe des procédures qui en cadrent les différents cas possible (dépenses de moins de 50 000, les dépenses de plus de 50 000, les gros œuvres, etc.) Après constitution du dossier composé de la demande, des pro-forma et des raisons du choix du fournisseur, l'ensemble fait l'objet d'une validation par le Chef Département Administratif et Ressources Humaines (CDARH) avant transmission au contrôle de gestion. Le contrôle de gestion s'assure de la prévision, de la disponibilité du budget, de la conformité du dossier transmis. Il inscrit sur la fiche technique ou la note de décaissement, la ligne budgétaire, sa désignation, la prévision, la disponibilité sur le poste et donne son avis technique c'est à dire mentionner les disponibilités sur les rubriques des frais généraux, les éventuels dépassements. Il notifie par la suite son refus (dans ce cas la procédure retourne à l'initiateur), ses corrections et sa

---

<sup>18</sup> Proiciel comptable de NSIA Assurances au Bénin

validation au CDFC. Après la validation du CDFC, le Directeur Général juge de l'opportunité d'achat ou non du bien ou de la prestation. En cas de validation l'acquisition est exécutée par les moyens généraux.

En période d'arrêté, le contrôleur de gestion fait un rapprochement avec le service comptabilité pour s'assurer de l'exhaustivité des charges pris en compte par le service comptabilité et analyse les écarts et propose des solutions le cas échéant qu'il soumet au CDFC qui l'analyse.

### *1.1. Le suivi des émissions*

Le suivi des émissions fait partie de l'activité du contrôle de gestion à NSIA Assurances. Il est également d'une importance capitale car elle détermine le niveau de performance commerciale de la compagnie. En effet, chaque chef d'entité de production envoie mensuellement et au plus tard le 5 du mois suivant, les réalisations budgétaires sur lesquelles le Contrôleur de gestion s'appuie pour analyser les écarts et produit un rapport qu'il transmet au Chef Département Finance et Comptabilité qui le signe et le transmet au Directeur général pour compte rendu. Le Contrôleur de gestion rédige également un rapport d'activité à mi-parcours sur le niveau des différents postes budgétaires : émissions, encaissements, charges de sinistres, commissions et frais généraux. A la fin de l'année, il rédige un rapport d'activité annuel sur les différents postes.

### *1.2. Le contrôle de gestion de NSIA Assurances : Aspects organisationnels*

Les aspects organisationnels du contrôle de gestion touchent non seulement les principales missions mais aussi et surtout le positionnement de la fonction au sein de la structure organisationnelle et sa place dans le système d'information de l'entreprise.

#### *1.2.1. Les missions du contrôleur de gestion de NSIA Assurances*

En référence à la fiche de poste du contrôleur de gestion de NSIA Assurances on peut répertorier quelques tâches et missions :

- Assurer l'exécution du contrôle budgétaire et le suivi du budget ;
- Fournir les informations nécessaires au pilotage stratégique et opérationnel, et à la prise de décision par la mesure et l'analyse des activités, des produits, des coûts et des résultats ;
- Veiller à l'analyse de l'activité, à l'évaluation de l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre des ressources de la Société ;

- Mettre en œuvre et effectuer le suivi des indicateurs de gestion (quantitatifs et qualitatifs) ;
- Garantir, au niveau de l'entreprise, le contrôle des coûts, des revenus et des indicateurs de gestion fiables ;
- Description des activités ;
- Centraliser et analyser les reportings mensuels de l'ensemble services opérationnels et en faire une synthèse ;
- Rédiger périodiquement un rapport expliquant les écarts constatés, à destination de sa Direction Générale, des comités spécialisés, des instances décisionnelles du Groupe et du Conseil d'Administration ;
- Déterminer, recommander et conduire les actions correctives en collaboration avec les opérationnels ;
- Assurer la collecte des informations de gestion par la mise en œuvre d'un dispositif de remontée des informations qui respecte les délais et garantit la fiabilité des données (indicateurs clés, tableaux de bord) ;
- Produire le rapport de gestion mensuel sur l'activité de la filiale du groupe ;
- Préparer le projet de Note de cadrage financier et proposer la Note d'orientations budgétaires chaque année ;
- Coordonner l'assistance à apporter aux Structures dans l'élaboration de leurs projets de budgets ;
- Préparer les travaux d'arbitrage du Comité de budget et les documents de budget-programme de la Société ;
- Superviser le contrôle de l'exécution du Budget et rédiger le compte rendu d'exécution du Budget ;
- Participer à l'exécution des travaux de fin d'exercice ;
- Coordonner le suivi de l'exécution du plan d'action annuel regard des difficultés rencontrées ;
- Conduire les travaux d'analyse des performances de la Société et faire vivre le système d'information de gestion (SIG) en assurant son bon fonctionnement ;
- Piloter le fonctionnement de la comptabilité analytique, et élaborer les rapports d'analyse des coûts et des performances sur la base des informations fournies par le système comptable analytique ;

- Produire les rapports de gestion et les tableaux de bord, à partir des données provenant des services opérationnels, pour aider à la prise de décision et contribuer à l'efficacité et l'efficience des processus de management ;
- Réaliser des études et des analyses ponctuelles diligentées par la Direction Générale ou le Groupe ;
- Préparer les documents à l'attention du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale (comptes rendus et dossiers afférents, rapports d'activités,).

➤ **Le positionnement du système contrôle de gestion dans la structure organisationnelle de NSIA Assurances**

La place du contrôle de gestion dans la plupart des grandes entreprises est telle que présentée dans les deux (02 cas suivants :

**1er cas** : il est indépendant de la direction financière et placé sous l'autorité de la direction générale. C'est le plus courant des cas ;

**2ème cas** : le contrôle de gestion est intégré à la fonction financière ; C'est le cas de NSIA Assurances.

Pour le cas de NSIA Assurances, le service contrôle de gestion rattaché à la Direction Financière et Comptable. Nous pouvons donc dire que le service contrôle de gestion occupe une position stratégique au sein de la compagnie en ce sens qu'il contribue à la mise en œuvre de la stratégie de cette dernière.

A l'état actuel du système, nous pouvons dire que le rôle essentiel joué par ce service est l'élaboration des tableaux de périodiques et le suivi budgétaire de la compagnie puis l'élaboration des états statistiques règlementaires.

Dans la prochaine section nous allons présenter quelques états comptable et statistique.

***Section 2 : Etats comptables et statistiques et indicateurs d'appréciation d'exposition aux risques de perte et de ruine***

Nous présenterons dans cette partie quelques états statistiques et comptables utiles au pilotage des sociétés d'assurance en zone CIMA.

***2.1 Etats d'analyse de l'exploitation par catégorie (C1, C10 A)***

- **Etat C1 : Compte d'Exploitation Générale par catégorie**

Cet état ventile les différents éléments entrant dans la formation du résultat d'exploitation par catégorie d'assurance commercialisée par NSIA Assurances au Bénin. Techniquement, il se présente sous forme d'un tableau en deux dont la première partie appelée « Débit » enregistre par catégorie d'assurance les différentes charges (prestations et frais payés, les commissions et autres charges nettes, les primes acquises aux réassureurs) et la deuxième partie appelée « crédit » enregistre par catégorie les différents produits d'exploitation (primes acquises à la compagnie, les produits financiers nets, les subventions d'exploitations reçues, parts des réassureurs dans les charges). Il est d'une utilité pratique car il permet de mesurer la rentabilité d'exploitation de chaque catégorie d'assurance.

➤ **Etat C10A : Paiements et provisions pour sinistres, tous exercices confondus**

Cet état reprend, en l'agrégant, la partie de l'état C1 relative aux opérations brutes de réassurance. Il donne par rapport aux primes, une idée plus précise des facteurs techniques de déséquilibre : « sinistralité excessive », taux de commission élevé, ratio de frais généraux exorbitant. Bien utilisé et combiné avec les données du marché, il permet d'élaborer des tableaux de bord aptes à faciliter la comparaison branche par branche des divers ratios techniques de la société à ceux du marché. Il permet également d'apprécier le taux de frais généraux (FG) entrant dans le calcul de la PREC.

➤ **Etats d'analyse de l'exploitation par exercice de compétence (C10B, C10, C9 et C26)**

- Etat C10B : Sinistres et provisions à payer

Les états C10 B ont une double vocation :

- permettre d'apprécier un résultat technique et son évolution dans le temps ;
- donner les moyens d'une analyse sur pièces des provisions de sinistres .

La réglementation impose la tenue d'un état C10 B au moins par catégorie de risques (art 411 code CIMA) ainsi qu'une totalisation. Chaque état C10b comporte 6 tableaux :

Tableau A : Primes acquises à l'exercice

Tableau B : Nombre de contrats

Tableau C : Nombre de sinistres

Tableau D : Paiements et provisions de sinistres

Tableau E : Recours encaissés et à encaisser

Tableau F : Coût moyen et pourcentage par exercice

➤ **Etat C10 Tableau A et B : Situation des charges de sinistres automobile**

Cet état est composé de deux tableaux : l'un, appelé tableau A, concerne la RC automobile et l'autre, appelé tableau B, est utilisé pour les « dommages et autres risques automobile ». Complément naturel de l'état C10 B, cet état permet de visualiser la liquidation des sinistres d'un exercice sur cinq ans. On peut déduire de son examen la cadence de règlement de la société et par simple différence l'estimation de la provision pour sinistres à payer par exercice de survenance. Il permet de juger l'évaluation des provisions de sinistres de la compagnie. Il fournit le taux de sinistres à primes, exercice de survenance par exercice de survenance. Sa confection se fait à partir des tableaux A et D de l'état C10 B et aussi des listings de sinistres prévus à l'article 416 du code des assurances.

➤ **Etat C26 : Chargements et frais**

Cet état permet de suivre la suffisance des chargements relativement aux frais réellement exposés par la société.

➤ **Etat C9 : Ventilation par exercice de souscription et par branche des primes arriérées, encaissements et annulations**

Cet état renseigne sur la capacité d'une compagnie en l'occurrence, l'Africaine à recouvrer ses créances. Il présente par exercice de souscription et par exercice d'inventaire, les émissions de primes, les encaissements, les annulations et les arriérées de primes. La différence entre les émissions d'une part puis les annulations et encaissements d'autre part donne le montant des arriérées de primes. Cet état est d'une utilité pratique pour le calcul des provisions pour annulation de primes. Cependant, avec l'adoption de l'article 13 nouveau du Code CIMA, cette provision devient sans objet.

Autres états Statistiques et comptables : Etats C4, C5 et C11

➤ **Etat C4 : Couverture des Engagements Réglementés (ER)**

L'état C4 permet de déterminer le fonds de roulement d'une compagnie d'assurance. En effet, le contrôleur de gestion doit être en mesure d'évaluer en temps et en heure la capacité de la compagnie à pouvoir honorer les engagements techniques pris vis-à-vis des assurés complétés du passif privilégié et des engagements de prévoyance pris vis-à-vis de son personnel. Cet état est donc un instrument précieux qui permet de suivre de manière permanente le niveau de couverture des engagements de l'assureur par ses placements. Il est accompagné de l'Etat C5 qui donne la liste détaillée et l'état récapitulatif des placements.

➤ **Etat C5 : Liste détaillée des placements**

Cet état constitue la liste détaillée des placements admis en couverture des engagements réglementés. Il s'agit avant tout d'un instrument de contrôle qui permet de vérifier pour chaque actif y mentionné, la pièce de base ainsi que la conformité de sa valeur avec celle figurant dans la balance ou au grand livre. Son intérêt réside dans le fait qu'il donne un inventaire exhaustif de tous les actifs admis en couverture et permet, par comparaison des trois valeurs prévues pour chacun d'eux, dévaluer les plus-values latentes ou les moins-values. Cet état constitue également un instrument permettant de vérifier les règles de dispersion auxquelles sont astreints les actifs admis en couverture des engagements réglementés.

➤ **Etat C11 : Marge de solvabilité**

Même si les provisions techniques sont bien estimées à la date de l'inventaire, elles peuvent se révéler insuffisantes à cause d'une dérive imprévisible. En outre, des pertes peuvent découler de l'exploitation future en raison d'une sous tarification, d'aléas tels que la survenance de sinistres exceptionnels, ou encore de la défaillance d'un réassureur. Par ailleurs, les placements, même s'ils sont faits en conformité avec les normes prudentielles de choix et de dispersion, peuvent se déprécier par suite d'une crise économique ou financière généralisée. Au regard de ces risques, il importe que les entreprises d'assurance disposent d'un « matelas » supplémentaire de sécurité, appelé marge de solvabilité. Il s'agit d'une richesse propre, suffisante au regard des risques couverts, permettant à l'entreprise de limiter les risques d'insolvabilité, même dans l'éventualité d'événements imprévisibles.

➤ **Etat C10D : Synthèse des dossiers sinistres de grande ampleur non clôturés**

Cet état permet de faire un suivi quantitatif de l'évolution des indemnités sur les sinistres de grande ampleur. Les sinistres de grande ampleur ont été définis par circulaire du 11 décembre 2011 comme tout sinistre impliquant un assuré et occasionnant plus de 10 victimes. La prise de cette circulaire par la Commission résulte du constat que sur les sinistres de grande ampleur certains assureurs responsables ne mettaient en œuvre aucune diligence pour entrer en contact avec les victimes et ayants droit pour les indemniser. Plusieurs compagnies enregistrant des sinistres qui répondent à ces caractéristiques n'en font pas un suivi rigoureux et ne font pas les déclarations visées dans la circulaire aux autorités de contrôles. Des manquements identifiés par les commissaires contrôleurs dans le cadre de leurs rapports de contrôle ont fait l'objet de sanction par la Commission. Les prochains manquements constatés pourraient faire l'objet de sanctions plus sévères de la part de la

Commission. Au-delà des déclarations périodiques effectuées aux autorités de contrôle sur les sinistres de grande ampleur, il est apparu nécessaire d'avoir un état de synthèse annuel de ces sinistres.

➤ **Etat RA1 : Solde de réassurance par réassureur**

Cet état permet de suivre l'évolution des soldes des comptes courants et les résultats de réassurances pour chaque réassureur, les mouvements de fonds entre l'assureur et le réassureur, les soldes « quasi litigieux » et les soldes en souffrance. Cet état complète les états RS1 (ventilation des opérations de réassurances) et RS2 (Résultats de réassurance par branche).

➤ **Etat RA2 : Dépôts effectués par les réassureurs**

Cet état permet d'apprécier la suffisance des dépôts effectués par les réassureurs au regard de leur part dans les provisions techniques. Il est nécessaire d'établir un état RA2 pour les traités et un autre pour les facultatives avant de produire l'état RA2 consolidé. Cette distinction est importante car généralement, les réassureurs facs ne font pas de dépôts. Une insuffisance globale de dépôts peut être imputable essentiellement à l'insuffisance constatée sur les FAC. L'article 331-18 du code des assurances prévoit que le conseil d'administration doit approuver au moins annuellement les lignes directrices de la politique de réassurance. Le rapport sur la politique de réassurance doit notamment décrire « les méthodes d'analyse et de suivi qu'utilise l'entreprise en ce qui concerne le risque de contrepartie lié à ses opérations de cessions en réassurance ainsi que les conclusions résultant de l'emploi de ces méthodes ». Rappelons qu'au-delà des états CIMA, il y a deux autres tableaux de bords élaborés par le CG de l'Africaine dont nous avons parlé plus haut : il s'agit des tableaux de suivi des émissions et des frais de gestion.

## 2.2 Risque de perte de l'assureur

On appelle « risque de perte » de l'assureur au cours d'un exercice considéré, la probabilité que le résultat de l'assureur soit négatif.

Par définition, le risque de perte de l'assureur est donc  $P(R < 0)$  avec «R» représentant le résultat de l'assureur pour l'exercice considéré.

On aura donc :

$$P(R < 0) = P\left(X < \frac{-E(R)}{\sigma(R)}\right)$$

### 2.3 Risque de ruine de l'assureur

Le risque de ruine de l'assureur est la probabilité qu'il réalise au cours d'un exercice donné, une perte d'un montant supérieur à ses réserves ou fonds propres (FP).

Par définition donc, l'assureur est en ruine si  $(R+FP < 0)$  avec  $R < 0$  et  $FP > 0$ . Ce qui signifie que les réserves constituées par l'assureur ne suffiront pas à compenser la perte qu'il a réalisée au cours de l'exercice considéré. On obtient donc cette probabilité comme suit :

$$P(R + FP < 0) = P\left(X < \frac{-FP - E(R)}{\sigma(R)}\right)$$

Dans la suite de notre étude, une présentation des indicateurs essentiels à la mesure de l'activité d'une compagnie d'assurance IARDT appliquée aux données de NSIA Assurances.

### 3. La solvabilité II : aperçu sur une norme prudentielle européenne des assurances

La directive européenne Solvabilité 2 hante actuellement l'esprit des acteurs du monde de l'assurance et de la réassurance. En effet, son entrée en vigueur le 1er janvier 2016, constitue le changement le plus important qu'ait connu ce secteur depuis des dizaines d'années.

Cette directive, inspirée de la réforme Bâle II dans le secteur bancaire, vient combler les lacunes de la première directive Solvabilité I et modifie en profondeur le régime existant.

Elle a pour enjeux d'harmoniser et de soutenir le marché de l'assurance européen, en garantissant la solvabilité des assureurs à savoir leur aptitude à faire face à leurs engagements envers les assurés.

Ainsi la nouvelle directive s'est vue assigner des objectifs ambitieux :

- Améliorer la protection des assurés
- Inciter les entreprises à améliorer la connaissance et la gestion de leurs risques
- Permettre aux autorités de contrôle de disposer d'outils adaptés pour évaluer la solvabilité globale des entreprises.

Afin d'harmoniser la mise en œuvre des exigences au niveau européen et de mieux appréhender les profils de risque des entreprises, la directive Solvabilité 2 s'articule autour de 3 piliers.

### **3.1. Le pilier I : Exigences quantitatives en fonds propres et provisions**

Afin de donner une vision de la solvabilité des assureurs, l'EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority) a fixé des normes quantitatives sur les provisions techniques et les fonds propres et a mis en place deux indicateurs de solvabilité :

- **Le MCR** (Minimum Capital Requirement) : niveau minimal de fonds propres que doit détenir l'organisme afin de ne pas menacer les intérêts des assurés. Ainsi, si les capitaux propres d'une entreprise deviennent inférieurs au MCR, l'autorité de contrôle interviendra automatiquement pour mettre en place un plan de redressement.
- **Le SCR** (Solvency Capital Requirement): capital minimum dont l'assureur doit disposer pour absorber les pertes potentielles à horizon un an avec une probabilité de 99.5%

De nouvelles normes de calcul ont également été définies pour l'évaluation notamment des actifs et des passifs en valeur de marché.

Contrairement à Solvabilité I, qui ne retenait que le bilan comptable (la valeur des biens est comptabilisée à la valeur d'acquisition), Solvabilité II repose sur un bilan économique, qui tient compte de l'état du marché et des risques.

Par conséquent, les provisions techniques (qui représentent les engagements envers les assurés) sont évaluées de façon cohérente avec le marché : elles correspondent au montant d'actifs qu'un tiers exigerait pour reprendre les engagements de l'assureur (ce résultat correspond donc à une « valeur de transfert »).

Les provisions sont calculées comme la somme de :

- **Le « Best Estimate »** : la meilleure estimation des flux futurs ;
- **Le « Risk Margin »** : une marge de risque qui prend en compte les incertitudes du Best Estimate. Les actifs sont valorisés de façon cohérente avec le marché sous Solvabilité II.

### **3.2. Le pilier II : Exigences qualitatives et gouvernance des risques**

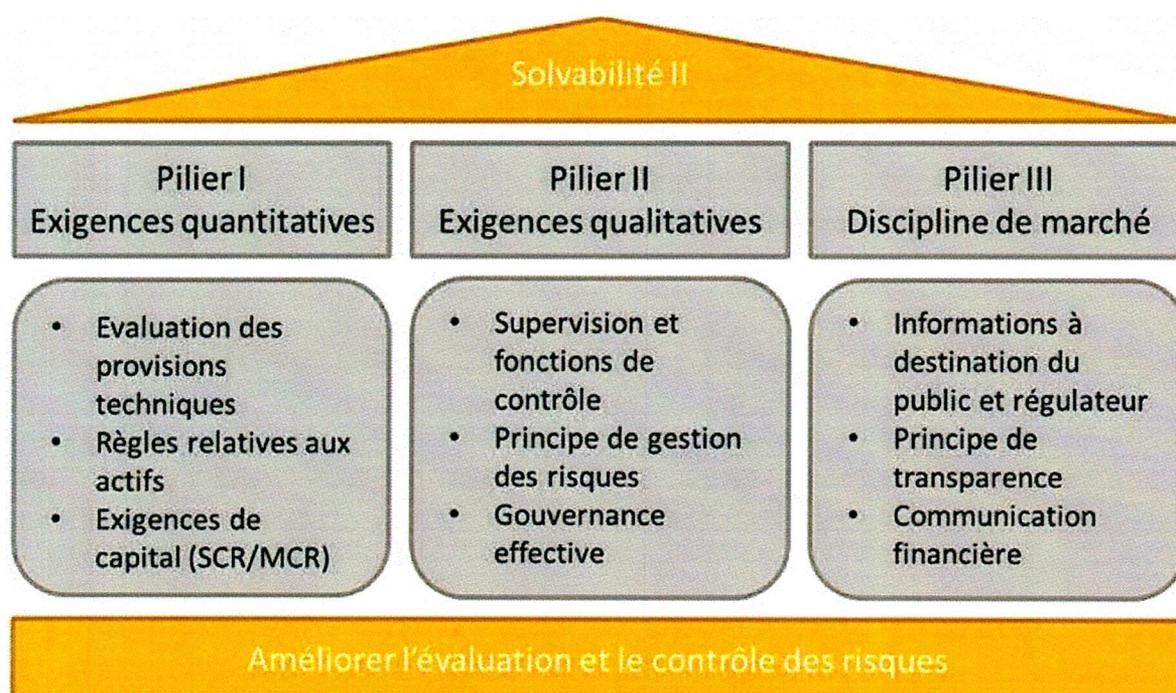
L'EIOPA a mis en place un dispositif interne de maîtrise des risques (ORSA – Own Risk and Solvency Assessment) auxquels peut être confronté un assureur pour qu'il puisse avoir une vision précise de l'état de sa solvabilité. L'autorité de contrôle aura désormais les pouvoirs de contrôler la qualité des données et des procédures d'estimation, et des systèmes mis en place pour mesurer et maîtriser les risques.

### 3.3. Le pilier III : Communication financière et discipline de marché

L'EIOPA exige la transparence de l'information fournie par les assureurs afin de pouvoir la rendre publique et renforcer la discipline de marché. L'ensemble des acteurs européens doit publier les mêmes types de reporting, permettant une comparabilité simplifiée entre les acteurs.

La figure ci-dessous résume de façon très simplifiée la norme de solvabilité II.

**Figure 4** : Récapitulatif sur les piliers de solvabilité II



Source : <https://www.advents.fr/le-blog-des-adventgers/introduction-a-la-reforme-reglementaire-solvabilite-2>

Le chapitre suivant présente les résultats de notre enquête et ceux des différents ratios afin de procéder à la validation ou non des hypothèses retenues dans le cadre de ce travail.

## ***CHAPITRE II : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS***

L'assurance est certes bâtie sur la répartition des risques et leur harmonique dispersion, mais surtout sur l'utilisation des enregistrements statistiques des données relatives à ces risques. Cela est vrai au niveau macroéconomique de la profession, mais de manière encore plus exacte et plus adéquate, au niveau de chacune des entreprises du secteur, tant chacune présente des profils de portefeuille différents dus soit à la nature des réseaux d'apporteurs, soit à des spécificités géographiques d'implantation, soit à la nature et à l'importance relative des branches d'assurance dans lesquelles l'entreprise a choisi de se développer.

C'est la structure du portefeuille, sa qualité, sa connaissance approfondie, son évolution dans le temps et l'espace, qui vont orienter la formation et la production des résultats techniques. Les entreprises d'assurance ont besoin de flux d'informations normées (du fait de l'enregistrement comptable spécifique des opérations d'assurance) ; fiables pour des besoins de contrôle tant externe qu'interne ; disponibles dans les délais propres à l'élaboration des comptes techniques et adéquats avec la réactivité nécessaire en terme de mesures correctives.

Les ratios permettent de suivre l'évolution dans le temps de l'entreprise, d'analyser les écarts par rapport aux objectifs et de comparer les résultats avec ceux des autres entreprises du marché.

Pour le contrôleur de gestion ils représentent un outil de pilotage particulièrement important. Ils permettent : de fournir des indications sur la structure de l'activité ; d'analyser l'évolution de la société ; de se fixer des objectifs à atteindre dans le cadre de plans à court, moyen ou long terme ; de se comparer à d'autres sociétés, dans la limite des informations disponibles. Pour cela le contrôleur de gestion dispose de différentes sources d'informations. En premier lieu les comptes publiés des sociétés, cependant ceux-ci sont parfois partiels. Le contrôle de gestion peut également exploiter des bases de données comptables, des données publiées par l'association des entreprises d'assurance, la FANAF ou des benchmarks réalisés par des cabinets indépendants.

Dans ce chapitre, nous aurons à analyser les données collectées des états statistiques et comptables de la société, apprécier les résultats obtenus de l'application des indicateurs précédemment identifiés au cas spécifique de NSIA Assurances Bénin pour ensuite formuler les recommandations et les conditions de leur mise en œuvre.

### ***Section 1 : Analyse des données et appréciation des résultats***

Dans la présente section, nous procéderons successivement à l'appréciation des résultats de l'analyse de l'activité commerciale et des indicateurs techniques de NSIA Assurances Bénin puis à l'appréciation des résultats de l'analyse de l'activité financière, de la rentabilité, de la solvabilité et de l'exposition aux risques de perte et de ruine de ladite société.

#### ***Paragraphe 1 : Appréciation des résultats de l'analyse de l'activité commerciale et des ratios techniques de NSIA Assurances Bénin***

Il s'agira pour nous ici de faire une application numérique des ratios d'analyse relatifs à l'objet susvisé du présent paragraphe et d'en donner une appréciation objective pour NSIA Assurances Bénin.

##### ***1.1 Analyse SWOT de NSIA Assurances Bénin***

L'analyse « SWOT » (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (en anglais) et FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) (en français) est un modèle d'analyse stratégique développé à Harvard par Edmund Learned, Roland Christensen, Kenneth Andrews et William Guth en 1965.

C'est un outil de gestion stratégique d'entreprise qui permet de déterminer pour une entreprise donnée, les options qui lui sont offertes dans un domaine d'activité donné tout en identifiant les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation de ses objectifs.

Il nous paraît très important de faire ici celle de NSIA Assurances Bénin pour ainsi projeter un aperçu général des options qui lui sont offertes dans l'environnement dans lequel elle évolue avec la concurrence omniprésente dans le secteur.

Au terme de nos recherches, analyses et entretiens avec divers responsables et correspondants de NSIA Assurances Bénin, nous en sommes arrivés à présenter la matrice suivante :

**Tableau 9 : Matrice SWOT de NSIA Assurances Bénin**

	POSITIF	NEGATIF
ORIGINE INTERNE (organisationnelle)	<p>Strengths (Forces)</p> <p>Personnel qualifié, expérimenté et formé</p> <p>Certification du processus ISO 9001 version 2015</p> <p>Service d'Audit et de Contrôle de Gestion existants</p> <p>Mutation régulière du personnel</p> <p>Promotion des dirigeants à l'interne</p>	<p>Weaknesses (Faiblesses)</p> <p>Confiance très forte en la position de leader sur le marché</p> <p>Forte dépendance vis-à-vis des intermédiaires</p>
ORIGINE EXTERNE (environnement)	<p>Opportunities (Opportunités)</p> <p>Augmentation du capital minimum des sociétés d'assurance</p> <p>Marché en développement</p> <p>Réformes du secteur</p> <p>Développement de nouvelles technologies et de nouveaux process</p>	<p>(Threats) Menaces</p> <p>Politique économique nationale</p> <p>Exigences prudentielles et réglementaires du secteur des assurances</p> <p>Fluctuation des taux d'intérêts et monétaires</p> <p>Aléas sous-régionaux et internationaux (guerre civile, pandémies, soulèvements populaires régionaux, etc)</p> <p>Concurrence</p> <p>Atteinte à l'image</p>

**Source :** Nous-même

## 1.2 Analyse de l'activité commerciale

### 1.2.1 Part de marché

**Tableau 10** : Part de marché de NSIA Assurances entre 2018-2020

	2018	2019	2020
CA de la compagnie (a)	9 961 267 328	10 441 053 619	10 119 808 025
CA du marché IARDT (b)	35 368 059 852	36 462 127 582	36 522 261 106
<b>Part de marché (c) = a/</b>	<b>28%</b>	<b>29%</b>	<b>28%</b>

**Source** : Extrait du CMA édité par la DNA du Bénin (2020)

#### Analyse et commentaire :

En moyenne la part de marché de NSIA Assurances au Bénin est de l'ordre de 28%. Il importe toutefois de mentionner que cette proportion a connu une baisse de 1 point entre 2019 et 2020. Cette baisse pourrait s'expliquer par l'impact de la pandémie de la COVID-19 sur les activités économiques.

### 1.2.2 Taux de croissance des primes acquises

**Tableau 11** : Taux de croissance des primes acquises entre 2018-2021

	2018	2019	2020	2021
Primes acquises	9 572 558 077	10 626 144 049	9 808 963 546	10 027 664 065
<b>Taux de croissance</b>		<b>11%</b>	<b>-8%</b>	<b>2%</b>

**Source** : Extrait du CMA /2020/DNA

#### Analyse et commentaire :

Le volume des primes acquises par la société au cours des trois derniers exercices d'analyse a globalement enregistré des fluctuations avec une baisse en 2020 de l'ordre de 8% et une légère augmentation en 2021.

### 1.2.3 Taux de croissance des primes émises brutes

**Tableau 12** : Taux de croissance des primes émises brutes entre 2018-2021

	2018	2019	2020	2021
Primes émises brutes	9 961 267 328	10 441 053 619	10 119 808 025	10 727 934 313
<b>Taux de croissance</b>	-	<b>4,8%</b>	<b>-3,1%</b>	<b>6%</b>

**Source** : Extrait des états comptables et statistiques de la société

### Analyse et commentaire :

Le volume des primes émises brutes par la société au cours des trois derniers exercices d'analyse a globalement enregistré des fluctuations avec une baisse en 2020 de l'ordre de 3.1% et une augmentation de 6% en 2021.

#### *1.2.4 Taux de croissance de la production en termes de nombre de contrats*

**Tableau 13 :** Taux de croissance de la production en termes de nombre de contrats

	2018	2019	2020	2021
Nombre de contrats	21 537	47 035	46 320	47 204
Taux de croissance	-	118%	-2%	2%

**Source :** Etats statistiques et comptables de la société

L'analyse de la croissance de la production en termes de nombre de contrats en portefeuille fait ressortir une baisse du nombre de contrats entre 2019 et 2020 de l'ordre de 2%. Entre 2020 et 2021 le nombre de contrats a augmenté de 2%.

**Tableau 14 :** Récapitulatif de l'analyse de l'activité commerciale de NSIA Assurances Bénin sur les trois dernières années

	2018	2019	2020
Part de marché (%)	28	29	28
Taux de croissance (Primes) %	4,8	-3,1	6
Taux de croissance (production contrats) %	-	118	-2

**Source :** Etats statistiques et comptables de la société

### *1.3 Analyse des indicateurs techniques*

#### *1.3.1 Taux de commissions ou taux de frais d'acquisition*

	2019	2020	2021
Commissions brutes (a)	1 446 075 936	1 396 091 854	1 514 403 062
Commissions nettes de réassurance (b)	1 446 075 936	1 396 091 854	1 514 403 062
Cotisations émises brutes (c)	10 626 144 048	9 808 963 546	10 727 934 313
Cotisations émises nettes (d)	9 155 723 524	8 464 497 522	9 382 387 156
Taux de commissions brutes (e) = a/c	13,61%	14,23%	14,12%
Taux de commissions nettes (f) = b/d	15,79%	16,49%	16,14%

**Source :** Etats statistiques et comptables de la société

**Analyse et commentaire :**

Les rémunérations versées aux intermédiaires et apporteurs d'affaires s'élèvent en moyenne à 14% sur l'ensemble de la période d'analyse et d'observation. Ces taux sont appréciables car se trouvent être en dessous de la norme dans le secteur pour les frais de commissionnement qu'est de 20%. La société a une bonne maîtrise de son réseau de distribution et de ses charges de commissions. Toutefois, cette situation peut lui être préjudiciable à l'avenir vis-à-vis de la concurrence car les intermédiaires notamment les courtiers sont beaucoup plus intéressés par des offres de rémunération plus attrayantes.

Avec la prise en compte des opérations de réassurance de la société et donc de l'incidence de la réassurance sur le taux de commissions, on note que le taux de commission augmente et s'évalue successivement à 15,79%, 16,5 % et 16,14% respectivement pour les exercices 2019, 2020 et 2021.

***1.3.2 Taux de frais généraux******Tableau 15 : 1.3.2 Taux de frais généraux***

	2019	2020	2021
Frais généraux (a)	2 526 778 553	2 537 618 533	2 706 111 081
Primes émises (b)	10 441 053 619	10 119 808 025	10 727 934 313
<b>Taux de frais généraux (c) = a/</b>	<b>24%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>

**Source :** Etats statistiques et comptables de la société

**Analyse et commentaire :**

Les taux de frais généraux s'évaluent respectivement à 24% pour l'exercice comptable 2019, 25% pour l'exercice 2020 et de 25% pour l'exercice 2021. La portion de primes émises affectée à la couverture des frais de gestion est largement supérieure à la norme dans le secteur pour une maîtrise des charges qu'est de 15%, en revanche en tenant compte des indicateurs de performances du groupe NSIA Assurances, ce seuil est de 22% pour les frais généraux et de 13% pour les commissions. Ces taux sont favorables pour l'entreprise.

### 1.3.3 Taux ou ratio de sinistralité (S/P)

**Tableau 17 : Taux ou ratio de sinistralité (S/P)**

	2019	2020	2021
Charges de sinistres brutes de réassurance (a)	5 205 676 541	4 636 108 158	4 538 427 633
Charges de sinistres nettes de réassurance (b)	4 677 785 479	4 367 106 544	4 367 106 544
Primes acquises brutes (c )	10 626 144 048	9 808 963 546	10 027 664 065
Primes acquises nettes (d)	9 155 723 524	8 464 497 522	8 464 497 522
<b>Sinistralité brute (e ) = a/c</b>	<b>49%</b>	<b>47%</b>	<b>45%</b>
<b>Sinistralité nette (f) = b/d</b>	<b>51%</b>	<b>52%</b>	<b>52%</b>

**Source :** Etats statistiques et comptables de la société

#### Analyse et commentaire :

La sinistralité brute pour la société est dans l'ensemble très bonne pour la société car elle se situe pour tous les exercices comptables observés, en dessous de la référence du secteur pour une maîtrise parfaite des risques qu'est de 65%. Cette situation traduit une bonne sélection des risques à l'origine par les responsables en charge de la production de l'entreprise et par conséquent que la compagnie dispose d'un portefeuille sain.

Avec la prise en compte de l'incidence de la réassurance, on note que la sinistralité nette est plus élevée que la sinistralité brute, l'entreprise devra donc prendre des mesures pour optimiser son programme de réassurance.

### 1.3.4 Ratio combiné et ratio d'exploitation

**Tableau 16 : Ratio combiné et ratio d'exploitation entre 2019-2021**

	2019	2020	2021
Taux de commissions (a)	16%	17%	16%
Taux de frais généraux (b)	24%	25%	25%
Sinistralité nette ( c )	51%	52%	52%
Résultat financier (d)	430 317 788	457 648 959	426 009 339
Cotisations émises nettes ( e )	8 180 831 749	9 155 723 524	9 382 387 156
<b>Ratio combiné (f) = (a+b+c)</b>	<b>91,00%</b>	<b>94,00%</b>	<b>93,00%</b>

**Source :** Etats statistiques et comptables de la société

#### Analyse et commentaire :

L'analyse du ratio combiné et du ratio d'exploitation pour l'ensemble des exercices comptables retenus montre que les résultats affichés par cet indicateur sont favorables et se

situent dans les normes car sensiblement inférieurs à 100%. Cela traduit que les recettes de l'activité parviennent relativement à couvrir les charges y afférentes.

### 1.3.5 Taux de cession de primes et sinistres

**Tableau 17** : Taux de cession de primes et sinistres

	2019	2020	2021
Primes cédées (a)	1 470 420 524	1 344 466 024	1392875338
Cotisations émises brutes (b)	10 626 144 048	9 808 963 546	10027664065
Sinistres cédés (c)	527 891 062	514 175 968	415781052
Charges de sinistres brutes (d)	5 205 676 541	4 636 108 158	4538427633
<b>Taux de cession</b>	<b>Primes (e) = a/b</b>	<b>13,84%</b>	<b>13,71%</b>
	<b>Sinistres (f) = c/d</b>	<b>10,14%</b>	<b>11,09%</b>
			<b>13,89%</b>
			<b>9,16%</b>

**Source** : Etats statistiques et comptables de la société

#### Analyse et commentaire :

NSIA Assurances ne cède pas assez de primes à ses réassureurs, le taux de cession reste faible, cela pourrait s'expliquer par une sélection rigoureuse des risques, mais elle est très exposée en cas de sinistres de grande ampleur touchant son portefeuille. Elle doit alors optimiser son programme de réassurance.

### 1.3.6 Taux de rétention ou de conservation des primes et sinistres

**Tableau 18** : Taux de rétention ou de conservation des primes et sinistres entre 2018-2020

		2018	2019	2020
<b>Taux de cession</b>	<b>Primes (a)</b>	14%	14%	14%
	<b>Sinistres (b)</b>	10%	11%	9%
<b>Taux de rétention</b>	<b>Primes (c) = 100% - (a)</b>	<b>86%</b>	<b>86%</b>	<b>86%</b>
	<b>Sinistres (d) = 100% - (b)</b>	<b>90%</b>	<b>89%</b>	<b>91%</b>

**Source** : Etats statistiques et comptables de la société

#### Analyse et commentaire :

Les taux de rétention s'évaluent à 86 % en moyenne pour les primes et à 90% en moyenne pour les sinistres respectivement au titre des exercices 2019, 2020 et 2021.

### 1.3.7 Analyse du résultat de réassurance

**Tableau 19** : Analyse du résultat de réassurance entre 2019-2021

	2019	2020	2021
Primes acquises aux réassureurs (a )	1 470 420 524	1 344 466 024	1 392 875 338
Part des réassureurs dans les charges (b )	808 652 482	570 807 486	415 781 052
Résultat de réassurance (c ) = a-b	661 768 042	773 658 538	977 094 286
Résultat de réassurance en % des primes acquises aux réassureurs (d ) = c/a	45%	58%	70%
Résultat d'exploitation net (solde du CEG) (e )	1 245 495 031	898 630 614	1 030 974 051
Résultats bruts de réassurance (f)= e-c	583 726 989	124 972 076	53 879 765

**Source** : Etat C1 de la société

#### Analyse et commentaire :

Les résultats de réassurance exprimés en pourcentage des primes acquises aux réassureurs s'évaluent à 45%, 58% et 70% respectivement pour les exercices comptables 2019, 2020 et 2021.

Ces résultats sont nettement en faveur des réassureurs et a particulièrement été très avantageux pour ces derniers au titre de l'exercice 2021. En conséquence, même s'il est vrai que l'opération de réassurance permet à l'assureur de protéger son bilan et son activité de pertes majeures pouvant résulter d'un sinistre dépassant ses capacités de couverture. Nous pouvons préconiser une optimisation du programme de réassurance.

**Paragraphe 2** : Analyse des données et appréciation de l'activité financière, de la rentabilité, de la solvabilité et de l'exposition aux risques de perte et de ruine de NSIA Assurances au Bénin

Il s'agit pour nous à travers ce paragraphe d'analyser et d'apprécier la structure financière du bilan à travers l'estimation de la rentabilité financière, de la solvabilité et des risques de perte et de ruine de la société après application numérique des indicateurs y relatifs.

## 2.1 Analyse de la structure du bilan : rentabilité, solvabilité

### 2.1.1 Analyse du rendement des actifs gérés

**Tableau 20** : Analyse du rendement des actifs gérés

	2019	2020	2021
Résultat financier (a)	430 317 788	457 648 959	426 009 339
Actifs gérés (b)	12 376 633 240	11 288 459 080	13 743 682 757
<b>Taux de rendement des actifs gérés (c) = a/b</b>	<b>3,48%</b>	<b>4%</b>	<b>3,10%</b>

**Source** : Etats statistiques, comptables et financiers de la société

#### Analyse et commentaire :

L'activité de gestion des placements indique un taux de rendement des actifs de 3,10% pour l'exercice 2021. Ce résultat est faible et se trouve être inférieur à la norme minimale de rendement des actifs sur le marché des placements qui est de 3,5%.

En 2019 et 2020, le rendement des placements est de l'ordre de 3.48% et 4%. Dans l'ensemble pour les trois exercices d'observation, l'activité de placement a été infructueuse sauf en 2020. La compagnie a une politique de placement très prudente sur les marchés financiers ce qui réduit la rentabilité de ses actifs et l'expose donc à moins de risques.

**2.1.2 Analyse de la diversification des actifs représentatifs des engagements réglementés : Ratios des droits immobiliers, des valeurs mobilières, ratio de prêts et ratio de disponibilités**

**Tableau 21 : Ratios des droits immobiliers, des valeurs mobilières, ratio de prêts et ratio de disponibilités**

	2019	2020	2021
Obligations (a )	4 067 061 364	3 569 253 638	2 242 079 224
Actions et autres obligations (b)	3 055 719 844	3 208 603 579	4 226 149 063
Droits réels immobiliers (c )	2 682 512 874	2 622 217 953	4 365 290 440
Prêts garantis (d)	-	-	-
Prêts hypothécaires (e )	-	-	-
Autres prêts (f)	-	-	-
Dépôts en banque (g)	2 571 339 158	1 739 030 627	2 819 404 840
<b>Engagements Réglementés (h)</b>	<b>11 002 819 432</b>	<b>10 003 500 983</b>	<b>11 036 154 377</b>

Source: Etat C4 2019, 2020 et 2021 de la société

Ratio des Obligations (1 )= a/h	<b>37%</b>	<b>36%</b>	<b>20%</b>
Norme [Minimale:Maximale] en %	[15 : 50]		
Appréciation/Commentaire	Bon pour chacun des trois (03) exercices		

Ratio des Actions et autres obligations (2)= b/h	<b>28%</b>	<b>32%</b>	<b>38%</b>
Norme [Minimale:Maximale] en %	[0 : 40]		
Appréciation/Commentaire	<b>Acceptable</b>	<b>Acceptable</b>	<b>Acceptable</b>

Ratio des Droits réels immobiliers (3 )= c/h	<b>24%</b>	<b>26%</b>	<b>40%</b>
Norme [Minimale:Maximale] en %	[0 : 40]		
Appréciation/Commentaire	Acceptable pour l'exercice 2021		

	2019	2020	2020
Ratio des autres prêts (6)= f/h	0%	0%	0%
Norme [Minimale:Maximale] en %	[0 : 10]		
Appréciation/Commentaire	Mauvais pour chacun des trois (03) exercices		
Ratio des Dépôts en banque (7)= g/h	12%	9%	13%
Norme [Minimale:Maximale] en %	[10 : 40]		
Appréciation/Commentaire	Insuffisant	Insuffisant	Insuffisant

**Commentaire** : les postes prêts garantis, prêts hypothécaires et autres prêts ont un solde nul, ce qui représente une non-conformité majeure au regard de la réglementation CIMA en la matière.

### 2.1.3 Analyse de la marge d'exploitation, de la marge du résultat net et du retour sur fonds propres

**Tableau 22** : Marge d'exploitation, résultat net et retour sur fonds propres

	2019	2020	2021
Fonds propres (a)	2 829 191 100	3 274 497 276	4 336 845 494
Résultat d'exploitation (b)	1 245 495 031	898 630 614	1 030 974 051
Résultat net (c)	167 342 939	1 062 348 218	1 074 842 017
Primes émises nettes (d)	9 614 311 014	7 515 827 355	9 382 387 156
<b>Taux de marge d'exploitation (e) = b/d</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>
<b>Taux de marge du résultat net (f) = c/d</b>	<b>5%</b>	<b>14%</b>	<b>11%</b>
<b>Taux de retour sur fonds propres (g) = c/a</b>	<b>5,91%</b>	<b>32,44%</b>	<b>24,78%</b>

**Source** : Etats statistiques, comptables et financiers de la société

#### Analyse et commentaire :

L'activité d'exploitation a connu une forte baisse de l'ordre de 1% des fonds propres de la société entre 2019-2020 et 2020-2021.

Les résultats nets des exercices 2020 et 2021 sont de l'ordre de 14% et 11% des capitaux investis au titre des fonds propres de la société. En 2021 la rentabilité des capitaux a baissé et est passée à 24,78%.

### 2.1.4 Analyse de la solvabilité

#### ➤ Taux de provisionnement

**Tableau 23** : Taux de provisionnement entre 2019-2021

	2019	2020	2021
PREC brutes (a)	1 891 579 173	2 202 423 652	2 902 693 900
PREC nettes (b)	1 773 814 432	2 026 608 514	2 774 206 943
Primes émises brutes (c)	10 441 053 619	10 119 808 025	10 727 934 313
Primes émises nettes (d)	8 817 682 554	8 717 291 604	9 382 387 156
<b>Taux de provisionnement brut (e) = a/c</b>	<b>18%</b>	<b>22%</b>	<b>27%</b>
<b>Taux de provisionnement net (f) = b/d</b>	<b>19%</b>	<b>24%</b>	<b>30%</b>

**Source** : Etats statistiques et comptables de la société

#### Analyse et commentaire :

Les taux de provisionnement des risques en cours sont pour l'ensemble acceptables car la norme de 36% est observée. Ceci témoigne d'une politique de provisionnement prudente.

➤ **Taux de règlement des sinistres**

**Tableau 24** : Taux de règlement des sinistres entre 2019-2021

	2019	2020	2021
Prestations et frais payés nets (a)	4 677 785 479	4 367 106 544	4 122 646 581
Provisions pour sinistres (b)	6 475 956 598	5 245 429 149	4 645 604 277
<b>Taux de règlement des sinistres (c) ) = a/b</b>	<b>79%</b>	<b>84%</b>	<b>89%</b>

**Source** : Etats statistiques et comptables de la société

**Analyse et commentaire :**

Les paiements effectués au titre des sinistres survenus représentent 79%, 84% et 89% des provisions de sinistres respectivement pour chacun des exercices 2019, 2020 et 2021. On constate que NSIA Assurances fait un règlement diligent des prestations et frais par rapport aux provisions faites au fil des exercices successifs, sa cadence de règlement est acceptable.

➤ **Taux de créance (sur les agents, assurés et courtiers)**

**Tableau 25** : Taux de créance (sur les agents, assurés et courtiers) entre 2019-2021

	2019	2020	2021
Créances sur les agents, assurés et courtiers (a)	2 363 288 558	2 187 417 904	3 187 744 346
Primes ou cotisations émises brutes (b)	10 626 144 048	9 808 963 546	10 027 664 065
<b>Taux de créances (c) = (a/b)*365 (en jours de Chiffre d'affaires)</b>	<b>50</b>	<b>81</b>	<b>116</b>

**Source** : Etats statistiques et comptables de la société

**Analyse et commentaire :**

Les créances détenues par la société sur ses agents, assurés et courtiers représentent environ 50, 81 et 116 jours de chiffre d'affaires linéaire de l'année respectivement pour les exercices 2019, 2020 et 2021. Ces résultats affichés par cet indicateur ne sont pas avantageux pour la société car elle accorde du crédit à ses agents, assurés et courtiers au-delà des 21 jours comme norme de référence ou d'un (01) mois ou 30 jours tout au plus. De plus, il faut noter que cette largesse de la société dans les délais de crédit accordés croit d'année en année.

➤ **Ratio d'autonomie financière**

*Tableau 26 : Ratio d'autonomie financière*

	2019	2020	2021
Fonds Propres (a)	2 829 191 100	3 274 497 276	4 336 845 494
Total du Bilan (b)	18 480 236 646	17 901 028 136	19 517 199 198
<b>Ratio d'autonomie financière (c) = a/b</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>22%</b>

**Source** : Etats statistiques et comptables de la société

**Analyse et commentaire :**

Pour une vue d'ensemble sur les trois exercices comptables d'observations, les fonds propres de la société représentent en moyenne 18.33 % de la valeur du bilan. Cependant, pour le dernier exercice comptable 2021, dernière situation patrimoniale connue et certifiée de la société, l'autonomie financière de la compagnie est évaluée à environ 22%.

➤ **Ratio de liquidité générale**

*Tableau 27 : Ratio de liquidité générale*

	2019	2020	2021
Actifs à court terme (a)	5 398 672 686	5 169 477 894	7 421 589 194
Dettes à court terme (b)	5 237 129 899	4 413 904 001	5 047 440 629
<b>Ratio de liquidité générale (c) = a/b</b>	<b>103%</b>	<b>117%</b>	<b>147%</b>

**Source** : Etats statistiques et comptables de la société

**Analyse et commentaire :**

Les résultats obtenus de l'utilisation du présent indicateur reflètent que la compagnie peut valablement compter sur ses actifs à court terme (créances, tiers débiteurs, débiteurs divers et disponibilités en trésorerie) pour faire face à ses dettes à court terme. La société dispose par conséquent d'un bon niveau de liquidité générale.

➤ **Marge de solvabilité****Tableau 28 : Marge de solvabilité entre 2019-2021**

<b>ETAT C11 - Calcul de la marge de solvabilité - DOMMAGE</b>			
<b>ELEMENTS CONSTITUTIFS (art 337-1)</b>	<b>Année</b>	<b>Année</b>	<b>Année</b>
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
1°) Capital social versé ou fonds d'établissement constitué	3 645 000 000	3 645 000 000	3 645 000 000
2°) La moitié de la fraction non versée du capital ou de la part	0	0	0
3°) Emprunt pour fonds social complémentaire			
4°) Réserves réglementaires ou libres	612 028 675	612 028 675	579 351 067
5°) Bénéfices reportés et de l'exercice	0	1 062 348 218	1 146 677 154
6°) Plus-values sur éléments d'actifs	0	0	0
7°) Fonds encaissés provenant de l'émission des titres ou emprunts subordonnés			
8°) Droit d'adhésion prélevés sur les nouveaux adhérents des mutuelles			
<b>9°) TOTAL (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8)</b>	<b>4 257 028 675</b>	<b>5 319 376 893</b>	<b>5 371 028 221</b>
10°) Pertes reportées et de l'exercice	982 531 399	982 531 399	0
11°) Amortissement restant à réaliser sur frais d'établissement &	17 152 567	13 084 552	10 176 910
12°) Amortissement restant à réaliser sur immobilisations incorpo	65 042 159	53 174 776	175 996 129
<b>13°) TOTAL (10 + 11 + 12)</b>	<b>1 064 726 125</b>	<b>1 048 790 727</b>	<b>186 173 039</b>
<b>14°) MARGE DISPONIBLE (9 - 13)</b>	<b>3 192 302 550</b>	<b>4 270 586 166</b>	<b>5 184 855 182</b>
<b>CALCUL REGLEMENTAIRE</b>			
	<b>Année</b>	<b>Année</b>	<b>Année</b>
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Méthode des primes (article 337-2 a)</b>			
a) Primes émises nettes d'annulations	10 441 053 619	10 119 808 025	10 727 934 313
b) Charges de sinistre nette de réassurance	4 677 785 479	4 367 106 544	4 122 646 581
c) Charge de sinistre brute de réassurance	5 205 676 541	4 636 108 158	4 538 427 633
d) Taux de conservation des sinistres (b/c sup. ou égal à 50%)	89,86%	94,20%	90,84%
e) Montant de primes retenu (a x 20%)	2 088 210 724	2 023 961 605	2 145 586 863
<b>f) MARGE MINIMALE (e x d)</b>	<b>1 876 451 932</b>	<b>1 906 524 971</b>	<b>1 949 022 229</b>
<b>Méthode des sinistres (article 337-2 b)</b>			
g) Charge de sinistre brute des 3 dernières années	15 093 268 128	15 184 672 976	15 184 672 976
h) Charges de sinistre moyenne (g/3)	5 031 089 376	5 061 557 659	5 061 557 659
i) Taux de conservation des sinistres (b/c sup. ou égal à 50%)	94,20%	94,20%	90,84%
j) Montant de charge de sinistre retenu (h x 25%)	1 257 772 344	1 265 389 415	1 265 389 415
<b>k) MARGE MINIMALE (j x i)</b>	<b>1 184 792 427</b>	<b>1 191 967 531</b>	<b>1 149 462 714</b>
<b>l) MARGE A RETENIR (si k&gt;f alors k sinon f)</b>	<b>1 876 451 932</b>	<b>1 906 524 971</b>	<b>1 949 022 229</b>
<b>DETERMINATION DE LA MARGE</b>			
	<b>Année</b>	<b>Année</b>	<b>Année</b>
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
m) SURPLUS DE MARGE (12 - l)	1 315 850 619	2 364 061 195	3 235 832 953
n) DEFICIT DE MARGE (l - 12)	0	0	0

**Source :** Extrait de l'état C11 2021 de NSIA Assurances

**Analyse et commentaire :**

L'analyse de la marge de solvabilité de la compagnie fait ressortir l'existence d'un surplus de marge important sur toute la période d'observation. A tout moment donc, l'entreprise est en mesure d'honorer ses engagements contractuels.

➤ **Analyse de l'existence ou non de besoin de financement**

Il s'agit pour nous ici de rapporter les fonds propres de l'entreprise au montant du capital social minimum requis pour la constitution et l'exploitation d'une compagnie d'assurance IARDT en zone CIMA. L'analyse de l'existence ou non d'un besoin de financement n'est pertinent que lorsque l'indicateur est calculé pour le dernier exercice comptable clôturé de l'entreprise. C'est ainsi que nous ne déterminerons cet indicateur que pour le compte de l'exercice 2019, les exercices antérieurs n'ayant plus d'importance.

Le ratio s'obtient comme suit :

$$\begin{aligned} \text{Ratio} &= \frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Capital social minimum exigé}} \\ &= \frac{4336845494}{3000\ 000\ 000} \end{aligned}$$

$$\text{Ratio} = 144,56 \%$$

**Analyse et commentaire :**

Le résultat obtenu traduit une bonne couverture de l'activité de la compagnie par ses fonds propres car le ratio trouvé est largement supérieur à la norme exigée par les autorités de contrôle en zone CIMA pour cet indicateur (minimum 80%). Elle n'a donc pas besoin d'un financement vu au 31 décembre 2021.

**2.2 Analyse d'exposition à la perte et à la ruine**

**2.2.1 Risque de perte et risque de ruine de NSIA Assurances Bénin**

Nous envisageons analyser ici l'évolution dans le temps de l'exposition de la société au risque de perte et estimer son exposition au risque de ruine.

Pour ce faire, nous allons prendre en compte les données collectées du bilan de la société au titre des exercices de 2016 à 2021 et déterminer successivement la moyenne (E(R)) et l'écart-type ( $\sigma(R)$ ) des résultats de la société de tous les exercices qui précèdent l'exercice d'évaluation.

Nous choisissons l'hypothèse d'estimer approximativement le résultat de l'exercice 2021 par la moyenne des résultats des exercices 2019 et 2020.

**Tableau 29** : Risque d'exposition à la ruine et à la perte

N°	Exercices	Résultat net (R )	E (R )	$\sigma (R)$	Fonds Propres (FP)
2	2016	480 230 238	-	-	-
3	2017	- 1 735 713 377	- 627 741 570	1 566 908 757	4 258 300 553
4	2018	306 603 924	- 316 293 072	1 232 315 717	2 522 587 176
5	2019	167 342 939	- 195 384 069	1 034 832 015	2 829 191 100
6	2020	1 062 348 218	56 162 388	1 058 081 318	3 274 497 276
	2021	1 074 842 017			4336845494
		(a) = -E(R )/ $\sigma$ (R )	P(X < (a ))	(b) = - (FP- E (R))/ $\sigma$ (R )	P(X' < (b))
	2018	0,40	1%	-3,12	0%
	2019	0,26	36%	-2,30	0%
	2020	0,19	36%	-2,92	0%
	2021	-0,05	41%	-3,04	0%

**Source** : Extrait du CMA 2020/DNA

Avec :

$P(X < (a))$  ==> Risque d'exposition à la perte de la société

$P(X' < (b))$  ==> Risque d'exposition à la ruine

**Analyse et commentaire :**

Au terme de nos estimations, nous constatons que le risque d'exposition de la société aux pertes est croissant dans l'ensemble et qu'en dépit de cette situation, la société est à l'abri de la ruine.

Il importe donc que les dirigeants de la société jettent un regard sur la gestion optimale des activités technique et financière de la compagnie.

Nous venons de passer à la loupe la situation financière et patrimoniale de NSIA Assurances Bénin sur la base des données collectées dans les états statistiques et comptables de la société au titre des exercices 2019, 2020 et 2021. Ceci nous a permis de relever les indicateurs confortant et par la même occasion, les points d'alerte.

Tableau 30 : Tableau synoptique du diagnostic de l'activité de NSIA Assurances Bénin

ANGLES D'ANALYSE	INDICATEURS	VALEURS			NORMES DE REFERENCE	APPRECIATIONS		
		2019	2020	2021		2019	2020	2021
Activité Commerciale	Part de marché	29%	28%		N > N-1			
	Taux de croissance des primes émises	5%	-3,1%	6%	> 0			
	Taux de croissance de la production (contrats)	118%	-2%	2%	> 0			
Activité/Couts technique(s)	Taux de commissions brutes	13,61%	14,23%	14,12%	≤ 20%			
	Taux de commissions nettes	15,79%	16,49%	16,14%	≤ 20%			
	Taux de frais généraux	24%	25%	25%	≤ 15%			
	Taux de sinistralité brut	49%	47%	45%	≤ 65%			
	Taux de sinistralité net	51%	52%	52%	≤ 65%			
	Ratio combiné	91%	94%	93%	< 100%			
	Taux de cession des primes (a)	13,84%	13,71%	13,89%	≤ 50%			
Réassurance	Taux de cession des sinistres (b)	10,14%	11,09%	9,16%	(b) ≥ (a)			
	Taux de rétention des primes (c)	86%	86%	86%	≥ 50%			
	Taux de rétention des sinistres (d)	90%	89%	91%	(d) ≤ (c)			
	Résultat de la réassurance en % des primes acquises	45%	58%	70%	< 50%			
	Ratio des obligations d'Etat et d'institutions	37%	36%	20%	[15% : 50%]			
	Ratio des actions et autres obligations	28%	32%	38%	[0% : 40%]			
	Ratio des droits réels immobiliers	24%	26%	40%	[0% : 40%]			
Engagements Réglementés	Ratio des autres prêts	0%	0%	0%	[0% : 10%]			
	Ratio des dépôts en banque	12%	9%	13%	[10% : 40%]			
	Taux de rendement des actifs gérés	3%	4%	3%	≥ 3,5%			
	Taux de marge d'exploitation	13%	12%	11%	> 0%			
	Taux de marge du résultat net	5%	14%	11%	> 0%			
Rendement/Rentabilité	Taux de provisionnement brut des risques en cours	18%	22%	27%	> 36%			
	Taux de provisionnement net des risques en cours	19%	24%	30%	> 36%			
	Taux de règlement des sinistres	79%	84%	89%	≥ 65%			
Solvabilité	ratio d'autonomie financière	15%	18%	22%	≥ 20%			
	Ratio de liquidité générale	103%	117%	147%	> 100%			

Légende:

Bon

Acceptable

Mauvais

Source : Récapitulatif des résultats d'analyse et d'observation des données et statistiques des états comptables et financiers

## **Section 2 : Vérification des hypothèses**

Suivant nos critères de vérification précédemment énumérés dans notre méthodologie de recherche, nos hypothèses seront soit confirmées ou infirmées :

H1 : Le système de contrôle de gestion contribue à l'amélioration de la performance de NSIA Assurances.

H2 : NSIA Assurances se conforme aux normes et exigences de la CIMA.

### **❖ Vérification de la première hypothèse.**

La première hypothèse se rapporte à la contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance de NSIA Assurances. A l'aide des réponses à notre questionnaire, nous avons essayé de mesurer l'impact du contrôle de gestion dans l'amélioration des performances stratégiques et opérationnelles de NSIA Assurances au Bénin. Ce questionnaire a été administré à un échantillon de 20 personnes regroupant les membres du CODIR et du CODIR élargi (Chefs départements et principaux chefs services) de NSIA Assurances.

L'analyse des résultats de cette enquête porte sur les principaux axes suivants :

- Rapport entre le contrôle de gestion et les autres services au sein de NSIA Assurances
- Relation entre la direction générale et le contrôle de gestion
- Les constats et insuffisances du dispositif actuel

Au regard des réponses obtenues (Annexe n°7) nous pouvons donc conclure donc que l'hypothèse N°1 est partiellement vérifiée.

### **❖ Vérification de la deuxième hypothèse.**

La deuxième hypothèse se rapporte au respect des exigences de la CIMA.

Ainsi, nous avons pu analyser les résultats du calcul de certains ratios et indicateurs :

- NSIA Assurances respecte les règles prudentielles en terme de couverture des engagements réglementés, de constitution de provisions suffisantes et de marge de solvabilité de 2019 à 2021 ;
- le taux de couverture des engagements réglementés par les actifs admis excède 100% sur toute la période de notre étude (en moyenne 120.75%) avec une croissance continue de 2019 à 2021 ;

- la marge de solvabilité de la NSIA Assurances dépasse de loin la marge de solvabilité réglementaire ;
- l'analyse des boni et mali de liquidation montre que NSIA Assurances a une politique de provisionnement prudente dans l'ensemble même si au cours de précédents exercices elle a connu quelques mali (inventaire 2019 et 2020) ;
- les capitaux propres représentent entre 20% et 23% du passif total durant toute la période d'étude, confirmant une solvabilité rassurante ;
- NSIA Assurances a connu de bons résultats (technique, financier) sur toute la période d'étude ;
- les S/P sur la période de l'étude est en moyenne de l'ordre de 51% ce qui est inférieure à 65% (norme), alors on peut conclure que la sinistralité de NSIA Assurances est bonne ;
- les frais de gestion respectent les normes du groupe NSIA Assurances qui est 13% pour les commissions et 22% pour les frais généraux, ce qui n'est pas le cas concernant les normes CIMA (20% pour les commissions et 15% pour les frais généraux) ;
- Nous avons remarqué aussi que la marge de solvabilité de NSIA en 2020 est légèrement inférieur (2 364 061 195 FCFA) à la moyenne des marges de solvabilité en 2020 (2 787 330 689 FCFA) des autres compagnies du marché et par rapport à la marge de solvabilité minimale (1906524971 FCFA) de NSIA Assurances en 2020.
- En ce qui concerne la couverture des engagements réglementés en 2020, le taux de couverture de NSIA Assurances s'établit à (120.75%) ce qui est supérieur au taux de couverture du marché en 2020 qui est de l'ordre de 111,16 %.
- L'analyse de l'état C10 Tableau A, révèle des malis de liquidation (inventaires 2019 et 2020), n'empêche on peut conclure que la politique de provisionnement de NSIA Assurances est prudente, même si elle mérite d'être surveillée de près.
- Les dépôts en banque sont insuffisants et le poste « autres prêts » présente un solde nul.

Au regard de ces analyses, nous pouvons conclure, **notre première hypothèse N° 2 est partiellement vérifiée.**

La section suivante présente les recommandations résultant des constats, résultats des ratios et des conditions de mise en œuvre en vue d'améliorer la performance de NSIA Assurances au Bénin.

### ***Section 3 : Recommandations et conditions de mise en œuvre***

Cette section est destinée à évoquer les propositions de mesures correctives susceptibles d'être prises et mises en œuvre par la société en vue d'améliorer pour l'avenir, les résultats obtenus dans les différents angles d'analyse de l'activité de la compagnie et des conditions de leur mise en œuvre.

#### ***Paragraphe 1 : Recommandations formulées***

Les recommandations sont formulées suivant les angles d'analyse et d'observation pour lesquels les résultats obtenus de l'application des indicateurs de mesure se sont révélés perfectibles et mauvais. Pour les angles d'analyse ayant déjà affiché de bons résultats, nous proposerons quelques suggestions ayant pour objectif de veiller au maintien dans le long terme de leur bon état.

##### ***1.1. Recommandations d'ordres organisationnel et structurel***

Elles sont relatives à l'organisation structurelle de la société prenant ainsi en compte, les relations de dépendance, de collaboration, de complémentarité, de subordination, de substitution et d'exclusivité existantes entre chacune des directions, services et divers centres de responsabilité composant l'organigramme de la compagnie. A ce titre, nous proposons ce qui suit :

➤ **Retirer la fonction de Contrôle de Gestion de la tutelle de la Direction Administrative et Financière et l'ériger en Cellule de Contrôle de Gestion et de Qualité**

La présente recommandation s'inscrit dans la même ligne d'objectif que celle qui précède car le responsable en charge du Contrôle de Gestion manquera d'efficacité, d'autonomie et d'indépendance s'il doit être placé sous la tutelle du Directeur Administratif et Financier qui détient déjà de larges pouvoirs sur la conduite des finances et la tenue de la comptabilité de la société, fonction très importante pour consigner et retracer en écritures comptables, toutes les opérations de nature à affecter les finances ou le patrimoine de la société.

Nous savons déjà combien la présence d'un Contrôleur de Gestion au sein d'une entité est importante pour vérifier si les directives des dirigeants sont correctement appliquées par les collaborateurs à tous les niveaux, analyser les écarts entre les objectifs fixés et les résultats constatés et suggérer à la Direction Générale les mesures correctives éventuellement nécessaires. Comment peut-il donc effectuer convenablement cette mission

s'il ne peut rendre compte directement à la Direction Générale et se trouve contraint de passer par un supérieur hiérarchique intermédiaire ? La création d'une cellule de Contrôle et de Qualité directement rattachée à la Direction Générale permettra de résoudre ce dysfonctionnement.

➤ **Créer et dynamiser la fonction de Risk Manager au sein de la compagnie**

L'organigramme de NSIA Assurances n'a pas prévu un poste de Risk Manager au sein de la société. Le monde financier et économique est en constante évolution avec des innovations, de nouveaux impératifs d'adaptation à la réforme au nombre desquels se trouve notamment la fonction du Risk management. La tendance actuelle est d'avoir au sein des entités exposées à divers risques d'exploitation et d'activité, un responsable de gestion des risques au profil qualifié pour mettre l'entreprise à l'abri de pertes majeures. Nous trouvons très indispensable que les dirigeants de la société pensent à intégrer cette innovation dans leur structure organisationnelle.

*1.2. Recommandations relevant de la matrice SWOT de NSIA Assurances Bénin*

Elles ont rapport aux suggestions à faire pour renforcer et solidifier les forces et les opportunités de la société et par la même occasion, de corriger les faiblesses et les menaces qui pèsent sur elle ou tout au moins de réduire leurs impacts sur la performance de la compagnie. Il s'agit entre autres de:

- ✓ adapter les tarifs pratiqués par la société aux réalités concurrentielles du marché et des statistiques de la sinistralité du portefeuille ;
- ✓ mettre en place un plan de marketing stratégique agressif : en effet, NSIA Assurances Bénin doit prendre conscience qu'elle peut perdre la position de leader sur le marché à tout moment et que le meilleur moyen d'éviter cela est de veiller en permanence à conquérir le marché en pleine croissance tout en augmentant sa part de marché ;
- ✓ relever le capital social de la société à cinq milliards (5 000 000 000) de francs CFA pour répondre au minimum réglementaire exigé sur le marché ;
- ✓ poursuivre la formation, le renforcement des capacités du personnel et la capitalisation de l'expérience professionnelle par la promotion des cadres à l'interne, une option qui crée un lien de complicité et de redevance entre les agents les plus anciens de la société et la compagnie elle-même ou d'attachement du personnel au meilleur pour la société ;

✓ pratiquer la veille informationnelle et digitale : anticiper les évolutions technologiques et les implanter au sein de la société pour garantir une avance sur la concurrence.

### *1.3. Recommandations sur l'activité commerciale de la société*

L'activité commerciale d'une compagnie d'assurance repose sur le dynamisme dans la production de contrats et le volume du chiffre d'affaires réalisé. Celle de NSIA Assurances Bénin est en forte dégradation sur les deux derniers exercices. Pour la redynamiser, nous proposons :

- concevoir et proposer des produits innovants à la clientèle ;
- réviser les termes contractuels des traités de nomination des agents généraux et des contrats de collaboration des courtiers ;
- concevoir un plan de rémunération attractif aux mandataires commerciaux indépendants ;
- instaurer un système de gratification annuelle exceptionnelle des meilleurs apporteurs d'affaires de la compagnie ;
- pratiquer des tarifs concurrentiels ;
- réduire autant que possible les exclusions de garanties dans les contrats et conseiller chaque souscripteur ou assuré sur le produit d'assurance adapté à son profil ;
- assurer la célérité dans le règlement, la liquidation et le paiement des dossiers sinistres ;
- rehausser l'image de marque et la notoriété de la société : organiser des campagnes publicitaires, de promotion, de vulgarisation des produits et de rapprochement de la clientèle ;
- veiller à la satisfaction client : réduire les délais d'attentes des sinistrés et victimes, assurer l'efficacité du rapport qualité-prix des services offerts à la clientèle.

### *1.4. Recommandations sur la maîtrise des indicateurs techniques*

Les ratios techniques de NSIA Assurances au Bénin pour l'ensemble sont acceptables sur l'ensemble de la période d'observation des données statistiques et comptables. Toutefois, nous invitons les dirigeants à :

- poursuivre la veille dans la sélection des risques ;
- veiller à la maîtrise permanente des frais généraux de la société ;

- revoir le programme de réassurance de la société : en effet, les primes cédées par la société pour les risques proposés à la réassurance comparées à la part des réassureurs dans les prestations et frais payés sont excessivement en la faveur des réassureurs. NSIA Assurances Bénin gagnerait encore un peu à sélectionner davantage les risques à proposer à la réassurance ;

#### *1.5. Recommandations sur l'activité de placements et la diversification des actifs représentatifs des engagements réglementés*

Au regard des chiffres du marché et des chiffres de NSIA Assurances au Bénin (confère CMA 2020) on peut conclure que cette dernière a tout à gagner à améliorer sa politique de placement actuel.

Pour y arriver, nous préconisons les mesures suivantes :

- vendre les actions non rentables sur les cinq derniers exercices comptables,
- privilégier et augmenter les investissements en obligations d'Etat et d'Institutions financières au détriment des actions,
- augmenter la détention de dépôts à terme dans les banques pour des rémunérations certaines tout au moins supérieures à 3,5%.

#### *1.6. Recommandations sur la solvabilité de l'entreprise*

Sur la capacité de la société à faire face à ses engagements à court, moyen et long terme, nous préconisons de :

- ✓ réduire les crédits accordés aux agents, courtiers et assurés en veillant au reversement régulier des primes émises et encaissées par les intermédiaires,
- ✓ suivre l'évolution des arriérés de prime en réduisant leur volume en montant par le recouvrement effectif,
- ✓ respecter scrupuleusement les dispositions de l'article 13 nouveau du code des assurances CIMA relatives au paiement des primes et la prise d'effet effective des contrats d'assurance émis : ceci permettra d'améliorer considérablement le taux de créance de l'entreprise,
- ✓ relever le capital social actuel de la société par augmentation du capital à hauteur de 5 000 000 000 FCFA au minimum par apports nouveaux (exclure l'augmentation par incorporation de réserves),
- ✓ poursuivre la constitution de réserves facultatives.

Après avoir relevé les irrégularités et autres dysfonctionnements suite au diagnostic de l'activité de NSIA Assurances Bénin, il convient d'évoquer ensuite les préalables nécessaires à la réussite et à l'efficacité dans leur mise en œuvre.

***Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des recommandations***

La correction des dysfonctionnements ne peut être effective que lorsque certaines dispositions utiles seront prises pour garantir une efficacité des solutions.

Pour obtenir les résultats attendus de la mise en œuvre des recommandations formulées, nous pensons qu'il est utile :

- une sincère volonté des actionnaires et des dirigeants de la société ;
- l'adhésion, l'engagement et la participation de toutes les parties prenantes de la société aux réformes et à l'innovation, même celles les plus défavorables aux intérêts individuels isolés et inavoués des agents ;
- la planification, la budgétisation et la mobilisation et la mise à disposition au profit des utilisateurs, des ressources spéciales pour la conduite des réformes ;
- L'adaptation continue de NSIA Assurances Bénin aux évolutions de son environnement extérieur (anticiper sur les tendances du marché et procéder aux ajustements nécessaires, mettre en adéquation les objectifs de la société avec les réalités concurrentielles) ;
- la promotion de l'excellence, la récompense de la performance et du mérite des agents, assurer la mobilité du personnel ;
- la veille continue de la sauvegarde, de la protection de la culture d'entreprise et d'une bonne image de marque de la société ;
- la poursuite de la promotion à l'interne des cadres les plus expérimentés et au profil adéquat de la société aux grands postes de responsabilité ;
- une bonne connaissance de la tendance structurelle du marché ;
- le maintien d'un environnement de travail sain et harmonieux entre les agents.

Nous invitons alors les différents lecteurs et utilisateurs de la présente étude à la considérer comme une contribution à l'optimisation de l'activité de NSIA Assurances Bénin pour les exercices comptables ultérieurs à la période d'observation et d'analyse.

# CONCLUSION GENERALE

L'objectif général de notre étude est de mener une analyse des indicateurs prudentiels de NSIA Assurances en vue de mesurer l'efficacité du pilotage de l'entreprise. De façon spécifique, cet objectif vise surtout à apprécier les résultats des différents ratios de contrôle de gestion mais de mettre surtout l'accent sur les indicateurs de solvabilité, le degré de couverture des engagements réglementés et de la politique de provisionnement.

Pour atteindre ces objectifs, nous nous sommes servis des données secondaires issues des rapports annuels tels que : le bilan, le compte d'exploitation générale et le compte de perte et profit et des états statistiques dans le but déterminer si NSIA Assurances respecte les normes de la CIMA.

L'étude du bilan a montré que les deux grands métiers exercés par NSIA Assurances à savoir : l'activité technique d'assurance et l'activité financière d'investissement ont été assez fructueuses. La structure du bilan est équilibrée, les produits d'exploitation sont supérieurs aux charges d'exploitation correspondantes et les résultats nets sont tous positifs. Le résultat technique qui représente le résultat d'exploitation de la compagnie arrive à couvrir tous les frais de structure et le coût de la réassurance.

Pour assurer une veille perpétuelle et fournir un service de qualité, les entreprises d'assurances doivent se doter de bons outils de pilotage pour qu'à toute époque elle soit capable d'honorer leurs engagements vis-à-vis des assurés et bénéficiaires de contrats.

Les différents ratios (de structure, de solvabilité, techniques et financiers) calculés dans le cadre de cette étude sont pour la plupart très avantageux et les ratios de résultat et de rentabilité sont tous positifs. L'ensemble de ces ratios met en évidence l'excellente solvabilité de la société, sa capacité à prévenir les évolutions défavorables et prouve que NSIA Assurances se porte bien même si la vigilance doit être maintenue pour assurer la pérennité de la société.

Face à cette situation et dans le souci de rendre plus performante l'activité de l'entreprise vue dans son ensemble d'une part et de participer activement au jeu de la concurrence sur un marché dynamique et en pleine croissance, nous avons préconisé différentes mesures dont notamment : le réaménagement de l'organigramme de l'entreprise en vue d'assurer l'indépendance et l'efficacité de certains responsables dans leurs attributions et dans l'exercice de leurs fonctions, la pratique de la veille concurrentielle (prévoir et anticiper les tendances générales, produits-qualité-prix plus compétitifs, satisfaction-client améliorée, réseau de distribution plus dynamique), la promotion et la

récompense du mérite , la redistribution des actifs représentatifs des engagements réglementés, la maîtrise des coûts, la consolidation de la situation nette de l'entreprise.

Toutes ces mesures ne peuvent prendre forme que sur l'initiative et la volonté des dirigeants de la société combinée à une adhésion de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Les différentes solutions proposées ne constituent pas certes une panacée aux dysfonctionnements inhérents à la gestion de l'activité de NSIA Assurances au Bénin, mais elles vont néanmoins jouer leur partition dans la poursuite de la dynamique de leader du marché béninois et de l'équilibre technique et financier de la société. C'est pourquoi, nous espérons qu'elles puissent inspirer et susciter d'autres réflexions et d'autres travaux pouvant y concourir.

## *REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES*

### I- OUVRAGES GENERAUX ET SPECIALISES

ANTHONY R., DEARDEN J., « Management Control Systems », Homewood; BERLAND Nicolas, « Mesurer et piloter la performance », l'Université Paris-Dauphine ; BOUQUIN Henry, « Fondement du contrôle de gestion », PLF, Que sais-je ? n°2892.

COUILBAULT François, ELIASHBERG Constant et LATRASSE Michel, « Les Grands Principes de l'Assurance », 4ème édition, Ed. L'Argus ;

DONAT Nobile, « Contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances et de réassurances », éd. LARGUS, 1976 ;

GERVAIS Michel, « Contrôle de gestion », 9 édition economic, 2009 ;

LANGLOIS Georges, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », 4ème éd. 2010 ;

MILES. R ; SNOW .C, « Stratégie d'Organisation, Structure, et Processus », 1978

ALAZARD C. & SEPARI S., « Contrôle de gestion, Manuel et application », DCG 11, 2ième édition, Francis LEFEBVRE, Paris 2010,

LOÏNING Hélène et al., « Le contrôle de gestion Organisation, outils et pratiques », 3ème édition, DUNOD Paris ;

YEATMAN Jérôme, « Manuel International de l'Assurance », Ed. Economica, 1998.

#### NOTES COURS

Emmanuel NOUKELA, « Cours d'audit interne » MPA Première Promotion 2020-2022 ;

Eugène KOUADIO, « Cours de Généralités et Bases Techniques » MPA Première Promotion 2020-2022 ;

Fabrice H. ABLEGUE, « Cours de contrôle sur pièces et sur place » MPA Première Promotion 2020-2022 ;

Fransady KONDE, « Cours de comptabilité des Sociétés d'assurances » MPA Première Promotion 2020-2022 ;

Apollinaire AGBOGBA, « Cours de contrôle de gestion » MPA Première Promotion 2020-2022 ;

Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage dans les sociétés d'assurances non vie de la zone CIMA : cas de NSIA Assurances au Bénin

---

## II- MEMOIRES, SEMINAIRES ET ETUDES

DJADJA B.G. « Contribution du Contrôle de gestion à la rentabilité d'une société d'assurance IARD : Cas de l'Africaine des Assurances »

DJIVO S. J.D., « La nécessité du Contrôle de Gestion dans une Société d'Assurance : Cas de la Générale des Assurances du Bénin (GAB) ».

HOUNGA A.A., « Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage des sociétés d'assurances de la zone CIMA: Etude de cas de L'Africaine des Assurances du Bénin »

CAKPO Y.A., « La surveillance du portefeuille et le pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance IARD en zone CIMA : SAHAM IARD BENIN »

« L'apport du contrôle de gestion dans le pilotage de l'entreprise d'assurance », Thèse : MBA-2010 ENASS ;

« L'audit et le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurances », séminaire FANAF/IIA animé par Seydou KONE à Ouagadougou du 12 au 16 novembre 2007 ;

« Les déterminants de la souscription d'une garantie d'assurance au Bénin », étude réalisée par la direction des assurances du Bénin, Août 2015 ;

« Les nouveaux enjeux du contrôle des assurances », Séminaire FANAF, 38ème Assemblée générale de FANAF, animé par François TEMPE (ACPR), Ouagadougou, 18 Février 2014.

« Les approches théoriques et leur portée explicative des pratiques de contrôle de gestion dans le secteur public », Habir Hanafi, Said El-Marzouki.

## III- LEGISLATIONS ET REVUE PROFESSIONNELLE

Atlas Magazine, « l'actualité de l'assurance en Afrique et au Moyen-Orient, N°131, Mai 2016 ;

Brochure FANAF, « Marché de l'assurance en Afrique », données 2020 ;

Code des assurances des Etats membres de la CIMA, édition 2019 ;

Newsletter of International Association of Insurance Supervisors (IAIS), July 2016;

Principes de base, normes, orientations et méthodologie d'évaluation pour le secteur des assurances, publication de l'IAIS, octobre 2011 ;

Revue CMA édition 2020 produite annuellement par la Direction des Assurances du Bénin.

#### IV- WEBOGRAPHIE

<https://www.argusdelassurance.com/solvabilite-2/de-solvabilite-1-a-solvabilite-2.35265>  
consulté le 17/08/2022 à 9h16

<https://fanaf.org/rubrique/statistiques-10/> consulté le 15/08 /2022 à 20h15

<https://www.cairn.info/financiariser-l-assurance--9782724627459-page-67.htm> consulté  
le 15/08 /2022 à 21h10

<https://www.atlas-mag.net/> consulté le 18/08 /2022 à 16h 10

<https://www.groupensia.com/> consulté le 15/07 /2022 à 14h 10

<https://www.piloter.org/controle-de-gestion/definition-controle-de-gestion.htm> consulté le  
15/07 /2022 à 14h 16

<https://www.cairn.info/controle-de-gestion--9782100587452-page-1.htm>; consulté le  
20/07 /2022 à 14h 25

<https://www.manager-go.com/finance/controle-de-gestion.htm>; consulté le 20/07 /2022 à  
14h 25

<https://cima-afrique.org/la-cima-en-chiffres/> consulté le 15/08 /2022 à 20h32

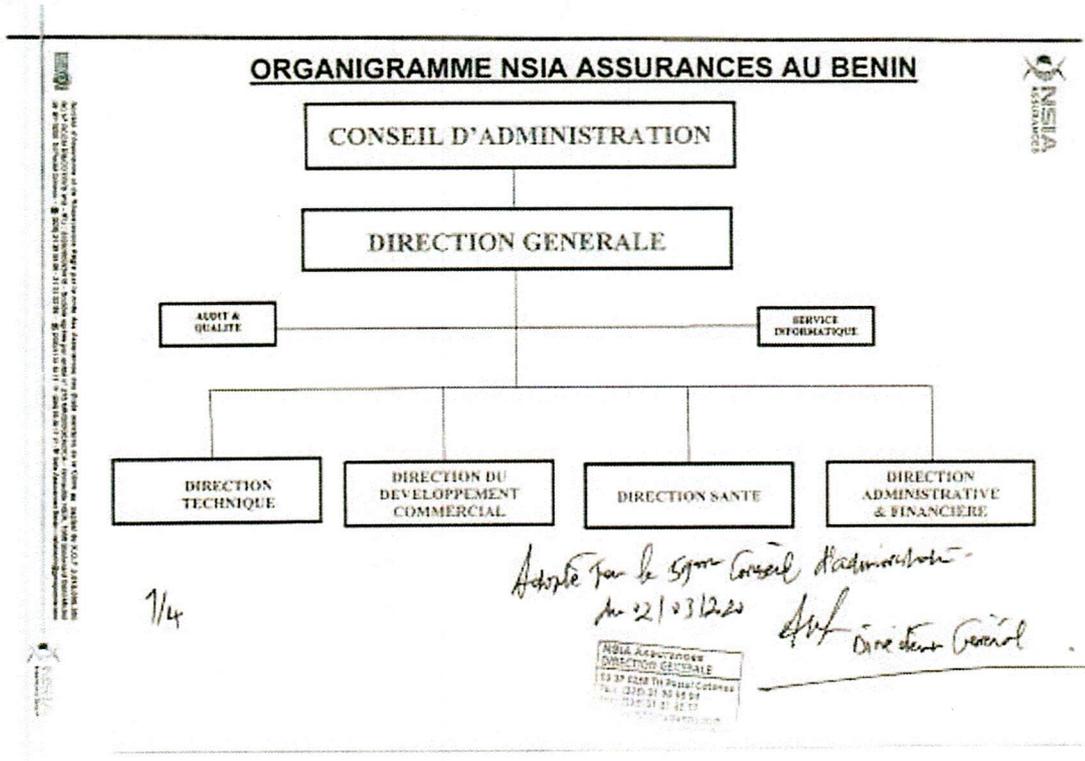
<https://www.cica-re.com/> consulté le 20/06 /2022 à 19h14

<http://www.ijafame.org/index.php/ijafame> consulté le 13 Octobre 2022

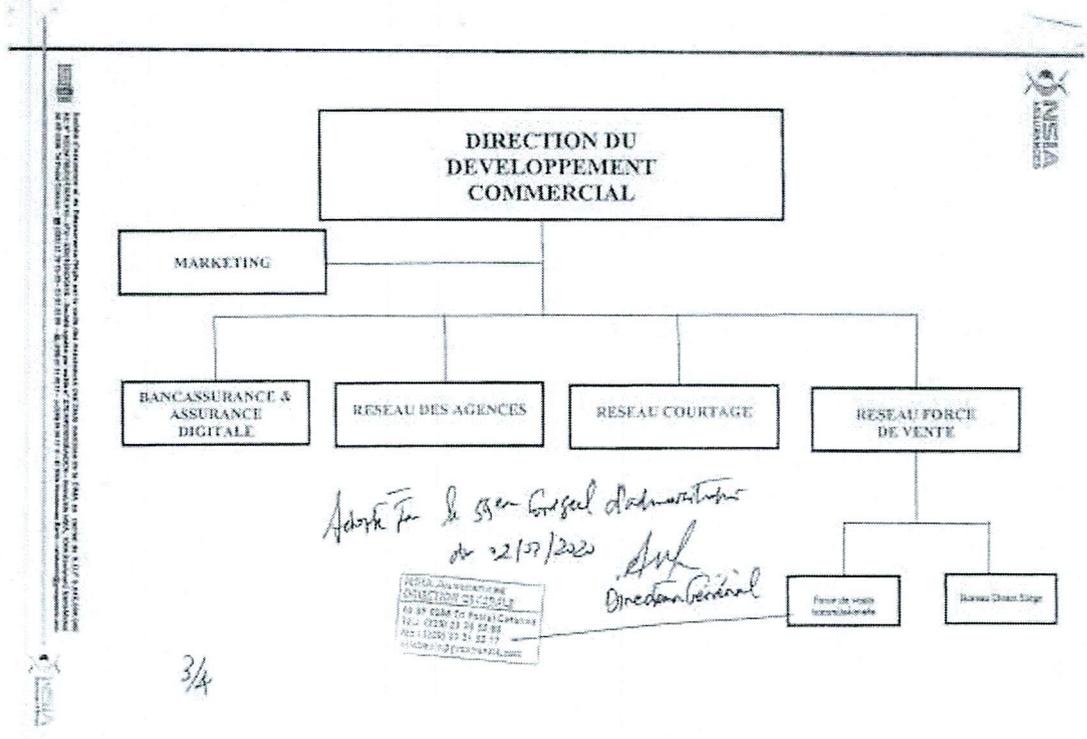
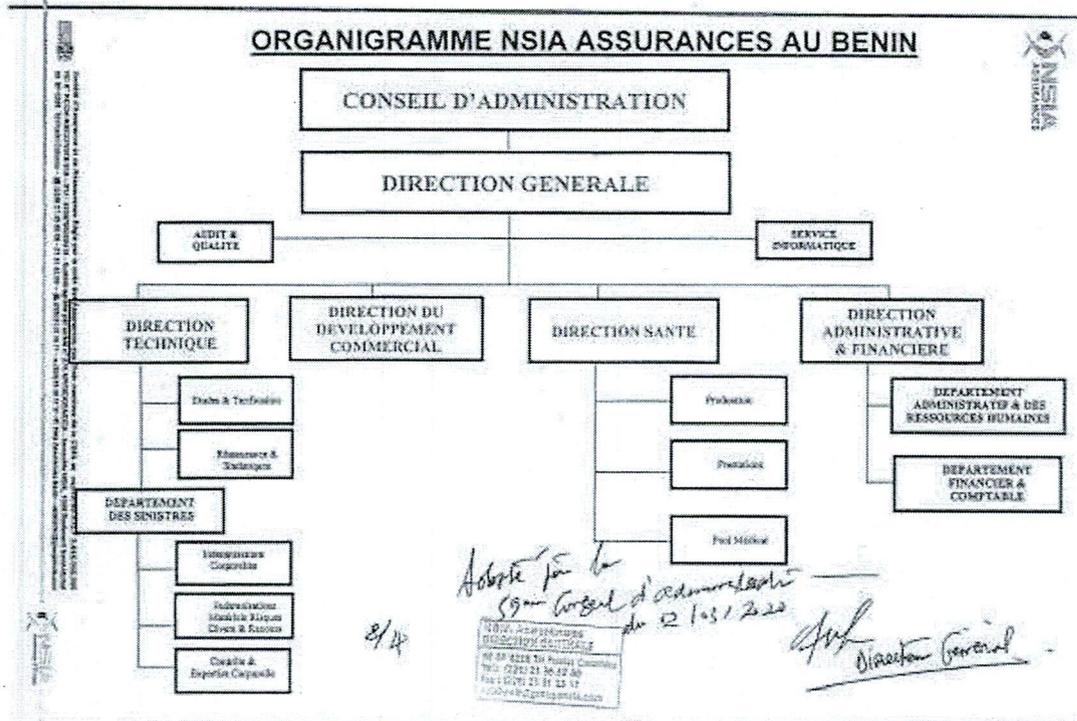
Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage dans les sociétés d'assurances non vie de la zone CIMA : cas de NSIA Assurances au Bénin

## ANNEXES

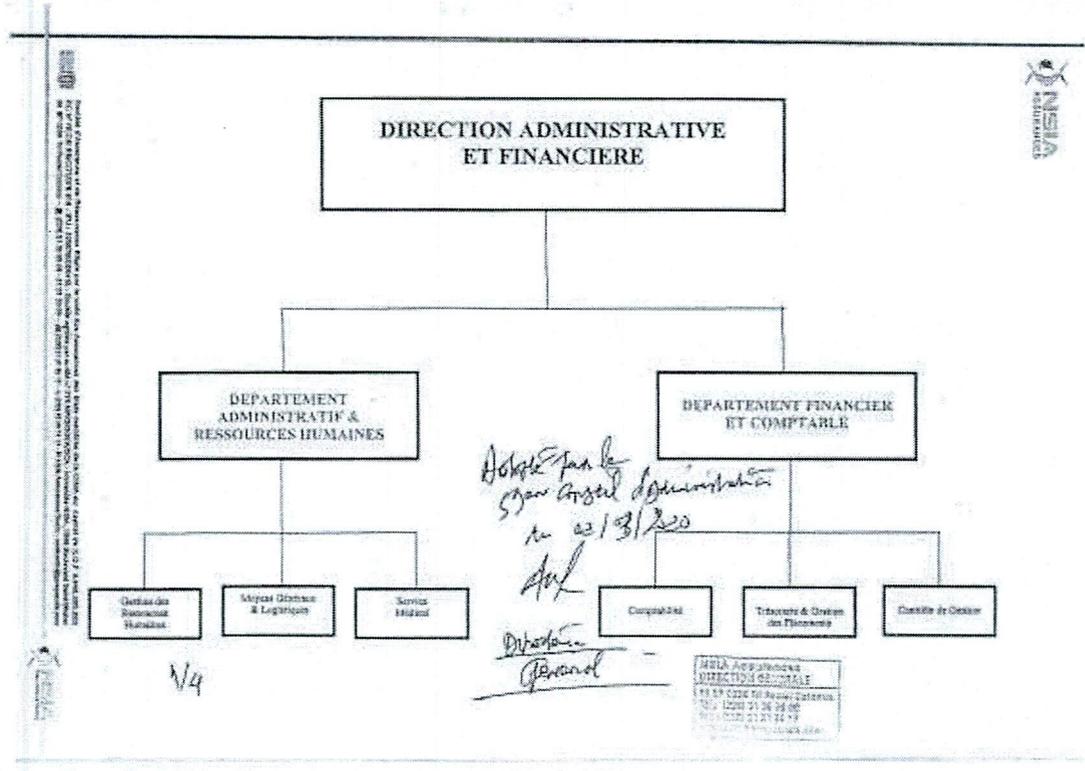
### Annexe n°1 : Organigramme de NSIA Assurances au Bénin



Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage dans les sociétés d'assurances non vie de la zone CIMA : cas de NSIA Assurances au Bénin



# Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage dans les sociétés d'assurances non vie de la zone CIMA : cas de NSIA Assurances au Bénin



**Annexe n°2 : Guide d'entretien**

Ce guide d'entretien a été élaboré pour servir de fil conducteur dans nos différents échanges avec le personnel, les clients et toutes autres parties intéressées par la gestion de NSIA Assurances au Bénin.

Les entretiens ont été conduits autour des thèmes suivants :

Thème 1 : Problématique de la satisfaction des clients de NSIA Assurances

Thème 2 : Présentation du système de contrôle de gestion à NSIA Assurances

Thème 3 : Indicateurs de performances mise en place à NSIA Assurances

Thème 4 : Contribution du contrôle de gestion à l'amélioration des performances de NSIA Assurances

Thème 5: Style de management au sein de NSIA Assurances

**Annexe n°3: Questionnaire**

QUESTIONNAIRE SUR LA PERTINENCE ET LA PERFORMANCE DU CONTROLE DE GESTION A NSIA ASSURANCES.

Ce questionnaire a été conçu dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle Master Professionnel en Assurance (MPA) de l'Institut International des Assurances (IIA) sur le thème : « Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage des entreprises d'assurance non vie en zone CIMA : Cas de NSIA Assurances au Bénin ». Cette collecte d'informations intervient dans le cadre de nos travaux de recherche, dont les résultats seront analysés en toute objectivité et confidentialité pour le profit de la société.

Quelle est la place de contrôle de gestion au sein de NSIA assurances ?

Opérationnelle  Directionnelle  Financière

Que pensez-vous qu'elle devrait être ?

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

D'après vous quelles sont les tâches assurées par le contrôle de gestion ?

Contrôler  Conseiller  allouer des ressources

Le contrôle de gestion met-il à votre disposition des tableaux de suivi de votre activité ?

OUI  NON

Si non en avez-vous besoins OUI  NON

Si oui Les tableaux mis à votre disposition vous sont-ils utiles ? OUI  NON

Vous sentez vous impliquer dans l'établissement des différents indicateurs produits par le contrôle de gestion ?

OUI  NON

Trouvez-vous que le contrôle de gestion à NSIA assurance œuvre à l'atteinte de vos performances organisationnelles ?

Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage dans les sociétés d'assurances non vie de la zone CIMA : cas de NSIA Assurances au Bénin

OUI  NON

Si non, que proposez-vous ?

Quel est votre principal indicateur de performance ? Le contrôle de gestion est-il un élément important dans l'atteinte de cet indicateur de performance ?

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

Quels sont, selon vous, les avantages à évaluer périodiquement les résultats et à analyser vos données statistiques ?

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

Quelle politique adoptez-vous pour la maîtrise des coûts et des charges de l'activité de votre centre de responsabilité ?

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

Avez-vous relevé des insuffisances dans le dispositif du contrôle de gestion impactant votre activité ? Si oui que proposez-vous ?

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

Trouvez-vous pertinent ce questionnaire ?

OUI  NON

Nom du Répondant :

Nous vous remercions pour la disponibilité et votre contribution

j

Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage dans les sociétés d'assurances  
non vie de la zone CIMA : cas de NSIA Assurances au Bénin

**Annexe n°4: Statistiques des sanctions de la CIMA à l'encontre des compagnies et des dirigeants de 2009 à 2019**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Retrait agrément (16)	4	1	1	1	1	0	1	0	2	1	4
Administration provisoire (21)	1	4	1	1	2	2	2	3	2	1	2
Mise sous surveillance permanente (35)	5	5	2	4	3	1	4	4	2	2	3
Sanctions dirigeants(91)	3	4	1	7	3	2	15	12	22	11	11

**Source** : Données de la CIMA

Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage dans les sociétés d'assurances non vie de la zone CIMA : cas de NSIA Assurances au Bénin

**Annexe n°5: Marge de Solvabilité (état C11) de NSIA Assurances sur trois (03)**

dernières années.

ETAT C11 - Calcul de la marge de solvabilité - DOMMAGE			
ELEMENTS CONSTITUTIFS (art 337-1)	Année	Année	Année
	2019	2020	2021
1°) Capital social versé ou fonds d'établissement constitué	3 645 000 000	3 645 000 000	3 645 000 000
2°) La moitié de la fraction non versée du capital ou de la part	0	0	0
3°) Emprunt pour fonds social complémentaire			
4°) Réserves réglementaires ou libres	612 028 675	612 028 675	579 351 067
5°) Bénéfices reportés et de l'exercice	0	1 062 348 218	1 146 677 154
6°) Plus-values sur éléments d'actifs	0	0	0
7°) Fonds encaissés provenant de l'émission des titres ou emprunts subordonnés			
8°) Droit d'adhésion prélevés sur les nouveaux adhérents des mutuelles			
<b>9°) TOTAL (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8)</b>	<b>4 257 028 675</b>	<b>5 319 376 893</b>	<b>5 371 028 221</b>
10°) Pertes reportées et de l'exercice	982 531 399	982 531 399	0
11°) Amortissement restant à réaliser sur frais d'établissement &	17 152 567	13 084 552	10 176 910
12°) Amortissement restant à réaliser sur immobilisations incorpo	65 042 159	53 174 776	175 996 129
<b>13°) TOTAL (10 + 11 + 12)</b>	<b>1 064 726 125</b>	<b>1 048 790 727</b>	<b>186 173 039</b>
<b>14°) MARGE DISPONIBLE (9 - 13)</b>	<b>3 192 302 550</b>	<b>4 270 586 166</b>	<b>5 184 855 182</b>
CALCUL REGLEMENTAIRE			
	Année	Année	Année
	2019	2020	2021
<b>Méthode des primes (article 337-2 a)</b>			
a) Primes émises nettes d'annulations	10 441 053 619	10 119 808 025	10 727 934 313
b) Charges de sinistre nette de réassurance	4 677 785 479	4 367 106 544	4 122 646 581
c) Charge de sinistre brute de réassurance	5 205 676 541	4 636 108 158	4 538 427 633
d) Taux de conservation des sinistres (b/c sup. ou égal à 50%)	89,86%	94,20%	90,84%
e) Montant de primes retenu (a x 20%)	2 088 210 724	2 023 961 605	2 145 586 863
<b>f) MARGE MINIMALE (e x d)</b>	<b>1 876 451 932</b>	<b>1 906 524 971</b>	<b>1 949 022 229</b>
<b>Méthode des sinistres (article 337-2 b)</b>			
g) Charge de sinistre brute des 3 dernières années	15 093 268 128	15 184 672 976	15 184 672 976
h) Charges de sinistre moyenne (g/3)	5 031 089 376	5 061 557 659	5 061 557 659
i) Taux de conservation des sinistres (b/c sup. ou égal à 50%)	94,20%	94,20%	90,84%
j) Montant de charge de sinistre retenu (h x 25%)	1 257 772 344	1 265 389 415	1 265 389 415
<b>k) MARGE MINIMALE (j x i)</b>	<b>1 184 792 427</b>	<b>1 191 967 531</b>	<b>1 149 462 714</b>
<b>l) MARGE A RETENIR (si k&gt;f alors k sinon f)</b>	<b>1 876 451 932</b>	<b>1 906 524 971</b>	<b>1 949 022 229</b>
DETERMINATION DE LA MARGE			
	Année	Année	Année
	2019	2020	2021
<b>m) SURPLUS DE MARGE (12 - l)</b>	<b>1 315 850 619</b>	<b>2 364 061 195</b>	<b>3 235 832 953</b>
<b>n) DEFICIT DE MARGE (l - 12)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Source : Extrait des états C11, 2019, 2020 et 2021 de NSIA Bénin

1

Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage dans les sociétés d'assurances  
non vie de la zone CIMA : cas de NSIA Assurances au Bénin

**Annexe n°6 : Bilan par grandes masses de NSIA Assurances sur trois (03) années**

<b>COMPTE DU BILAN - ACTIF</b>			
DESIGNATION	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Frais d'établissement et de développement (1)	370 000 220	370 000 220	370 000 220
Immobilisations dans l'Etat membre (2)	15 558 279 802	14 504 022 223	13 743 623 286
Total des valeurs immobilisées nettes (A) =1+2	22 233 438 593	24 635 621 941	14 113 623 506
Total de la part des cessionnaires et rétrocessionnaires dans les provisions techniques (B) = 3+4	238 398 580	353 596 071	483 060 113
*Primes (3)	10 626 144 048	9 808 963 546	8 634 788 727
*Sinistres (4)	5 205 676 541	4 636 108 158	4 122 646 581
Total des comptes de tiers et des comptes financiers (C)	5 398 672 686	5 169 477 894	7 421 589 194
Résultat de l'exercice (pertes) (D)	445 306 176	1 062 348 218	1 074 842 017
<b>TOTAUX (A+B+C+D)</b>	<b>28 315 816 035</b>	<b>30 158 695 906</b>	<b>49 964 173 644</b>
<b>COMPTE DU BILAN - PASSIF</b>			
DESIGNATION	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Total des capitaux propres et réserves	2 829 191 100	3 274 497 276	4 336 845 494
Total des Subventions, provisions pour pertes et charges et dettes à long et moyen terme	1 480 439 861	1 424 644 907	1 155 199 725
Total des provisions techniques	8 488 169 610	7 725 633 734	7 902 871 333
Total des dettes à court terme	5 237 129 899	4 413 904 001	5 047 440 629
Résultat (excédents avant affectation)	445 306 176	1 062 348 218	1 074 842 017
<b>TOTAUX</b>	<b>18 480 236 646</b>	<b>17 901 028 136</b>	<b>19 517 199 198</b>

Source : Bilan 2019, 2020 et 2021 de NSIA Assurances Bénin

### Annexe N°7 : Résultats de l'enquête

Q1 :

A l'issue de notre enquête 55% des personnes interrogées estiment que le contrôle de gestion à NSIA est axé sur les aspects financiers. 25% estime que le contrôle de gestion occupe à la fois une place opérationnelle et directionnelle ; et enfin 20% ont répondu que le contrôle de gestion occupe à la fois une place « financière », opérationnelle et directionnelle.

Q2 :

A cette question 60% des personnes interrogées ont répondu que le contrôle de gestion sert à faire le contrôle des activités et 40% estime que le contrôle de gestion permet à la fois de contrôler et de conseiller.

Q3 :

70% des personnes interrogées ont répondu « oui » et 30% ont répondu « non ».

Q4 :

80% des personnes interrogées répondent qu'elles sont impliquées dans l'établissement des différents indicateurs et 20% ont répondu non. Cette proportion de « oui » est due à la qualité ou à la composition de notre échantillon qui est fait de beaucoup plus de responsables que d'opérationnels.

Q5 :

90% des personnes interrogées ont répondu « oui » mais 10% sont mitigées, car elles estiment que le contrôle de gestion ne les aide pas directement dans l'atteinte de leurs objectifs directement, mais participe globalement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Q6 :

Département/Ser vice	RH	DFC	DSIN	PROD	MARK	MG
Indicateurs	Evolution de la masse salariale	Reporting et confection des états réglementaires	Taux de règlement des sinistres	Délai de traitement des cotations	Retour client taux de fidélisation	Optimisation des Frais généraux et dotation à bonne date.

Q7 :

50% des personnes interrogées ont répondu « suivi-évaluation, ajustements »

20% « prévoir/anticiper-action-correction »

30% « permet d'éviter le pilotage à vue et l'atteinte des objectifs »

Q8 :

n

Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage dans les sociétés d'assurances  
non vie de la zone CIMA : cas de NSIA Assurances au Bénin

---

55% des personnes interrogées ont répondu « Optimisation dans l'utilisation des ressources allouées ;

30% : suivi régulier ;

15% : Respect des décisions stratégiques.

Q9 :

- ✓ Le contrôle de gestion n'est présent que sur les volets financiers et comptables de l'entreprise, il est souhaitable qu'il soit plus opérationnel ;
- ✓ Le contrôleur de gestion ne maîtrise pas tous les aspects de l'activité d'assurance.
- ✓ Le contrôleur de gestion n'intervient pas dans les décisions stratégiques, il les subit comme les autres départements ou services.

Q10 :

La totalité des personnes interrogées estime que ce questionnaire est pertinent.

## **TABLE DES MATIÈRES**

DEDICACE .....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	v
LISTE DES FIGURES .....	vi
RESUME .....	vii
ABSTRACT.....	viii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION .....	1
<b>CHAPITRE I : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE .....</b>	<b>7</b>
Section 1 : Le contexte socio-économique et la structure du marché de l'assurance en Afrique et au Bénin .....	7
<b>Paragraphe 1 : Le contexte économique du Bénin et la place de l'activité         d'assurance dans l'économie béninoise.....</b>	<b>8</b>
1.1. Contexte économique du Bénin .....	8
1.2. Place de l'activité d'assurance dans l'économie béninoise.....	10
<b>Paragraphe 2 : Panorama actuel du marché assurantiel béninois.....</b>	<b>12</b>
2.1. Les principaux acteurs du secteur de l'assurance au Bénin .....	13
2.1.1. Les compagnies d'assurance.....	14
2.1.2. Courtiers d'assurance et de réassurance.....	14
2.1.3. Agents généraux d'assurance .....	15
2.1.4 Les autres acteurs du marché.....	16
Section 2 : Présentation du cadre de l'étude et fonctionnement de NSIA assurances au Bénin .....	16
<b>Paragraphe 1 : Présentation du cadre de l'étude.....</b>	<b>16</b>
2.1.1- Historique de NSIA Assurances.....	16
2.1.2. Evolution de NSIA Assurances.....	17
2.1.3- Organisation et fonctionnement de NSIA Assurances .....	19
2.1.4. Les produits commercialisés.....	23
<b>Paragraphe 2 : Environnement socio-économique, ressources de NSIA         Assurances du Bénin et observations de stage .....</b>	<b>24</b>
2.1 L'environnement de NSIA Assurances Bénin.....	24

Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage dans les sociétés d'assurances non vie de la zone CIMA : cas de NSIA Assurances au Bénin

2.1.1 Le macro-environnement de NSIA Assurances .....	24
2.1.2 Le microenvironnement de NSIA.....	27
2.2. La relation entre NSIA Assurances du Bénin et son environnement.....	28
2.3. Observations de stage.....	28
<b>CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE : LA PROBLEMATIQUE, L'INTERET DU SUJET, LES HYPOTHESES, LES OBJECTIFS ET REVUE DE LITTERATURE.....</b>	<b>31</b>
Section 1 : Problématique, objectifs, hypothèses et l'intérêt du sujet.....	31
<b>Paragraphe 1 : La problématique de l'étude .....</b>	<b>31</b>
<b>Paragraphe 2 : L'intérêt de l'étude du système de contrôle de gestion à NSIA Assurances .....</b>	<b>33</b>
Section 2 : Objectifs, et hypothèses de recherche .....	34
<b>Paragraphe 1 : Les objectifs de l'étude.....</b>	<b>34</b>
1.1. Objectif Général .....	34
1.2. Objectifs spécifiques .....	34
1.3. les hypothèses de recherche .....	34
Section 3 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude.....	35
<b>Paragraphe 1 : Revue de littérature.....</b>	<b>35</b>
1.1 Notion d'assurance .....	35
1.1.1 Fonctions de l'assurance .....	36
2.4. Mesure de l'activité d'une entreprise : cas spécifique de l'entreprise d'assurance.....	40
2.5. Contributions empiriques antérieures sur le contrôle de gestion.....	42
4.1 Fondements théoriques du contrôle de gestion .....	44
<b>Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.....</b>	<b>47</b>
<b>CHAPITRE I : INDICATEURS ET RATIOS NECESSAIRES AU PILOTAGE DE NSIA ASSURANCES BÉNIN .....</b>	<b>52</b>
Section I : Le système de contrôle de gestion de NSIA Assurances : caractéristiques et analyse de son efficacité dans le pilotage des opérations.....	52
<b>Paragraphe 1: Le contrôle de gestion de NSIA Assurances : aspects procéduraux et organisationnels .....</b>	<b>52</b>
1.1. Le suivi des émissions .....	55
1.2. Le contrôle de gestion de NSIA Assurances : Aspects organisationnels...	55

Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage dans les sociétés d'assurances  
non vie de la zone CIMA : cas de NSIA Assurances au Bénin

<b>1.2.1. Les missions du contrôleur de gestion de NSIA Assurances.....</b>	<b>55</b>
Section 2 : Etats comptables et statistiques et indicateurs d'appréciation d'exposition aux risques de perte et de ruine.....	57
<b>2.1 Etats d'analyse de l'exploitation par catégorie (C1, C10 A).....</b>	<b>57</b>
<b>2.2 Risque de perte de l'assureur .....</b>	<b>61</b>
<b>2.3 Risque de ruine de l'assureur .....</b>	<b>62</b>
<b>CHAPITRE II : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>65</b>
Section 1 : Analyse des données et appréciation des résultats.....	66
<b>Paragraphe 1 : Appréciation des résultats de l'analyse de l'activité commerciale     et des ratios techniques de NSIA Assurances Bénin .....</b>	<b>66</b>
1.1 Analyse SWOT de NSIA Assurances Bénin.....	66
1.2 Analyse de l'activité commerciale .....	68
1.2.1 Part de marché.....	68
1.2.2 Taux de croissance des primes acquises .....	68
1.2.3 Taux de croissance des primes émises brutes.....	68
1.2.4 Taux de croissance de la production en termes de nombre de contrats .	69
1.3 Analyse des indicateurs techniques.....	69
1.3.1 Taux de commissions ou taux de frais d'acquisition .....	69
1.3.2 Taux de frais généraux.....	70
1.3.3 Taux ou ratio de sinistralité (S/P).....	71
1.3.4 Ratio combiné et ratio d'exploitation.....	71
1.3.5 Taux de cession de primes et sinistres.....	72
1.3.6 Taux de rétention ou de conservation des primes et sinistres.....	72
1.3.7 Analyse du résultat de réassurance.....	73
<b>Paragraphe 2 : Analyse des données et appréciation de l'activité financière, de     la rentabilité, de la solvabilité et de l'exposition aux risques de perte et de ruine     de NSIA Assurances au Bénin .....</b>	<b>73</b>
2.1 Analyse de la structure du bilan : rentabilité, solvabilité .....	74
2.1.1 Analyse du rendement des actifs gérés .....	74
2.1.2 Analyse de la diversification des actifs représentatifs des engagements réglementés : Ratios des droits immobiliers, des valeurs mobilières, ratio de prêts et ratio de disponibilités.....	75
2.1.3 Analyse de la marge d'exploitation, de la marge du résultat net et du retour sur fonds propres.....	76

r

Le système de contrôle de gestion comme outil de pilotage dans les sociétés d'assurances  
non vie de la zone CIMA : cas de NSIA Assurances au Bénin

---

2.1.4 Analyse de la solvabilité .....	76
2.2 Analyse d'exposition à la perte et à la ruine.....	80
2.2.1 Risque de perte et risque de ruine de NSIA Assurances Bénin .....	80
Section 3 : Vérification des hypothèses .....	83
Section 2 : Recommandations et conditions de mise en œuvre .....	85
<b>Paragraphe 1 : Recommandations formulées .....</b>	<b>85</b>
1.1. Recommandations d'ordres organisationnel et structurel.....	85
1.2. Recommandations relevant de la matrice SWOT de NSIA Assurances Bénin .....	86
1.3. Recommandations sur l'activité commerciale de la société .....	87
1.4. Recommandations sur la maîtrise des indicateurs techniques .....	87
1.5. Recommandations sur l'activité de placements et la diversification des actifs représentatifs des engagements réglementés .....	88
1.6. Recommandations sur la solvabilité de l'entreprise.....	88
<b>Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des recommandations.....</b>	<b>89</b>
CONCLUSION GENERALE.....	84
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	a
ANNEXES.....	d
TABLE DES MATIÈRES .....	o