



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES
D'ASSURANCES
(CIMA)



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
(IIA)

BP 1575 YAOUNDE-TEL: (+237) 222 20 71 52-FAX: (+237) 222 20 71 51

E-mail : iaa@cameroun.com

Site web: <http://www.iaayaounde.com>

RAPPORT DE STAGE POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MAÎTRISE EN
SCIENCES ET TECHNIQUES D'ASSURANCES (MST-A)

Cycle II 13^{ième} promotion 2016-2018

**THEME : FONCTIONS COMMERCIALE ET PRODUCTION A
LA SONAR-IARD : QUELLE SYNERGIE POUR UN
DEVELOPPEMENT HARMONIEUX DU PORTEFEUILLE ?**

PRESENTE ET SOUTENU PAR

KWENE Zoumabe Sylvestre

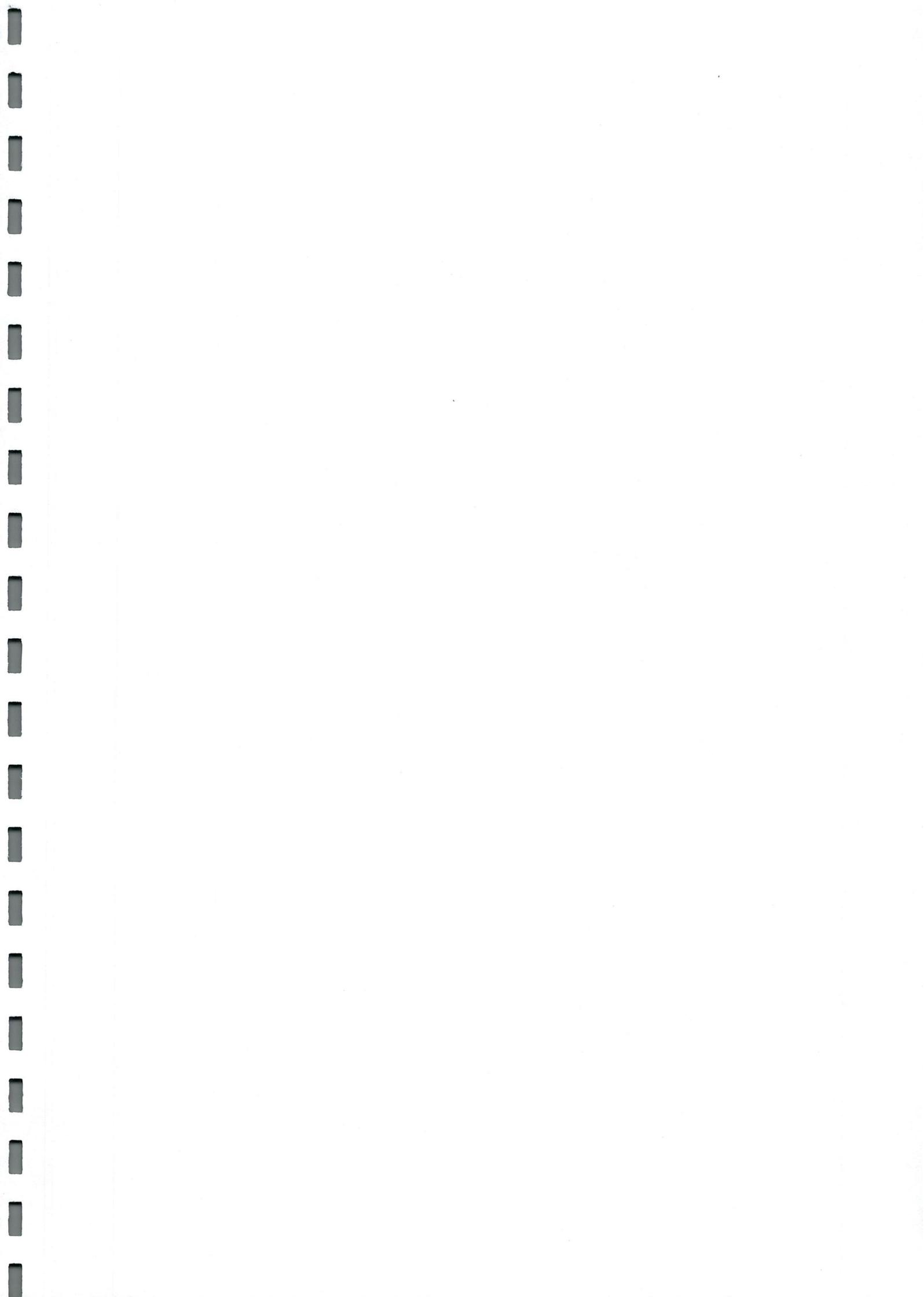
SOUS LA DIRECTION DE

M. Jean Marie Vianney BEYI

Directeur de Production à la SONAR-IARD



Novembre 2018



DEDICACE

- *A la mémoire de mon défunt père, cet homme qui a su inculquer à ses enfants l'amour du travail bien fait ;*
- *A ma tendre mère pour les prières et les multiples conseils ;*
- *A ma famille et mes amis pour le soutien et les encouragements ;*
- *A tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réussite de ce document.*

REMERCIEMENTS

Au moment où nous terminions notre formation académique de deux (02) ans, à l'Institut International des Assurances (IIA), nos sentiments de remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui ont œuvré de près ou de loin à faire de cette formation une réussite. Qu'ils trouvent à travers ces lignes qui suivent notre sincère reconnaissance. Nos remerciements vont ainsi :

- A l'Etat burkinabè, à travers la Direction des Assurances (DA), sous la direction de Madame **Mamou OUEDRAOGO**, qui n'a ménagé aucun effort pour faire de notre formation une réussite ;
- A Monsieur **Urbain Philippe ADJANON**, Directeur Générale de l'Institut International des Assurances (IIA) et à tous ses collaborateurs, pour avoir créé un cadre propice et convivial à nos études durant notre séjour à l'Institut ;
- A l'ensemble du corps professoral de l'Institut, pour avoir contribué à faire de nous un cadre des assurances bien formé ;
- A Monsieur **Denis OUEDRAOGO**, Directeur Général de la SONAR-IARD, pour nous avoir permis d'y effectuer notre stage ;
- A Monsieur **Mamadou ZERBO**, Directeur Général Adjoint de la SONAR-IARD ;
- A Monsieur **Jean Marie Vianney BEVI**, Directeur de Production de la SONAR-IARD, qui malgré ses multiples occupations a bien voulu nous suivre et nous encadrer pour le bon déroulement de notre stage et la rédaction de notre document ;

- A Monsieur **Drissa TRAORE** ; Directeur des Opérations de SAHAM Assurances, pour la disponibilité et les précieux conseils ;
- A l'ensemble des Directeurs de la SONAR-IARD pour l'accueil, l'ouverture et la collaboration lors de nos passages dans les différentes directions ;
- A l'ensemble du personnel de la SONAR-IARD, pour la sympathie et l'ouverture à notre égard ;
- A l'ensemble des anciens élèves de l'Institut International des Assurances (IIA), section du Burkina Faso, pour les conseils et les soutiens multiformes ;
- A l'ensemble des élèves de la 23^{ème} promotion **DESS-A** et de la 13^{ème} promotion **MST-A** de l'Institut International des Assurances (IIA), pour les forts moments d'intégration vécus ;
- A tous ceux qui de près ou de loin ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réussite de notre formation.

SIGLES ET ABREVIATIONS

Auto :	Automobile
CA :	Chiffre d'affaires
F CFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
CIMA :	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CRCA :	Commission Régionale du Contrôle des Assurances
DG :	Direction Générale
DCM :	Direction Commerciale et Marketing
DGA :	Directeur Général Adjoint
DP :	Direction de Production
DRHL :	Direction des Ressources Humaines et de la Logistique
DSC :	Direction du Sinistre et du Contentieux
IARDT :	Incendie-Automobile-Risques Divers-Transport
IRD :	Incendie-Risques Divers
RC :	Responsabilité Civile
SMIG :	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti.
SONAR-IARD :	Société Nationale d'Assurances et de Réassurances -Incendie, Accidents, Risques Divers.
VTM :	Véhicule Terrestre à Moteur

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Composition de l'actionnariat de la SONAR-IARD.....</i>	<i>7</i>
<i>Tableau 2 : Situation du chiffre d'affaires, des dividendes distribués et des réserves facultatives et spéciales (en FCFA).....</i>	<i>8</i>
<i>Tableau 3 : Evolution du chiffre d'affaires en pourcentage.....</i>	<i>8</i>
<i>Tableau 4 : Structure du portefeuille de la SONAR-IARD (CA MOYEN 2015-2017)</i>	<i>57</i>

FIGURE

Figure 1 Histogramme de l'évolution du CA des conseillers de 2015 à 2017 48

RESUME

L'assurance, activité commerciale par essence, est un secteur aujourd'hui fortement concurrentiel où le client est roi, difficile à cerner et très exigeant. Dès lors, avoir un portefeuille sain et profitable requiert un savant dosage entre le commercial et la technique, toute chose qui est loin d'être évidente.

Cet état de fait justifie le choix du thème du présent rapport intitulé : « Fonctions commerciale et production à la SONAR-IARD : Quelle synergie pour un développement harmonieux du portefeuille ? ». Le rapport est construit autour de deux parties :

La première partie est consacrée à la présentation de la Société Nationale d'Assurances et de Réassurances - Incendie, Accident, Risques Divers (SONAR-IARD), à travers son historique qui retrace son avènement et les événements clés qui ont marqué son évolution, son organisation qui fait ressortir d'un côté les organes statutaires et de l'autre les organes opérationnels, son positionnement sur le territoire national et ses produits commercialisés.

La deuxième partie porte sur le traitement du thème. Partant de l'état des lieux de la fonction commerciale à la SONAR-IARD à travers son organisation, ses actions menées et son impact sur la gestion de la relation client ; et la fonction production à travers les exigences techniques et réglementaires observées dans la souscription des contrats d'assurances, une appréciation du degré d'interaction entre les deux fonctions a été faite ce qui a permis de noter des actions de collaboration comportant cependant des insuffisances.

Pour pallier ces insuffisances afin d'obtenir un développement harmonieux du portefeuille de la société, gage d'une bonne rentabilité de ses activités, une série de mesures est proposée à savoir :

- la mise en place d'un service technique et commercial afin de dynamiser davantage les relations entre les deux fonctions ;
- la constitution d'une banque de données des clients pour permettre une analyse globale ;
- la segmentation du portefeuille pour mieux cibler les actions de fidélisations et optimiser les ventes auprès de la clientèle existante ;
- la segmentation des prospects pour mieux orienter les actions de prospections et affiner davantage les packages de garanties offertes afin d'optimiser les nouvelles souscriptions ;
- l'adoption d'un plan d'actions communicationnel intégrant les réseaux sociaux.

En somme toutes ces mesures permettront d'avoir un portefeuille solide, sain et rentable.

ABSTRACT

Insurance, a business activity by nature, is a highly competitive sector today where the customer is king, difficult to define and very demanding. Therefore, having a healthy and profitable portfolio requires a clever mix between the commercial and the technical, anything that is far from obvious.

This fact justifies the choice of the theme of this report entitled: "Commercial and production functions at SONAR-IARD: what synergy for a harmonious development of the portfolio?". The report is built around two parts:

The first part, is devoted to the presentation of the National Insurance and Reinsurance Society - Fire, Accident, Miscellaneous Risks (SONAR-IARD), through its history which traces its advent and the key events that marked its evolution, its organization which highlights on the one hand the statutory bodies and the other the operational bodies, its positioning on the national territory and its marketed products.

The second part deals with the treatment of the theme. Based on the state of affairs of the commercial function at SONAR-IARD through its organization, its actions and its impact on the management of the customer relationship; and the production function, through the technical and regulatory requirements observed in the underwriting of insurance contracts, an assessment of the degree of interaction between the two functions was made, which made it possible to note the actions of collaborations, which, however, included shortcomings.

To compensate for these shortcomings in order to harmoniously develop the company's portfolio, a series of measures are proposed, namely:

- the establishment of a technical and commercial service in order to dynamize more the relationships between the two functions
- the creation of a customer data bank to allow a global analysis
- the segmentation of the portfolio to better target loyalty actions and optimize sales with existing customers
- the segmentation of prospects to better guide prospecting actions and further refine the guarantee packages offered to optimize new subscriptions
- the adoption of a communication action plan integrating social networks.

All in all, these measures will make for a strong, healthy and profitable portfolio.

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
FIGURE	vi
RESUME	vii
ABSTRACT	viii
SOMMAIRE	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA SONAR-IARD ET DESCRIPTION DE SES ACTIVITES	5
CHAPITRE I : Historique, représentations et organisation de la SONAR-IARD	6
Section I : Historique de la SONAR-IARD.....	6
Section II : Les représentations de la SONAR-IARD.....	9
Section III : L'Organisation de la SONAR-IARD.....	10
CHAPITRE II : Les produits commercialisés	19
Section I : Les produits destinés aux particuliers.....	19
Section II : Les produits destinés aux entreprises.....	22
Section III : Les conditions de souscriptions.....	26
CHAPITRE III : tâches effectuées durant le stage et suggestions	29
DEUXIEME PARTIE : « FONCTIONS COMMERCIALE ET PRODUCTION A LA SONAR-IARD : QUELLE SYNERGIE POUR UN DEVELOPPEMENT HARMONIEUX DU PORTEFEUILLE ? »	35
CHAPITRE I : Analyse théorique des fonctions Commerciale et Production d'une société non vie	36
Section I : Etude de la fonction Commerciale.....	36
Section II : Etude de la fonction Production.....	38
CHAPITRE II : Nécessité d'une synergie entre les fonctions Commerciale et Production à la SONAR-IARD pour un développement harmonieux du portefeuille	44
Section I : Etat des lieux de la fonction Commerciale, de la fonction Production et de l'interaction entre les deux à la SONAR-IARD.....	44
Section II : Synergie à entretenir entre les fonctions Commerciale et Production pour un développement harmonieux du portefeuille.....	53
CONCLUSION GENERALE	66
BIBLIOGRAPHIE	67
TABLE DES MATIERES	68

INTRODUCTION GENERALE

A l'instar des autres sociétés commerciales, une société d'assurance a pour vocation principale de faire du profit. Les actionnaires en mettant leur argent pour sa constitution espèrent rentabiliser leurs investissements par la perception de dividendes conséquents.

Cependant, une société d'assurance diffère des autres sociétés commerciales de par le particularisme de son produit qui revêt un caractère intangible. En effet l'assureur vend une promesse : celle de prendre en charge un risque lorsqu'il se réalise et pour cela, il attend de l'assuré le paiement d'une somme d'argent appelée prime ou cotisation qui est la contrepartie de sa prestation promise. Selon le professeur Joseph HEMARD¹ « 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 par une autre partie, l'assureur qui, prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique ».

En plus du caractère non tangible, l'assurance se distingue également par l'inversion de son cycle de production. L'assureur est riche de son passif constitué des primes collectées auprès des assurés et il ne peut connaître son prix de revient qu'après sa prestation relative aux éventuels sinistres qu'il serait appelé à régler. Les primes encaissées ne constituent donc pas son patrimoine mais des fonds destinés à couvrir les engagements par lui pris.

Pour mieux encadrer l'activité d'assurance et contrôler le respect des promesses faites aux assurés et bénéficiaires de contrats, quatorze (14) Etats africains se sont accordés et ont institué un traité dénommé « traité CIMA » (la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances). Ledit traité fut signé à Yaoundé le 10 juillet 1992 par le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Gabon, la Guinée Equatoriale, le Mali, le Niger, le Sénégal, le Tchad, le Togo et la Fédérale Islamique des Comores. Par le biais de ce traité, le secteur des assurances de la zone CIMA² s'est davantage renforcé à travers la mise en place d'une autorité de régulation (le Secrétariat de la CIMA), l'adoption d'une législation communautaire en

¹In « Les grands principes de l'assurance », l'ARGUS, 1999

² Le marché des assurances des quatorze (14) Etats membres

matière d'assurance, le « Code des assurances CIMA » et la mise en place d'un organe unique de contrôle ou de supervision du secteur « la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA). Ce dispositif a rendu le secteur plus professionnel et les prestations se sont considérablement améliorées.

Le traité est entré en vigueur le 15 février 1995 et depuis lors, le marché assurantiel burkinabè a connu une floraison de compagnies tant en vie qu'en non vie. Cette situation si elle témoigne du dynamisme du secteur n'est pas sans revers. La multiplicité des compagnies d'assurances a institué une situation concurrentielle rude notamment en Incendie, Automobile, Risques Divers et Transport (IARDT), où désormais faire du chiffre requiert des efforts soutenus et continus.

L'âge d'or du marché monopoliste est ainsi révolu et de nos jours, face à une multitude d'offres répondent un faible nombre de demandeurs. En effet, identifier une personne, le prospector, en faire un client et le fidéliser devient une tâche qui nécessite un investissement considérable aux résultats parfois mitigés. Pour cause, les mêmes produits sont commercialisés sous des dénominations différentes par la plupart des compagnies et les mêmes clients prospectés par tous. La moindre affaire, aussi petite soit-elle, constitue une aubaine pour faire du chiffre.

Ainsi, primordialement, chaque compagnie doit désormais son salut à sa Direction Commerciale et Marketing et à sa Direction de Production. En effet, du dynamisme et du professionnalisme de ces dernières dépendent fortement l'atteinte des objectifs fixés par la Direction Générale (DG) en termes de chiffre d'affaires et de résultats. De par leurs missions qui consistent d'une part en l'élaboration d'une stratégie marketing adéquate et son application à travers des actions commerciales ciblées en vue d'un accroissement du chiffre d'affaires et de la productivité et d'autre part à l'adoption d'une directive de souscription assez rigoureuse afin de garantir une bonne sélection des risques, source de profitabilité, elles doivent en synergie faire constamment montre d'ingéniosité et de créativité pour pouvoir atteindre les missions à elles assignées, surtout face à une sous tarification qui gagne du terrain.

Face au phénomène de sous tarification qui secoue les différents marchés des Etats de la zone CIMA dont celui du Burkina Faso, pour pouvoir tenir leurs engagements (juste et prompt indemnisation des victimes et bénéficiaires de contrats d'assurances) les

compagnies doivent trouver le juste milieu entre le volet commercial (prospection et gestion de la relation client), la technique (souscription) et le respect de la réglementation.

Conscients de cette guerre des tarifs entre les compagnies d'assurances, les clients n'hésitent pas à faire du chantage : pour un franc en plus un client est prompt à changer de compagnie.

En stage à la Société Nationale d'Assurances et de Réassurances –Incendie, Accidents et Risques Divers (SONAR-IARD) et de ce qui précède, nous nous sommes posés la question de savoir comment cette société s'y prend - elle pour garder le cap en étant leader dans son domaine sur le marché burkinabè. D'où, en partie, la justification du thème : « **Fonctions Commerciale et Production à la SONAR-IARD : quelle synergie pour un développement harmonieux du portefeuille ?** ».

Le célèbre slogan de la SONAR IARD : « **SONAR, on n'est jamais leader par hasard !** » au regard du contexte concurrentiel actuel constitue à notre sens un engagement, mieux un projet de société. De ce fait un réexamen de la synergie entre les deux fonctions, commerciale et production, mérite d'être fait surtout avec l'arrivée de grands groupes qui partagent des expériences intra groupes en vue d'affiner leurs stratégies pour gagner des parts de marchés.

De ce thème objet de la présente étude, jaillissent ces quelques interrogations :

La politique commerciale actuelle de la SONAR-IARD permet-elle une meilleure vulgarisation des produits commercialisés à même de répondre aux exigences concurrentielles du moment ?

Permet-elle une meilleure relation clients ?

Que faire pour consolider l'interaction entre la fonction commerciale et la fonction production à la SONAR-IARD ?

Quelle synergie pourrait être créée entre les deux fonctions pour un meilleur développement du portefeuille ?

Pour mieux apporter des éléments de réponse à ces questionnements et sans la moindre prétention d'être exhaustifs, nous commencerons par un exposé des notions relatives à la fonction commerciale et à la production, puis nous ferons un état des lieux de

la fonction commerciale à la SONAR-IARD, de son interaction avec la production, et nous envisagerons des perspectives de synergie pour un développement harmonieux de son portefeuille.

Ainsi et comme l'exige l'Institut International des Assurances aux étudiants du cycle II Maîtrise en Sciences et Techniques d'Assurances (MST-A) dans le cadre de l'élaboration de leurs rapports, le corps de notre document sera consacré en première partie à la présentation de la SONAR IARD ; société dans laquelle nous avons eu l'insigne honneur et privilège d'effectuer notre stage académique du 14 mai au 19 octobre 2018 ; et en deuxième partie au développement de notre thème.

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA SONAR-IARD ET DESCRIPTION DE SES ACTIVITES

Figurant parmi les pionniers de l'assurance au Burkina Faso, la SONAR-IARD, société dans laquelle nous avons effectué notre stage, a su au fil des années s'imposer dans l'univers assurantiel du pays. Un positionnement favorisé certainement par son modèle d'organisation, la qualité de ses hommes, de ses produits et de ses prestations.

Dans cette première partie nous procéderons à sa présentation à travers son historique, ses représentations et son organisation (chapitre I), puis ses produits commercialisés (chapitre II) et enfin les tâches que nous y avons effectuées (chapitre III).

CHAPITRE I : Historique, représentations et organisation de la SONAR-IARD

L'objectif visé dans ce chapitre est de faire l'historique de la SONAR-IARD (Section I), puis de présenter l'état d'occupation du territoire (Section II) et enfin son organisation (Section III).

Section I : Historique de la SONAR-IARD

C'est suite à l'instigation de la Conférence des Nations Unies pour le Commerce, les Echanges et le Développement (CNUCED) qui recommandait aux Etats en voie de développement la création de Sociétés d'Assurances de droit national afin de freiner la fuite des capitaux constitués des primes d'assurances, que la Société Nationale d'Assurances et de Réassurances (SONAR) vit le jour au Burkina Faso, à l'instar de ses consœurs de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA) jadis Conférence Internationale des Contrôles d'Assurances (CICA).

Née du transfert de portefeuille du Groupement Français d'Assurances (GFA) le 10 janvier 1974, elle avait un capital de 80 000 000 de Francs CFA avec une participation majoritaire de l'Etat de l'ordre de 51%, contre 38% pour les sociétés étrangères et 11% pour le privé national. Elle opérait tant en assurances dommages qu'en assurances Vie.

En 1978, la société reprit les portefeuilles des agences suivantes :

- L'Union des Assurances de Paris (UAP) ;
- Les Mutuelles de Mans (MM) ;
- Les Assurances Générales de France (AGF) ;
- Les Mutuelles Générales Françaises Accidents (MGFA).

Dans le cadre d'une vaste campagne de privatisation en 1994, l'Etat céda 26% de ses parts au privé burkinabé et 3% au personnel de la SONAR ; se désengageant par la même occasion de la gestion de la compagnie. Ainsi la société fut partiellement privatisée et devient depuis le 24 février 1994 une société anonyme commerciale d'assurance privée burkinabé avec un capital de 240 000 000 Francs CFA, capital qui sera doublé en 1998 soit 480 000 000 Francs CFA reparti comme suit :

- Etat 22% ;
- Société étrangères 33% ;

- Privé burkinabé 42% ;
- Personnel SONAR 3%.

Dans le souci de se conformer à la réglementation du code des assurances CIMA en ses articles 326 et 328, la SONAR fut scindée en 1999 en deux sociétés différentes :

- La SONAR-IARD spécialisée en assurances dommages, avec un capital de 720 000 000 Francs CFA ;
- La SONAR VIE spécialisée en assurances vie, avec un capital de 500 000 000 Francs CFA.

Pour se conformer au règlement N°001/CIMA/PCMA/CE/SG/2007 du 07 avril 2007 adopté par le Conseil des Ministres des Assurances (CMA) et qui exige un capital minimal de 1 000 000 000 FCFA, la SONAR doublera le capital des deux sociétés ainsi qu'il suit :

- SONAR-IARD : 1 440 000 000 Francs CFA ;
- SONAR VIE : 1 000 000 000 Francs CFA

Depuis le 01 avril 2000, le groupe SONAR est membre du Réseau International de AXA Corporate.

Née en 1999, la SONAR-IARD est actuellement forte d'un capital de 2 880 000 000 Francs CFA entièrement libéré, dans la perspective de se conformer au règlement CIMA N°007/CIMA/PCMA/CE/SG/2016 du 8 avril 2016 qui exige un capital minimal de 3 000 000 000 FCFA en 2019 et 5 000 000 000 FCFA en 2021. Ce nouveau capital est réparti comme suit :

Tableau 1 : Composition de l'actionnariat de la SONAR-IARD

Actionnaires	%
Etat Burkinabè	21,20%
Privé Burkinabè	63,80%
Etranger	12%
Personnel	3%
TOTAL	100%

Source : SONAR-IARD

En plus de cet atout majeur d'avoir son capital social entièrement libéré, la SONAR-IARD dispose d'une équipe hautement qualifiée, d'un savoir-faire inégalé, d'un

important portefeuille clients, d'une confiance réseau de partenaires de très grande renommée (AXA Corporate, FM Global, SCOR, CHUBB, ZURICH, HELVETIA, AFRICA RE, CICA RE, Réseau GLOBUS, AON, QBE, GENERALI, IF, HDI, ...) ; toutes choses qui lui permet de demeurer leader du marché burkinabè des assurances dommages et un important acteur dans le financement de l'économie burkinabé . En effet depuis sa création, la SONAR-IARD n'a cessé de confirmer et consolider ses acquis à travers ses brillantes performances. Ces performances se traduisent notamment par la croissance constante de son chiffre d'affaires, la distribution régulière de dividendes et l'importance de ses réserves facultatives et spéciales.

Tableau 2 : Situation du chiffre d'affaires, des dividendes distribués et des réserves facultatives et spéciales (en FCFA)

Années	Chiffre d'affaires	Dividendes en net	Cumul des réserves facultatives	Cumul réserves spéciales
2012	9 595 465 914	403 200 000	1 767 040 452	-
2013	9 633 463 924	403 200 000	1 967 040 452	-
2014	9 866 335 870	504 000 000	2 067 040 452	-
2015	10 709 759 120	352 800 000	2 147 040 452	600 000 000
2016	12 051 711 152	405 720 000	2 247 040 452	1 200 000 000

Source : SONAR-IARD

Tableau 3 : Evolution du chiffre d'affaires en pourcentage

Années	%
2013	0,40%
2014	2,41%
2015	8,54%
2016	12,53%

Source : SONAR-IARD

Dans un souci de transparence et de bonne gestion, la SONAR-IARD se soumet depuis 2009 à une notation financière internationale qui est un long et rigoureux processus. Elle est régulièrement notée « A » et son rating actuel est « A+ avec perspective positive ».

La société de notation est le cabinet international Global Credit Rating (GCR) basé en Afrique du sud. Cette note confirme sa grande capacité financière à faire face à ses engagements envers ses partenaires, ses assurés et bénéficiaires de contrats d'assurances notamment en matière de règlement des sinistres.

Les responsables du leader des assurances au Burkina Faso ont résolument engagé l'entreprise dans la démarche qualité. La SONAR-IARD a brillamment réussi, courant avril 2015, la certification ISO 9001 version 2008 et s'est alignée, en juillet 2018, sur les exigences de la version 2015.

Section II : Les représentations de la SONAR-IARD

La SONAR-IARD a son siège social à Ouagadougou, la capitale politique du Burkina Faso, plus précisément sur l'Avenue de Loudun. Ses coordonnées sont les suivantes :

Siège : 284, Avenue de Loudun-01 BP 406 Ouagadougou 01-Burkina Faso

Téléphone : 00226 25 49 69 00

Fax : +226 25 30 89 75

Courriel : iard@sonar.bf

Site web : www.sonar.bf

Elle dispose d'une Direction Régionale et d'un bureau direct « Bureau Hamdallaye » à Bobo Dioulasso ; et d'un bureau direct à Koudougou.

La SONAR a également un solide réseau d'agences générales tant à Ouagadougou que dans les autres régions du pays. Au titre du réseau d'agences de Ouagadougou nous notons :

- L'Agence Générale Kadiogo (Cité AN III - Siège) ;
- L'Agence Générale Kadiogo (Ouaga 2000) ;
- L'Agence Générale Kadiogo (Pissy) ;
- L'Agence Générale Vision Plus (1200 Logements - siège) ;
- L'Agence Générale Vision Plus (Patte d'Oie) ;
- L'Agence Générale Vision Plus (Gounghin) ;
- L'Agence Générale Vision Plus (Tampouy) ;

- L'Agence Nouvelle Saaba ;
- L'Agence Générale Indépendance.

Au titre du réseau d'agences SONAR dans les autres régions, nous avons :

- L'Agence de Banfora ;
- L'Agence de Ouahigouya ;
- L'Agence de Tenkodogo ;
- L'Agence de Dédougou ;
- L'Agence de Pouytenga ;
- L'Agence de Gaoua.

Section III : L'Organisation de la SONAR-IARD

Paragraphe I : Les organes statutaires

Les organes statutaires de la SONAR-IARD sont composés d'une Assemblée Générale, d'un Conseil d'Administration et d'une Direction Générale.

Les organes statutaires répondent juridiquement de la compagnie. C'est le lieu pour nous de présenter sommairement ces différents organes.

I. L'Assemblée Générale (AG)

L'Assemblée Générale est l'organe délibérant de la compagnie. Conformément aux dispositions de l'article 330-10 du code CIMA, elle est composée essentiellement des actionnaires. Ses membres sont réunis annuellement en session ordinaire. L'Assemblée Générale nomme pour la première année les commissaires aux comptes et les premiers membres du Conseil d'Administration.

II. Le Conseil d'Administration (CA)

C'est l'organe dirigeant de la compagnie. Il est nommé par l'Assemblée Générale conformément aux dispositions de l'article 330-11 du code CIMA. Il définit la politique de l'entreprise.

III. La Direction Générale (DG)

A l'image du Conseil d'Administration, la Direction Générale est un organe dirigeant qui a la responsabilité de la gestion de la compagnie. Elle est occupée par un Directeur Général, mandataire du Conseil d'Administration conformément à l'article 330-14 du code CIMA. Ce dernier est investi des pouvoirs les plus étendus qu'il exerce dans les

limites de l'objectif social et sous réserve de ceux expressément attribués aux Assemblées Générales ou spécialement réservés au Conseil d'Administration par les dispositions statutaires. La Direction générale est au sommet de la pyramide décisionnelle de l'entreprise. Ce poste est occupé par **Monsieur Denis OUEDRAOGO**.

A la Direction Générale, se rattachent les organes ci-dessous :

a) L'Assistance de la Direction Générale

Ce poste est occupé par une Assistante de Direction dont la mission est d'assurer une assistance administrative et servir d'interface en matière de communication et de renseignements entre le Directeur Général et les clients internes et externes.

b) La Direction Audit Interne et Contrôle de Gestion

Cette direction a à sa tête un Directeur de l'Audit interne et du Contrôle de Gestion qui est sous l'autorité du Directeur Général à qui, il rend compte de toutes les activités dévolues à sa Direction. La direction est constituée d'un Service Audit Interne et d'un Service Contrôle de Gestion. Sa mission consiste à assurer la coordination des activités d'audit interne et de contrôle de gestion et à appuyer la Direction Générale dans la planification stratégique.

1) Le Service Audit Interne

Ce service est occupé par un Chef de Service placé sous l'autorité du Directeur de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion. Il lui rend directement compte de toutes les activités dévolues au Service Audit interne. Ses activités consistent à :

- Organiser et coordonner les activités liées à son service ;
- Préparer et réaliser les missions d'audit telles que définies dans le plan d'audit annuel (contrôle interne, processus comptables et financiers, analyse de risques, audits d'organisation, de performance, d'acquisitions et de systèmes d'information)
- Vérifier les états financiers et comptables y compris les comptes consolidés du Groupe SONAR ;
- Suivre auprès des structures opérationnelles l'exécution des lois et textes en vigueur émanant des autorités nationales ou supranationales de contrôle.

2) Le service Contrôle de Gestion

Le Chef de Service Contrôle de Gestion est placé sous l'autorité du Directeur de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion à qui il rend compte de toutes les activités qui lui sont confiées. Il est chargé d'assurer un appui-conseil aux structures de la SONAR-IARD sur les questions relevant de contrôle de gestion et notamment sur les outils budgétaires et la comptabilité analytique. Ses activités se résument à :

- Proposer des indicateurs de performances sous forme de tableaux de bord ;
- Elaborer le projet du tableau de bord stratégique pour la Direction Générale sur la base des tableaux de bord individuels des directions opérationnelles ;
- Assister les directions opérationnelles dans l'élaboration de leurs budgets ;
- Mettre à jour le budget définitif suite aux amendements et adoption du Conseil d'Administration ;
- Mettre à disposition des différentes directions le budget définitif.

IV. La Direction Générale Adjoint (DGA)

Cette direction est occupée par un Directeur Général Adjoint qui est placé sous l'autorité directe du Directeur Général à qui il rend compte de toutes les activités à lui confiées. Il seconde le Directeur Général dans la mise en œuvre quotidienne des décisions de gestion de la société et le remplace en cas d'absence.

En organes rattachés à ladite direction, nous avons :

a) Le secrétariat de la Direction Générale Adjointe

Il assure une assistance administrative et sert d'interface en matière de communication et de renseignements entre le Directeur Général Adjoint et les clients internes et externes.

b) Le Service Réassurance et Co Assurance

Ce service a pour mission de mettre en œuvre et suivre la politique en matière de réassurance et gérer la coassurance au plan comptable. Il est chargé entre autres de :

- Fournir au « Leader » les informations nécessaires au renouvellement des traités ;
- Communiquer le programme de réassurance aux services techniques et de veiller à son appropriation à travers la tenue d'une séance d'échanges ;
- Placer les affaires facultatives ;

- Fournir les informations demandées par les réassureurs ;
- Réunir les informations à communiquer à la Direction des Assurances et à la CIMA.

Ce service est géré par un Chef de Service Réassurance et Coassurance.

Paragraphe II : Les organes opérationnels

I. La Direction des Ressources Humaines et de la Logistique (DRHL)

Cette direction est dirigée par un Directeur des Ressources Humaines et de la Logistique dont la mission est de mettre à la disposition de la société des ressources humaines compétentes et motivées et offrir un service logistique de qualité. Il est chargé de développer les stratégies de gestion des ressources humaines en collaboration avec la Direction Générale, d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication interne, de gérer les affaires juridiques générales de la société, d'élaborer et suivre le budget annuel de la DRHL et d'ordonnancer les dépenses et frais généraux. La DRHL compte deux services et une section.

A. Le Service des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques

Ce service est chargé d'assurer une bonne gestion des ressources humaines et suivre les affaires juridiques générales de la société. Il a à sa tête un Chef de Service.

B. Le Service Logistique et Personnel d'Appui

Ce service a pour mission d'assurer un service logistique de qualité. En effet, il est chargé de veiller à la bonne gestion du parc automobile et motocyclette de la société, de gérer les stocks de matériels, fournitures et produits d'entretien, d'assurer les travaux d'inventaire des immobilisations, de veiller à l'entretien des locaux et des immeubles constituant le patrimoine de la SONAR-IARD ; et de veiller à l'entretien du matériel et du mobilier.

C. La Section Paie

Gérer par un chargé de paie, sa mission est d'assurer la paie du personnel.

II. La Direction Informatique

La Direction Informatique est sous l'autorité d'un Directeur Informatique dont la mission est de concevoir et mettre en œuvre la politique informatique. Cette direction comporte un service Etude et Développement et un Service Exploitation et Maintenance.

A. Le Service Etude et Développement

Le Service Etude et Développement a un chef service dont la mission est d'assurer l'exploitation des applications métier et d'administrer les bases de données.

B. Le Service Exploitation et Maintenance

Le Chef de Service Exploitation et Maintenance a pour mission d'assurer la disponibilité et la sécurité du système d'information. Il est assisté dans ses fonctions par un informaticien maintenancier dont le rôle est de garantir le bon fonctionnement des équipements informatiques.

III. La Direction Comptable et Financière

La Direction Comptable et Financière est pilotée par un Directeur dont la mission est de tenir la comptabilité et gérer les finances. Cette direction est scindée en Service de la Comptabilité Générale, en Service Trésorerie et Placement et en Cellule de Recouvrement des créances en Souffrances.

A. Le Service Comptabilité Générale

Ce service est chargé d'assurer la tenue régulière de la comptabilité et de la disponibilité des données. Il est géré par un chef de service.

B. Le Service Trésorerie et Placement

Avec à sa tête un chef de service Trésorerie et Placement, sa mission consiste à gérer les finances de la société.

C. La Cellule recouvrement des créances en souffrances

Cette cellule dans la pratique n'est pas fonctionnelle. Ce sont l'Inspection du Portefeuille et la Direction de Production qui jouent ce rôle en ce qui concerne le recouvrement des créances de la société auprès des intermédiaires et les assurés du siège.

IV. La Direction de Production

La Direction de Production comptait quatre (04) services dont le Service de Production Automobile, le Service de Production IRD, le Service Assurance Santé et le Service Transport. Depuis le 1er juillet 2018, vu la croissance de son chiffre d'affaires et la spécificité de la branche, le Service Santé a été érigé en direction réduisant désormais le nombre de services à trois (03).

La Direction de Production a à sa tête un Directeur de Production dont la mission est de superviser la totalité des opérations de gestion de la production des différents services. Dans les lignes qui suivent, nous évoquerons les attributions desdits services.

A. *Le Service de Production Automobile*

Le Service de Production Automobile comme son nom l'indique, est chargé des souscriptions automobiles dans le respect de la politique interne de souscription. Il est constitué de producteurs qui prennent les souscriptions au siège, d'une section production Auto des intermédiaires qui est chargée de recueillir les productions faites par ces derniers, et d'un Agent de classement chargé de gérer le classement des dossiers de la production. Le Service Production automobile est géré par un chef de production Auto.

B. *Le Service Production Incendie et Risques Divers (IRD)*

Ce service est tenu par un Chef de Service dont la mission est de réaliser le chiffre d'affaires minimal budgétaire dans la branche IRD dans le respect de la politique de souscription. Les producteurs quant à eux sont chargés d'assurer la production des polices d'assurances IRD dans le respect de la politique interne de souscription.

C. *Service Transport*

Ce service compte d'une part un Chef de Service dont la mission est d'assurer la supervision de la production des polices transports et de la gestion des sinistres ; et d'autre part des producteurs transports dont la mission consiste à produire les contrats d'assurances transports et gérer les sinistres dans les règles de l'art.

Au niveau de la Direction production, nous notons une polyvalence de tous producteurs, notamment pour la branche automobile et individuelle accidents. Ce qui permet une plus grande fluidité dans le traitement des dossiers. Elle se poursuit en direction des autres branches.

V. *La Direction Santé*

La Direction Santé est chargée de la gestion de la branche maladie à travers les souscriptions et le règlement des sinistres qui est de deux sortes : le préfinancement et le tiers-payant. Nouvellement créée, elle est en pleine structuration et a à sa tête un Directeur qui supervise et dirige les activités y relatives.

VI. La Direction Sinistre et Contentieux

La Direction Sinistre et Contentieux a pour mission d'assurer la gestion et le règlement des sinistres ainsi que la gestion des recours. Elle est sous la direction d'un Directeur du Sinistre et du Contentieux. Cette direction est scindée en un Service Sinistre Automobile, un Service Sinistres Incendie et Risques Divers (IRD) et en une entité en charge du Classement Sinistres.

A. Le Service Sinistre Automobile

Sous l'autorité d'un Chef Service Sinistre Automobile qui assure la gestion des dossiers sinistres Auto, le Service Sinistre Automobile comprend :

- Les rédacteurs sinistres Automobiles dont la mission est d'instruire les dossiers de réclamations des sinistres ;
- Les aides rédacteurs sinistres Automobiles chargés des déclarations sinistres dont la mission est de recevoir et enregistrer les déclarations de sinistres ;
- Les aides rédacteurs sinistres Automobiles chargés des réclamations dont la mission est d'assister les assurés et victimes et leurs communiquer la suite réservée à leurs réclamations.

B. Service Sinistres Incendie et Risques Divers (IRD)

Ce service est sous la responsabilité d'un Chef Service sinistre IRD dont la mission est d'assurer la gestion des dossiers sinistres Incendie et Risques Divers avec la collaboration de rédacteurs sinistres dont la mission est d'instruire les dossiers de réclamations des sinistres IRD.

C. L'Agent de Classement Sinistres

L'Agent de Classement Sinistres a pour mission d'assurer le classement et l'archivage des dossiers sinistres Auto et IRD.

VII. La Direction Commerciale et Marketing

La Direction Commerciale et Marketing est coiffée par un Directeur Commercial et Marketing qui est placé sous l'autorité du Directeur Général Adjoint à qui il rend compte de toutes les activités dont il a la charge. Il assume les responsabilités et exécute les tâches suivantes (sans être exhaustives) :

- Définir en relation avec la Direction Générale et mettre en œuvre la politique commerciale ;

- Gérer l'image de la SONAR vis-à-vis de l'extérieur,
- Développer le chiffre d'affaire ;
- Prospecter, acquérir et fidéliser la clientèle ;
- Gérer et animer la force de vente ;
- Coordonner les activités du réseau de distribution et assurer son développement ;
- Suivre et améliorer les relations avec les courtiers et agents généraux ;
- Négocier et conclure les conventions de collaboration avec les partenaires extérieurs notamment les courtiers ;
- Elaborer et mettre en œuvre le plan marketing ;
- Suivre et exécuter le budget de communication.

A. *Service Commercial*

Il dispose d'un chef de Service Commercial qui est placé sous l'autorité directe du Directeur Commercial et Marketing à qui il rend compte de toutes les activités qui lui sont confiées. A ce poste, il exécute les tâches suivantes :

- Prospecter, acquérir et fidéliser la clientèle ;
- Animer l'équipe de conseillers commerciaux IARD ;
- Superviser le Service Commercial ;
- Améliorer les relations avec la clientèle et surveiller le portefeuille ;
- Améliorer les relations avec les courtiers et les agents généraux ;
- Participer à l'élaboration de la politique commerciale de la société ;
- Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan d'action commercial (PAC) ;
- Analyser les pratiques du marché ;
- Participer à la gestion des gadgets publicitaires ;
- Assurer la promotion des produits d'assurance.

B. *Service Qualité et Communication*

Ce service est occupé par un chef de service qui rend compte directement au Directeur Commercial et Marketing. Il est seul dans le service et a comme principales attributions la culture de qualité au sein de la société et la communication qui est de deux ordres à savoir celle institutionnelle et celle axée sur les produits.

VIII. L'Inspection du Portefeuille

L'inspection du portefeuille a pour principale mission de maintenir le portefeuille de la société assaini. Ses activités consistent essentiellement à apurer les impayés du portefeuille, à surveiller la souscription de nouvelles affaires et à rédiger les nouvelles conventions de collaboration avec les intermédiaires.

IX. La Direction SONAR Bobo Dioulasso

La SONAR Bobo Dioulasso est une représentation de la société dans la ville de Bobo Dioulasso. Les organes la composant sont :

- La Direction ;
- Le secrétariat ;
- La Section Surveillance du Portefeuille ;
- La Section Administrative et Comptable ;
- La Section Production-;
- La Section Sinistre ;
- La Section Informatique ;
- La section Hamdallaye

CHAPITRE II : Les produits commercialisés

Nous verrons d'abord les produits destinés aux particuliers (Section I), puis les produits destinés aux groupes et entreprises (Section II).

Section I : Les produits destinés aux particuliers

Les produits destinés aux particuliers sont ceux généralement souscrites par les personnes physiques, même si certains d'entre eux sont aussi souscrites par des personnes morales. Au titre des produits destinés aux particuliers nous pouvons citer :

I. *L'Assurance Automobile*

Produit phare de la compagnie, trois principaux types de formules sont souscrits par les assurés. Il s'agit de l'assurance RC automobile (Responsabilité Civile Automobile) communément appelée « Assurance au tiers » qui représente environ 80% du chiffre d'affaires de la branche, la Tous Risques et la Top Auto Moto qui est une Tous Risques taillée sur mesure donc intermédiaire entre la RC et la Tous Risques ordinaire ou classique. Notons qu'au-delà des formules ci-dessus, d'autres combinaisons (au choix du souscripteur) sont possibles. L'assurance automobile peut être souscrite en « mono », cas d'un seul véhicule, en « mono groupé » cas de plusieurs véhicules immatriculés au nom de différentes personnes en une seule police et en « flotte », cas de plusieurs véhicules immatriculés au nom d'une seule personne.

A. *L'assurance au tiers*

A travers cette assurance, la SONAR-IARD couvre l'assuré contre les dommages matériels et corporels qu'il serait amené à causer aux tiers à l'occasion de la mise en circulation d'un véhicule terrestre à moteur (VTM). Ici la garantie de l'assureur se limite à la responsabilité civile de l'assuré. Cependant la SONAR-IARD commercialise systématiquement la RC avec la garantie Individuelle Personne transporté (PT).

B. *La Tous Risques Classique*

C'est une assurance destinée aux véhicules âgés d'au plus cinq (05) ans. Elle garantit :

- La RC Auto comme ci-dessus décrite ;
- La dommages (en Tierce Complète) ;

Elle vise à réparer les dommages subis par le véhicule de l'assuré ou son engin à la suite d'un accident que ce dernier ait tord ou pas.

- L'Individuel Personne Transporté ;
Cette garantie permet la prise en charge des dommages corporels du conducteur, qui est généralement exclu du champ d'application de la garantie RC.
- L'incendie
Elle répare les dommages subis par le véhicule de l'assuré ou son engin, à la suite d'un incendie, chute de foudre, explosion ou combustion instantanée.
- Le vol avec ou sans braquage
Avec cette garantie, l'assuré est indemnisé en cas de vol simple de son véhicule et/ou suite à un braquage (les engins à 2 ou 3 roues sont exclus). Les dommages consécutifs à un échec du vol ou braquage sont pris en compte.
- Le bris de glaces
Elle garantit le remplacement des glaces brisées y compris les fournitures et frais nécessaires y relatifs.
- La défense et recours
A travers cette garantie, la SONAR-IARD assure le cas échéant à ses frais et jusqu'à concurrence de 500 000 FCFA, la défense de l'assuré devant les tribunaux répressifs et réclame pour le compte de ce dernier toute indemnité qui lui est due en matière d'assurance.

C. L'assurance Top Auto Moto ou assurance Tous Risques sur mesure

Conçue pour les véhicules âgés d'au plus quatorze (14) ans, c'est un produit à cheval entre la garantie responsabilité civile ou assurance au tiers et la couverture Tous Risques classique. Elle offre à l'assuré, en package, les garanties ci-après :

a) La Responsabilité Civile ou assurance au tiers (RC)

Cette garantie consiste à réparer à la place de l'assuré les dommages qu'il peut causer à autrui du fait de l'utilisation de son véhicule ou de son engin.

b) La garantie dommages-Incendie-Bris de glaces

Il s'agit d'un regroupement des trois garanties classiques pour en faire une seule garantie. Cette garantie vise une protection du véhicule contre les dommages consécutifs à un accident, un incendie ou un bris de glaces que l'assuré ou le conducteur ait tort ou pas dans la survenance du sinistre sauf les cas intentionnels.

Les sous garanties dommages, incendie et bris de glaces fonctionnent exactement comme dans les garanties classiques à la seule différence qu'un capital plafond unique, annuel et épuisable est affecté à l'ensembles desdites garanties avec une possibilité de reconstitution.

c) La garantie Défense et Recours ou assistance judiciaire (D/R)

Garantie ci-dessus décrite.

d) La garantie Individuelle Personne Transportée (PT)

Garantie ci-dessus décrite.

En ce qui concerne les capitaux à assurer en TOP AUTO MOTO (en dommages-incendie-bris de glaces), ils sont librement fixés par l'assuré et vont de 500 000 à 5 000 000 de francs CFA avec une franchise de 25 000 francs CFA en AUTO ; et de 100 000 à 400 000 francs CFA en MOTO (02/03 roues).

Les cas exceptionnels (capitaux ou âges supérieurs à la norme) peuvent être traités après avis du chef de service production automobile ou du directeur de la production.

Notons que le souscripteur a la possibilité d'ajouter à son contrat Top Auto Moto la garantie vol avec ou sans braquage.

II. La Multirisques Habitation

L'assurance Multirisque Habitation vise à protéger l'habitation et les biens de l'assuré personne physique. A travers cette assurance, la SONAR-IARD couvre sans être exhaustive les risques ci-après :

- Incendie, explosion, foudre, fumée ;
- Choc d'un véhicule terrestre à moteur ;
- Chute d'appareil à navigation aérienne ;
- Dégâts des eaux ;
- Tempête, ouragan, cyclone ;
- Recours des voisins et des tiers (incendie) ;
- Honoraires d'expert
- ...

III. L'Assurance Individuel Accident

Par ce contrat, la SONAR-IARD garantit le paiement d'un capital ou le remboursement des frais médicaux, en cas d'accidents corporels dont serait victime l'assuré au cours de sa vie professionnelle ou vie privée notamment :

- En cas de décès des suites d'un accident ;
- En cas d'Incapacité Permanente Totale ou Partielle (IPT/P) ayant exclusivement pour cause un évènement accidentel ;
- En cas de blessure suite à un accident.

Cette assurance peut être souscrite par une personne morale pour le compte de son personnel.

IV. L'Assurance Assistance Voyage « SONAR TRAVEL »

Cette assurance qui est limitée aux personnes physiques âgées d'au plus 75 ans, permet une prise en charge de l'assuré lors de son voyage et séjour à l'étranger en cas d'évènement accidentel. Les principales garanties sont l'individuel accident et l'assistance. Pour cette assurance, La SONAR-IARD est en partenariat avec Inter Partner Assistance (IPA) basé en France via sa représentation à Casablanca (Maroc) qui est chargée de coordonner la prise en charge de l'assuré durant son séjour dans son pays de destination si les différentes garanties étaient appelées à jouer.

Section II : Les produits destinés aux entreprises

Au titre des produits destinés aux entreprises, il y a l'Assurance Santé « SONAR Groupe Laafi », la Globale de Banque, l'Assurance Multirisque professionnelle (tous dommages sauf et global dommages), les risques techniques (la Tous Risques Chantier, la Tous Risques Montage, le bris de machine), la Responsabilité Civile Scolaire, l'Assurance Transport, la Responsabilité Civile Sportive, la Responsabilité Civile Exploitation, la Responsabilité Civile Professionnelle, etc...

I. L'Assurance Santé « SONAR Groupe Laafi »

« SONAR Groupe Laafi » est un contrat d'assurance santé garantissant le remboursement des frais de santé des assurés. Elle s'adresse aux sociétés et entreprises, aux ONG et projets et aux associations ; lesquels souscrivent pour leur personnel ou membres avec en option le préfinancement ou le tiers payant (recommandé). L'évacuation y est parfois associée en fonction de la demande. Un nombre minimal de 10 est requis.

II. L'Assurance « Globale de Banque »

A travers cette assurance qui est un contrat multirisque, la SONAR-IARD couvre divers aspects financiers de la profession bancaire notamment :

- Les vols avec effractions en chambre fort, coffre-fort ou meubles fermé à clé ;
- Les vols par agression à l'intérieur des locaux ;
- Les vols et pertes par cas de force majeure et perte simple pendant le transport de fonds ;
- Les vols et détournements commis par les préposés ;
- Les détériorations immobilières ;
- La responsabilité des personnes ayant la garde des valeurs assurées,

La garantie peut être étendue aux faux paiements et disparitions inexplicables.

Cette assurance fonctionne par lignes de capitaux souscrites par l'assuré. A chaque ligne correspond une prime précise. La prime de la première ligne est généralement plus élevée que la seconde et ainsi de suite. Pour qu'une ligne puisse jouer il faut que les capitaux composant la précédente soit entièrement épuisés.

III. L'Assurance Multirisque professionnelle (tous dommages sauf et global dommages)

A travers cette assurance, la SONAR-IARD couvre le bâtiment et son contenu contre le risque de base qui est l'incendie ainsi que les garanties optionnelles au choix de l'assuré. Elle porte généralement sur les garanties suivantes :

- Garantie de base (incendie, chute de foudre, explosion) ;
- Les événements naturels (tempête, cyclone, ouragan) ;
- Dommages aux appareils électriques (DAE) ;
- Les Emeutes et mouvements populaires ;
- FANAF 02 ;
- Les assurances de responsabilité (Recours des Voisins et des Tiers (RVT), le Recours Troubles de Jouissance, la Responsabilité Perte de loyers) ;
- Les assurances de dommages immatériels ou des frais et pertes (perte d'usage des locaux, perte de loyers, frais de déplacement et de relogement, perte financière sur aménagements mobiliers et immobiliers, les pertes indirectes, les honoraires

d'experts ; assurance des pertes d'exploitation, assurance des frais de déblai, coût de reconstitution des supports d'information) ;

- La Responsabilité Civile Professionnelle (si elle n'est pas importante, si non un contrat séparé est rédigé).

A ces garanties liées à l'incendie et aux risques annexes, s'ajoute généralement des garanties risques divers comme le vol avec effraction, les dégâts des eaux, le bris de glace, la tous risques informatiques, et éventuellement la perte d'exploitation.

L'Assurance Multirisque Professionnelle peut être souscrite en « tous dommages sauf » ou en « global dommages ».

IV. Les risques techniques

A. La Tous Risques chantiers

L'Assurance Tous Risques Chantiers couvre pendant la période des travaux tous dommages accidentels, pertes ou vols subis par les biens assurés sur le site du chantier à l'exception de ceux qui font l'objet des exclusions. Une extension à la responsabilité civile croisée des différents intervenants sur le chantier est possible.

B. La Tous Risques Montage

L'Assurance Tous Risques Montage couvre pendant la période des travaux tous dommages accidentels, pertes ou vols subis par les biens assurés sur le site du chantier à l'exception de ceux qui font l'objet des exclusions. Cette assurance s'étend à la période d'essai.

C. L'Assurance Bris de Machine

La SONAR-IARD à travers cette assurance, garantie l'assuré contre la destruction, la disparition ou la détérioration imprévue du bien assuré, en état normal d'entretien et de fonctionnement, lorsqu'il se trouve au lieu d'assurance ; y compris pendant les opérations de montage, démontage ou déplacement nécessité par des travaux d'entretien ou de réparation.

V. La Responsabilité Civile Sportive

Cette assurance couvre la responsabilité civile des équipe sportives (joueurs et encadreur) pendant le temps des compétitions auxquelles elles prennent part. Elle

concerne les dommages matériels et corporels causés aux tiers. Une individuel accidents y est greffée.

VI. La Responsabilité Civile Scolaire

Par ce contrat d'assurance, la SONAR indemnise les élèves des dommages dont ils peuvent être victimes ou auteurs pendant leur vie scolaire. Ce contrat couvre également les dommages causés par le chef d'établissement ou ses collaborateurs dans la surveillance des élèves. Elle se résume à :

- Cas de la responsabilité civile :
 - Une réparation des dommages corporels causés ;
 - Une réparation des dommages matériels causés.
- Cas des dommages subis par les assurés
 - Une indemnité forfaitaire versée en cas d'Incapacité Permanente partielle ou totale (IPP/T) ;
 - Une indemnité forfaitaire versée en cas de décès ;
 - Le remboursement des frais médicaux plafonnés à un montant convenu d'avance.

VII. L'Assurance Transport

Rarement souscrite par les personnes physiques, cette assurance concerne beaucoup plus les personnes morales. Au titre de cette assurance, nous avons l'Assurance des Facultés (maritime, terrestre et aérien) et l'Assurance RC Contractuelle du Transporteur.

A. L'Assurance des Facultés

A travers cette assurance, la SONAR-IARD indemnise l'assuré des pertes et détériorations subies par les marchandises assurées pendant le transport et dont l'évènement causale n'est pas une exclusion.

B. L'Assurance RC Contractuelle du Transporteur terrestre « SONAR Cargo »

Cette assurance couvre la responsabilité civile contractuelle du transporteur (public ou privé) pour les dommages, vols ou pertes matérielles qui pourraient survenir aux marchandises qui lui sont confiées pendant leur transport par route et/ou par chemin de fer.

Section III : Les conditions de souscriptions

Chaque société d'assurance a sa politique et ses règles de souscriptions. Dans cette présente section, nous ferons cas des conditions de souscriptions de la SONAR-IARD à travers son plein de souscription (paragraphe I) et ses règles de souscriptions des contrats (paragraphe II).

Paragraphe I : Le plein de souscription

Le plein de souscription est fixé par branche en début d'année par la SONAR-IARD avec son principal réassureur GLOBUS-RE, à travers un document contractuel (traité de réassurance) qui retrace les grandes lignes. Tout risque dont les capitaux assurés atteignent un milliard doit être signalé par la production au service de réassurance pour la détermination de l'assiette ou base de cession.

Les formes de réassurances dont recourt la SONAR-IARD, sont d'une part celle proportionnelle et celle non proportionnelle. La première porte prioritairement sur :

- Les excédents de pleins ;
- Les pools qui sont des traités calqués sur le fonctionnement des traités quote-part ;
- Les facilités qui fonctionnent comme les facobs ;
- Les cessions en facultatives ;

Celle non proportionnelle porte sur les traités en excédents de sinistres.

Paragraphe II : Les règles de souscription des contrats

Les règles de souscription sont spécifiques à chaque branche. Ainsi nous allons tour à tour voir celles qui prévalent en Automobile, en Santé, en Transport et en Incendie et Risques Divers.

I. En Automobile

La souscription en automobile à la SONAR-IARD obéit à des règles bien précises selon qu'il s'agisse d'une nouvelle souscription ou d'un renouvellement.

A. Cas d'une nouvelle souscription

Le producteur prend le soin d'expliquer à l'assuré les différentes assurances et les garanties que chacune comporte. En fonction de l'âge du véhicule, du nombre de places, de l'énergie, de la puissance, de l'usage, de la profession de l'assuré et de sa zone de

circulation ainsi que des garanties choisies, l'assureur calcule la prime. Si l'assuré consent à la souscription, les pièces suivantes lui sont alors demandées :

- La visite technique en cours de validité ;
- La carte grise

Dans le but d'éliminer les tentatives de fraude, pour les assurances Top Auto Moto et la Tous Risques Classique, le producteur demande à voir le véhicule avant toute souscription ou tout renouvellement après échéance. Si le véhicule n'est pas sur place, le producteur se déplace pour le constat usuel.

Une fois ces formalités accomplies, le producteur saisit les caractéristiques du véhicule dans le logiciel métier « DIBA » ainsi que les références de l'assuré. Ensuite il édite une quittance de paiement et c'est avec cette quittance que l'assuré paie la prime à la caisse. Le paiement valide le contrat. Dès lors, les conditions générales et particulières, l'attestation et la carte brune CEDEAO sont remises à l'assuré.

B. Cas d'un renouvellement

Pour les cas des renouvellements, l'attestation automobile remise à l'assuré lors de la première souscription et le certificat de visite technique à jour sont présentés au producteur. La présence du véhicule est nécessaire lorsque le renouvellement porte sur une TOP ou une Tous Risques Classique après son échéance principale.

II. En Assurance Santé

En Assurance Santé, les règles de souscription sont les suivantes :

- ✓ La qualité juridique du souscripteur qui doit être une personne morale ;
- ✓ Le nombre d'assurés qui doit être au minimum de dix (10) personnes ;
- ✓ Le remplissage d'un bulletin d'adhésion pour les assurés (affiliés) principaux ;
- ✓ La fourniture des photos des assurés (affiliés principaux et secondaires) pour l'établissement des cartes d'assurance.

Le souscripteur choisit un taux de couverture pour les assurés qui varie entre 100%, 90% et 80%. La prime est calculée en fonction du taux de couverture.

III. En Transport

En Transport, les souscriptions se font sur la base d'un formulaire rempli par l'assuré qui renseigne sur la nature de la marchandise, l'état de l'emballage, le pays de provenance et le ou les modes de transports. Le contrat d'assurance Transport étant un contrat de bonne foi, le producteur se base sur la facture proforma, pour faire la tarification. En cas de sinistre, l'assuré aura à prouver la valeur réelle de la marchandise.

IV. En Incendie et Risques Divers

Comme en transport, les souscriptions sont faites sur la base d'un questionnaire rempli par l'assuré et qui renseigne sur la nature du risque. Pour les risques assez spécifiques ou aux capitaux élevés, une visite de risque s'impose.

CHAPITRE III : tâches effectuées durant le stage et suggestions

Paragraphe I : Les tâches effectuées

Durant notre passage nous avons eu à effectuer diverses tâches dans les différentes directions, mais nous évoquerons ici le cas des quatre directions au cœur du métier. Il s'agit de la direction de production (I), de la direction santé « Groupe Laafi (II), de la direction commerciale et marketing (III) et de la direction du sinistre et du contentieux (IV).

I. *Au titre de la direction de production*

A. Au service de production automobile

Notre passage dans ce service a été ponctué par trois moments clés. Nous avons commencé par le poste de classement. Là, nous avons appris à ouvrir un dossier de production, identifier et maîtriser les pièces qui le composent et procédé au classement desdits dossiers. Ensuite nous avons fait un tour à la section de production des intermédiaires. Là, nous nous sommes familiarisés avec la vérification et l'enregistrement des productions des intermédiaires et de leur validation. Enfin nous avons terminé notre séjour dans ce service avec les producteurs automobiles. Cela nous a permis de nous familiariser avec les réalités et les exigences des souscriptions tant en ce qui concerne les nouvelles souscriptions que les renouvellements.

B. Au service transport

Notre passage au service transport à consister à nous imprégner des réalités des souscriptions. Toute souscription commence par un questionnaire que renseigne l'assuré sur la nature de la marchandise, les capitaux à assurer, le mode de transport, le lieu d'expédition. Une fois ces renseignements connus, le producteur calcule la prime qu'il communique à l'assuré. Si ce dernier consent à l'assurance, il paye la prime et les conditions générales, les conditions particulières et les éventuelles conventions spéciales lui sont alors remises. Toujours au même service et pour ce qui concerne les polices d'abonnements, nous avons appris à produire les attestations d'assurance lors des nouvelles expéditions sur la base des factures d'achats de marchandises à l'importation envoyées par le service des douanes sur la plateforme dénommée « Système de Liaison Virtuelle pour les opérations d'Importation et d'Exportation (SILVIE³) ».

³ Plate-forme facilitant les formalités douanières

C. Au Service IRD

Dans ce service, nous avons avec l'appui des producteurs IRD procédé à des cotations sur des risques techniques notamment la Tous Risques Chantier, la Multirisque Professionnelle, la Multirisque Bureaux et d'autres assurances comme la RC Professionnelle, la RC Exploitation, la RC Sportive, l'Assurance Assistance Voyage, la Multirisque Habitation, la RC Scolaire et l'Individuel Accident. Nous avons aussi participé à la rédaction de propositions d'assurance relatives aux risques techniques et divers.

II. *Au titre de la direction santé « Groupe Laafi »*

A la Direction Santé nous avons tour à tour :

- Participé à une cotation demandée par une structure ;
- Traité les dossiers de préfinancements sur Gesco Santé, le logiciel métier de la direction santé, pour déterminer le montant provisoire à rembourser dans le cadre des demandes de remboursements introduites par les assurés, en attendant l'avis du médecin conseil ;
- Classé les cartes d'assurance éditées pour être livrées aux assurés ;
- Contribué à la relecture, en cours, des conditions générales de l'assurance santé « Groupe Laafi ».

Nous avons également mis à profit ce passage pour nous imprégner des conditions générales, du barème tarifaire et des différents plafonds de prise en charge.

III. *Au titre de la direction commerciale et marketing*

Notre passage à la Direction Commercial et Marketing a été ponctué par :

- La participation à une série d'entretiens entre les responsables du Service Commercial et les conseillers sur le bilan à mi-parcours de leurs prospections ;
- La participation à une réunion entre les responsables du Service Commercial et les chefs d'équipes sur le management des groupes et le bilan semestriel des objectifs à eux assignés ;
- La participation à une séance de sensibilisation sur la gestion qualité de la société, initiée par le responsable du Service Qualité et Communication ;

- Le suivi des cotations par le Service Commercial relativement aux dossiers partagés entre la Direction Production et la Direction Commerciale et Marketing pour une meilleure gestion de la relation clients. Pour plus d'efficacité, des dispositions devraient être prises pour une mise à disposition soit sur support physique soit sur support numérique de toutes les cotations à la DCM et dans de meilleurs délais. Pour le moment le suivi porte sur les cotations des conseillers, de certains intermédiaires et du Service Automobile ce qui réduit l'efficacité de la mesure.

Ce passage a été par ailleurs une occasion pour nous de connaître davantage les actions menées par la direction. Nous avons cependant noté un sérieux problème de parking auto pour les usagers de la SONAR-IARD ce qui peut porter un coup à l'image de la société.

IV. Au titre de la direction du Sinistre et du Contentieux

A. Au Service Sinistre Automobile

Nous avons commencé par le bureau de déclaration. Là nous avons appris à prendre les déclarations et à ouvrir un dossier sinistre.

Ensuite nous avons fait un tour au bureau de réclamations où nous avons réceptionné les Procès-Verbaux de constat d'accidents dressés par la police ou la gendarmerie (PV), les réclamations faites par les assurés, les devis de réparation. Nous avons eu aussi à constater les dépôts de rapports d'expertises.

Nous avons fini notre passage au Service Sinistre Automobile avec les rédacteurs sinistres avec qui nous avons déterminé les indemnités au titre des préjudices matériels et corporels dans l'instruction des dossiers sinistres. Les dommages matériels et corporels sont évalués en fonction de leurs ampleurs et sur la base d'un barème préétabli. Cette évaluation permet de provisionner le dossier sinistre. La détermination de l'indemnité interviendra selon qu'il s'agit d'un sinistre matériel ou corporel, suivant les dispositions du code CIMA.

Pour le sinistre matériel, l'indemnité est arrêtée après fourniture du devis de réparation par la victime et éventuellement le rapport d'expertise de l'expert missionné par la société.

Pour le sinistre corporel il faut distinguer selon qu'il s'agisse de blessures corporelles ou de décès.

En cas de blessures corporels la détermination des chefs de préjudices et les calculs des indemnités y relatives ne sont possibles qu'après la consolidation de la victime matérialisée par un certificat médical de consolidation. Toutefois, en cas de nécessité, une provision peut être allouée à la victime en tenant compte du degré de l'atteinte corporelle.

Concernant les cas de décès, les ayants droits fournissent un ensemble de documents à la demande de l'assureur et c'est après cette formalité que les bénéficiaires sont déterminés et l'indemnité calculée.

B. Au Service Sinistre IRD

Vu la fréquence relativement faible des sinistres dans cette branche, nous n'avons pas pu traiter plusieurs cas. Néanmoins notre passage a été mis à profit pour prendre connaissance de certains dossiers sinistres en instance de règlement. Aussi nous avons fait une sortie sur le terrain avec notre chef pour constater un sinistre incendie qui avait été déclaré au service afin d'estimer l'ampleur des dégâts et procéder au provisionnement en attente de la fourniture de l'état des pertes et des pièces justificatives par l'assuré et le rapport d'expertise de la société.

Paragraphe II : Les suggestions

Notre passage dans les différentes directions de la SONAR-IARD durant les cinq (05) mois de stage nous a permis de nous imprégner des réalités de la société et de faire dans l'humilité ces quelques suggestions :

- ✦ Toute institution et organisme s'impose d'abord par la qualité des locaux qui l'abritent. En effet, nous sommes dans un monde où l'apparence est primordiale et où nous sommes jugés par l'image que nous véhiculons. La forme a ainsi tendance à prendre le pas sur le fond. La SONAR-IARD sur ce plan devrait revoir l'aspect tant extérieur qu'intérieur de ses locaux qui sont vieillissants pour mieux imposer son image. Le bâtiment actuel a un sérieux problème de parking auto ce qui peut dissuader les clients à fréquenter la société. Quant au parking moto, l'espace y consacré est insuffisant. Un projet de construction d'un nouveau siège est en vue. La

célérité dans l'exécution des travaux permettrait de résoudre ce problème et renforcer d'avantage la marque de la société.

- ✚ Les producteurs au siège font un grand pourcentage du chiffre d'affaires en terme de production de contrats. Cependant ils doivent en même temps gérer l'établissement des cotations demandées par les intermédiaires et renseigner les clients ; ce qui ralentit leur travail et réduit considérablement leur rendement. Nous proposons la mise en place d'un service accueil et renseignement composé d'une personne maîtrisant les produits commercialisés par la maison, pour satisfaire aux attentes des visiteurs et un service technique chargé de la rédaction des cotations pour les intermédiaires. Ainsi les producteurs se consacreront pleinement à leur travail ce qui rehaussera considérablement leur rendement.
- ✚ Nous avons aussi constaté une insuffisance du personnel au niveau de la direction sinistre et du contentieux surtout en ce qui concerne les sinistres automobiles. Vu la fréquence soutenue des déclarations de sinistres au service sinistres automobiles, le bureau de déclaration devrait être composé d'au moins deux personnes. Pour le moment, une seule personne reçoit les déclarations ce qui emmène par moment des assurés venus faire une déclaration à patienter un moment plus ou moins long. Aussi si cette personne est en congé, l'ouverture des dossiers risque de prendre un sérieux coup, ce qui peut porter un préjudice à l'image de la compagnie. Enfin, le nombre de rédacteurs sinistres Auto (matériels et corporels) gagnerait à être augmenté. Cela permettrait davantage de célérité dans l'instruction des dossiers.
- ✚ L'assurance santé est seulement commercialisée aux entreprises, ONG et associations. Cela se justifie par le souci d'éviter l'anti sélection vue que c'est une branche fortement sensible. Une commercialisation d'un produit adapté (Baobab) en individuel a été faite mais a été abandonnée à cause de sa forte sinistralité, même après un réajustement des conditions de souscription. Toutefois, vu la forte demande, la SONAR-IARD pourrait initier la mise en place d'une police « Santé Famille » avec des critères d'assurabilité appropriés. A titre illustratif avant d'accepter une famille, demander des examens sur certaines pathologies (remboursement éventuel

des frais y relatifs dès la conclusion du contrat), mettre au titre des exclusions certaines maladies surtout celles chroniques ou agir sur les taux de prise en charge. Cela pourrait contribuer à accroître considérablement le chiffre d'affaires de la branche, les familles étant de plus en plus désireuses de disposer d'une couverture santé.

- ✦ Nous avons également constaté que le barème servant à l'évaluation du montant des sinistres IRD avant rapport d'expertise était plafonné à 5 000 000 de francs CFA. Pour une branche qui draine beaucoup de capitaux et considérant l'ampleur de la plupart des sinistres, une actualisation dudit barème s'avère nécessaire.
- ✦ Nous pensons que la sécurité à la SONAR-IARD devrait être renforcée. En effet le service sécuritaire actuel comporte des insuffisances face à l'insécurité grandissante. Pour avoir accès aux locaux de la compagnie il vous est seulement demandé une pièce justificative d'identité. Nous suggérons qu'en plus de cette formalité qui est nécessaire mais insuffisante, les clients et visiteurs soient soumis au détecteur de métaux avant d'avoir accès aux locaux. Au niveau du sinistre qui est un service très sensible, un agent de sécurité bien équipé devrait y être posté. En effet, gérer le sinistre revient à faire face aux humeurs des victimes. Beaucoup refusant souvent de comprendre le mode d'indemnisation ou manquant souvent de patience quant à la procédure d'instruction et de règlement, le personnel des sinistres n'est pas à l'abri d'éventuelles agressions. D'où la nécessité d'un renforcement de la sécurité à ce niveau. Le risque zéro n'existe pas, mais ces mesures permettraient d'y tendre vers.
- ✦ Avec l'accroissement du nombre de véhicules terrestres à moteur et le besoin sans cesse grandissant des propriétaires de disposer des garanties dommages, la SONAR-IARD gagnerait à repousser l'âge limite des véhicules admis en Top Auto Moto à seize (16) ans par exemple car nous avons constaté que le recours au supérieur hiérarchique pour des traitements en Top Auto Moto lorsque l'âge excède 14 ans est très rare. Cela pourrait davantage accroître le chiffre d'affaires en Auto.

DEUXIEME PARTIE : « FONCTIONS COMMERCIALE ET PRODUCTION A LA SONAR-IARD : QUELLE SYNERGIE POUR UN DEVELOPPEMENT HARMONIEUX DU PORTEFEUILLE ? »

Une synergie d'action entre le commercial et la production est indispensable pour l'optimisation du chiffre d'affaires et le développement du portefeuille. Dans cette deuxième partie, nous ferons l'analyse théorique des fonctions Commerciale et Production d'une société non vie (chapitre I), puis l'état des lieux de la fonction Commerciale et de la Production à la SONAR-IARD, de leurs interactions et de la synergie à créer entre les deux pour un meilleur développement du portefeuille de la société (chapitre II).

CHAPITRE I : Analyse théorique des fonctions Commerciale et Production d'une société non vie

Dans ce chapitre nous ferons un tour d'horizon de la fonction Commerciale dans son ensemble (section I), puis celle de la Production (section II).

Section I : Etude de la fonction Commerciale

Cette étude nous conduira à aborder la notion et l'organisation de la fonction commerciale (paragraphe I) et de ses missions (Paragraphe II)

Paragraphe I : Notion et organisation

Dans ce paragraphe nous aborderons la notion de fonction Commerciale (I) et de son organisation (II).

I. Notion

La fonction Commerciale pourrait être définie à travers l'action commerciale qui est l'ensemble des tâches qui visent la satisfaction des besoins de la clientèle, qui assurent la réalisation optimale des achats et des ventes, et qui contribuent directement au dynamisme commercial de l'entreprise.

Cette fonction passe pour devenir de nos jours l'épine dorsale de toutes sociétés à caractère commercial qui aspire à répondre aux besoins de ses clients de manière rentable et durable. Occupant de plus en plus une place de choix dans l'organigramme de bon nombre de sociétés d'assurances dommages, elle est fortement structurée.

II. Organisation

La fonction Commerciale est généralement structurée en direction comportant plusieurs sphères décisionnelles.

1) Le Directeur Commercial ou Business Manager

Véritable chef d'orchestre de la Direction Commerciale il est généralement rattaché à la Direction Générale et participe de droit au comité de direction. Il a pour rôle de définir, animer et superviser la stratégie commerciale de l'entreprise. Pour mener à bien ses missions, tout en veillant à la pertinence des outils ou canaux de communication, il a sous sa direction des collaborateurs qui l'appuient pour l'opérationnalisation de la stratégie.

2) Le Chef du Service Commercial

Placé sous les ordres du Directeur Commercial, il est chargé de l'opérationnalisation de la stratégie commerciale déclinée en activités sur le terrain. Il a sous sa supervision la force de vente dont il coordonne et dirige les activités.

3) Les Commerciaux

Les Commerciaux, sous la supervision du Chef du Service Commercial, sont chargés de la vente sur le terrain à travers la prospection et la fidélisation. Les commerciaux sont généralement catégorisés en attachés commerciaux chargés de la réalisation des ventes simples et des commerciaux « conseils » qui ont la charge des ventes plus complexes.

La fonction Commerciale a des attributions déclinées en missions.

Paragraphe II : Missions

Les missions principales de la fonction Commerciale consistent à l'augmentation du chiffre d'affaires et de la marge, au développement de la productivité commerciale et à l'accroissement des compétences des équipes.

A. De l'augmentation du chiffre d'affaires et de la marge

Dans le cadre de cette mission, la direction commerciale mettra plus l'accent sur les cibles les plus productives en terme de volume d'achats, les clients les plus porteurs de valeurs en terme de qualité d'achats et les prospects les plus accessibles en terme de disponibilité. Cela pourrait se traduire pour la société par :

- Procéder à une orientation particulière sur la vente d'un produit donné. Cas de l'Assurance Santé qui est en pleine expansion ;
- Offrir une vente des offres packagées. Cas de la multirisque habitation ;
- Associer la vente d'un service particulier. Cas de la RC Auto et de l'individuelle Personne Transportée ;
- Devenir leader sur un marché donné avec un produit donné. Cas de la RC Auto.

B. Du développement de la productivité commerciale

Cette mission consiste à éviter la dispersion des ressources en employant la force de vente à la prospection d'une catégorie spécifique de clients identifiés après une segmentation du portefeuille, auxquels on va proposer les modes de commercialisations les

plus pertinents. Ainsi, la prospection des commerciaux sera ciblée de sorte à réduire les coûts tout en optimisant le rendement.

C. De l'accroissement des compétences des équipes

Une autre mission de la fonction commerciale est d'accroître les compétences des équipes pour mieux cerner les besoins du client et proposer des offres de ventes opportunes et adaptées. C'est ainsi que les connaissances des vendeurs sont régulièrement actualisées à travers notamment des formations sur la vente des solutions plus complexes. Ce qui sous-entend qu'on passe de « la vente de produits à la vente de solutions »⁴. Les commerciaux au-delà du statut de simples vendeurs deviennent de véritable conseils du client et cernent ses besoins parce qu'ils le connaissent mieux. Aussi les commerciaux sont constamment formés sur la gestion de leur temps et de leurs priorités afin d'être efficaces dans leurs activités. Prioriser les cibles à prospector selon leurs situations géographiques et leur disponibilité.

Section II : Etude de la fonction Production

Dans cette section nous aborderons la notion du concept de la production (paragraphe I), puis les exigences réglementaires et techniques liées à la production en assurance (paragraphe II).

Paragraphe I : Notion du concept

« Le système de production décrit l'ensemble du processus grâce auquel l'entreprise produit un bien ou un service apte à satisfaire une demande à l'aide de facteurs de production. »⁵

Ainsi la finalité première de la production est de mettre un bien ou un produit économique à la disposition d'une clientèle. En assurance dommage, cela passe par la demande d'agrément pour commercialiser les produits d'assurances dans une branche donnée et la matérialisation de cette commercialisation. Pour être efficace et pouvoir utilement atteindre son objectif et rentabiliser ses activités, la production tient compte généralement de plusieurs paramètres relatifs à la *variété des produits*, à la *qualité*, au *coût*, au *délai* et à la *flexibilité*.

⁴ Toute la fonction commerciale

⁵ HICHAM BOUNQUOURT, 3EME ANNEE - DEESMA

1. *La variété des produits*

Pour une société non vie, la variété des produits se résume au nombre de produits d'assurances commercialisés. Pour être compétitive la compagnie doit satisfaire au mieux les attentes et besoins des demandeurs d'assurances par la diversification de ses produits. C'est ainsi que la plupart des sociétés dommages commercialisent les produits Auto, risques divers, transports, incendie, santé pour ne citer que cela.

2. *La qualité des produits*

Les produits d'assurances commercialisés doivent permettre une réelle satisfaction des besoins de la clientèle. Les garanties doivent être adaptées et strictement nécessaires. Les polices doivent être bien montées, agréables à lire et faciles à comprendre.

3. *Le coût*

En dehors des assurances dont les tarifs sont fixés au minima par les textes réglementaires (cas de la RC Auto), la production doit afficher des prix concurrentiels pour demeurer compétitive tout en évitant la sous tarification. Ses prix devraient lui permettre de maintenir le client dans le portefeuille et d'en attirer d'autres tout en assurant son équilibre technique ou sa rentabilité.

4. *Le délai de livraison*

Le système de production doit évoluer au rythme de la demande. Les assurés doivent disposer de leurs contrats dans les meilleurs délais. Aussi toute demande d'information ou de cotation doit être traitée avec diligence et célérité.

5. *La flexibilité (face à la demande et à l'environnement)*

La production doit être en mesure de s'adapter aux nouvelles exigences de la demande, ainsi que de l'environnement dans lequel elle évolue. En effet, les besoins des demandeurs sont dynamiques et constamment changeant et la production devrait s'y conformer. Aussi l'environnement est évolutif et induit parfois des changements de pratiques et de comportements pour les sociétés qui ambitionnent demeurer concurrentielles et compétitives. C'est le cas des innovations technologiques qui aujourd'hui sont une nécessité dans le secteur des assurances. A titre illustratif, nous avons la digitalisation qui est en train de révolutionner le secteur.

Ainsi nous constatons que la production tient compte de plusieurs paramètres pour l'atteinte de ses objectifs. En plus de cela, elle doit intégrer dans ses missions, des exigences réglementaires et techniques.

Paragraphe II : Exigences réglementaires et techniques

Avant que l'assureur ne donne sa garantie à un assuré, il doit s'assurer que sa démarche est en conformité avec la réglementation tant nationale que supranationale et les exigences techniques de souscription.

1. Les exigences réglementaires

Relativement à ce point et sans être exhaustif, nous nous appesantirons sur certaines dispositions du code CIMA qui, de notre point de vue, nous paraissent importantes avant toute prise d'effet du contrat. Ce sont :

- *Les diligences à observer par l'assureur*

- L'article 6 du code des assurances dispose que « ...L'assureur est tenu avant la conclusion du contrat de fournir une fiche d'information sur les prix, les garanties et les exclusions... ».

Cette disposition met sur l'assureur l'obligation de bien renseigner l'assuré sur les différents aspects du produit qu'il désire souscrire. C'est une véritable obligation d'information qui pèse sur l'assureur présumé être un professionnel de son domaine.

- Avant la conclusion du contrat, l'assureur soumet un formulaire de déclaration du risque à l'assuré. Au titre des obligations pesant sur l'assuré, l'article 12 du Code des assurances à son point deux (02) dispose qu'il est (l'assuré) tenu « de répondre exactement aux questions posées par l'assureur, notamment dans le formulaire de déclaration du risque et par lequel l'assureur l'interroge lors de la conclusion du contrat, sur les circonstances qui sont de nature à faire apprécier par l'assureur les risques qu'il prend en charge... ».

Cependant cette disposition comporte des insuffisances face à l'avènement de la digitalisation dans le domaine des assurances qui met au premier plan les souscriptions en ligne. Le formulaire sur support papier est ainsi en passe d'être dépassé.

- L'assurance est assise sur un contrat et comme tout contrat, la signature est une des conditions de sa validité. Si l'article 7 du code CIMA rend obligatoire la signature par les deux parties de tout avenant portant une addition ou une modification au contrat primitif, à

fortiori, le contrat primitif doit être lui-même signé par les deux parties avant son entrée en vigueur. Les textes réglementaires n'abordent pas le cas de la signature électronique, ce qui est cependant un indispensable pour la validation des souscriptions en ligne.

Cette situation constitue un véritable inconvénient au développement de la digitalisation d'où la nécessité de faire évoluer la réglementation CIMA en prenant en compte ce nouveau canal de distribution des produits d'assurances qui s'impose progressivement mais sûrement aux différents marchés de la zone.

- *Le respect de l'article 13 (nouveau) du code des assurances*

L'avènement de l'article 13 nouveau en 2011 a révolutionné les différents marchés assurantiels de la zone CIMA. En effet cette disposition est venue mettre un terme à l'octroi de la garantie d'assurance avant encaissement de la prime et communément appelé « l'assurance à crédit ». Désormais la prise d'effet de la garantie d'assurance est subordonnée au paiement préalable de la prime. Cette exigence dont le respect est rigoureusement contrôlé par la CRCA et son manquement fortement sanctionné, vise à protéger les intérêts des assurés et bénéficiaires de contrats ; l'assureur ne pouvant plus exciper du non encaissement de la prime d'assurance pour justifier ses difficultés éventuelles à faire face à ses engagements. Cette disposition permet toutefois des dérogations pour les contrats d'assurances dont la prime excède 80 fois le SMIG⁶ annuel du lieu de situation du risque, qui bénéficient d'un délai de paiement de soixante (60) jours et les contrats de l'Etat et ses démembrements qui bénéficient d'un délai de paiement de cent quatre-vingt (180) jours. Cependant ces dérogations ne s'appliquent pas à l'Automobile, à la maladie et aux marchandises transportées.

Cette disposition (article 13-1) a également réglé le cas des chèques qui revenaient impayés en disposant que lorsqu'un chèque remis en paiement revient impayé, l'assuré est mis en demeure de régulariser le paiement dans un délai de huit (08) jours ouvrés à compter de la réception de l'acte ou de la lettre de mise en demeure, sous peine de voir le contrat être résilié.

- *Le respect des textes nationaux*

L'assurance RC automobile, de par son caractère obligatoire, est devenue le produit le plus vendu dans bon nombre de sociétés non vies. Mesurant l'ampleur des dommages tant matériels que corporels susceptibles d'être causés à un tiers par la mise en circulation

⁶ Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti

d'un Véhicule Terrestre à Moteur (VTM), beaucoup de pays de la zone CIMA en plus d'avoir conditionné sa mise en circulation (VTM) à l'assurance, ont pris des textes pour instituer des tarifs minima en deçà desquels un assureur ne peut pas vendre la garantie RC auto. Au Burkina Faso, c'est un arrêté n°2003-75/MFB/SG/DGTCP/DA du 11 mars 2003 et ses modificatifs qui fixent les tarifs minima sur la base des critères de l'usage, de la zone de circulation, de la catégorie socio professionnelle du conducteur habituel, des caractéristiques du véhicule (nombre de places et puissance fiscale notamment).

En plus de la réglementation, la production tient compte des bases techniques dans la souscription des contrats.

2. Les bases techniques

L'assurance repose sur l'aléa. La probabilité d'occurrence du risque ne doit pas être ni certaine cas d'absence d'aléa, ni impossible ou nul. L'assureur doit s'assurer que le risque qu'il accepte est assurable. Pour une bonne approche du risque et pour tenir au mieux ses engagements et pérenniser ses activités, il doit intégrer dans sa politique de souscriptions des exigences d'ordre technique qui tiennent à la sélection des risques, la mutualité des risques et la loi des grands nombres, la dispersion des risques et la juste tarification ou prime suffisante.

- La sélection des risques

La production doit procéder à une segmentation des risques afin de pouvoir différencier les risques à forte sinistralité de celles à faible sinistralité pour élaborer des tarifs propres à chacun. Ce mécanisme induit une sélection des risques qui permet à la production de s'assurer de prendre une prime suffisante et en relation directe avec le risque concerné. L'anti sélection est donc à éviter par l'assureur car ses conséquences sur le taux de sinistralité sont compromettantes pour ses activités.

- La mutualité et La loi des grands nombres

La mutualisation des risques consiste pour l'assureur à faire peser les conséquences d'un sinistre sur beaucoup d'assurés plutôt que sur quelques-uns. La nécessité de la mutualité revêt un grand intérêt pour l'assureur, qui prend en charge les sinistres avec les primes reçues des assurés. Si l'assurance se réduisait à un assuré unique, elle ne serait qu'un simple pari susceptible d'entraîner la faillite de l'assureur.

Ainsi la mutualisation induit la loi des grands nombres qui permet à l'assureur de pouvoir organiser la mutualité autour de plusieurs assurés afin de pouvoir tenir ses engagements.

- *La dispersion*

La dispersion consiste pour l'assureur à ne pas concentrer ses risques dans un même périmètre ou dans un rayon proche. Il devra veiller à ce que les risques soient assez éloignés les uns des autres. Dans le cas contraire il pourrait précipiter sa faillite si un sinistre touchait la zone de situation de ses risques.

Toutefois, il ne lui est pas interdit. Il peut assurer des risques groupés si les moyens de prévention et de protection sont très favorables. Tout se résumera en l'appréciation du risque.

- *La prime suffisante*

Dans la tarification du risque, l'assureur doit s'assurer que la prime qu'il prend chez l'assuré est suffisante pour faire face à ses engagements au moment venu sinon il risque d'avoir des difficultés à payer les sinistres. Cette prime suffisante est dite « Prime de risque » ou « prime théorique » et sert à dédommager (en moyenne) les assurés suite aux sinistres survenus sans excédent ni déficit.

Après cette présentation théorique des fonctions Commerciale et Production, qu'en est-il à la SONAR IARD ? Quelle synergie doit-elle exister entre les deux pour un meilleur développement du portefeuille de la société ?

CHAPITRE II : Nécessité d'une synergie entre les fonctions Commerciale et Production à la SONAR-IARD pour un développement harmonieux du portefeuille

Ce chapitre fera l'état des lieux de la fonction Commerciale, de la Production et de l'interaction entre les deux fonctions à la SONAR-IARD (section I), puis de la synergie à créer entre les deux pour un développement harmonieux du portefeuille clients (section II).

Section I : Etat des lieux de la fonction Commerciale, de la fonction Production et de l'interaction entre les deux à la SONAR-IARD

Paragraphe I : La fonction Commerciale à la SONAR-IARD

Ici nous reviendrons sommairement sur l'organisation de la fonction Commerciale à la SONAR-IARD (I) et de ses actions menées (II).

I. *Organisation de la fonction commerciale à la SONAR-IARD*

La fonction Commerciale est organisée autour d'un Service Commercial et d'un Service Qualité et Communication.

A. Le Service Commercial

Ce service compte deux personnes dont le chef de service et son assistant en plus de la force de vente constituée de commerciaux appelés « conseillers ». Les conseillers sont au nombre d'une cinquantaine. La SONAR-IARD a débuté le recrutement des commerciaux en 2012 et de nos jours elle est l'une des rares sociétés dominiennes à disposer d'une force de vente bien structurée. Le Service Commercial exerce ses activités sous la direction du Directeur Commercial et Marketing.

B. Le Service Qualité et Communication

Ce service compte un chef service qualitatif qui est sous la direction du Directeur Commercial et Marketing.

II. *Les actions de la Fonction Commerciale à la SONAR-IARD*

Dans l'optique d'accroître le chiffre d'affaires et de faire davantage connaître la société, la fonction Commerciale à travers ses deux services mène plusieurs actions.

A. Du Service Commercial

Ses actions se résument principalement à la constitution et la supervision de la force de vente, la gestion des intermédiaires, la gestion de la marque, la prospection, la commercialisation et la fidélisation.

a) La constitution, et la supervision de la force de vente

1. La constitution de la force de vente

La constitution de la force de vente passe par le recrutement des conseillers et leur formation.

Le recrutement des conseillers à la SONAR-IARD se fait par le biais de deux canaux principaux à savoir les annonces dans la presse et la cooptation. Une fois le recrutement fait, les nouveaux recrues reçoivent une formation en salle déclinée en trois étapes :

La première étape consiste en une formation en techniques de vente et en développement personnel. Elle vise d'une part à inculquer des compétences de vendeurs aux participants et d'autre part à accroître leur capital confiance.

A l'issue de cette première étape vient la seconde qui consiste à former les futurs conseillers en culture d'entreprise. A travers cette formation, les participants reçoivent des compétences entrepreneuriales et de travail en équipe pour mieux mener à bien leur future fonction : la prospection ainsi que la bonne collaboration entre conseillers et avec le groupe SONAR. Cependant si ces deux étapes sont importantes, elles seraient impropres à atteindre l'objectif visé sans les connaissances des produits d'assurances commercialisés par la société.

Ainsi et pour parfaire la formation des futurs conseillers, une initiation aux fondamentaux de la technique d'assurance et à la maîtrise des différents produits commercialisés ainsi que des garanties qu'ils comportent leur est faite par les techniciens de la SONAR-IARD.

Après la phase de recrutement et de formation, vient celle de la constitution des équipes des conseillers.

Une fois la formation terminée, les conseillers sont répartis en équipe avec à la tête de chacune un responsable dont la mission est de conseiller et suivre les membres de son

groupe afin d'optimiser leurs compétences et leur rendement. Les chefs d'équipes sont choisis en fonction des critères ci-après : l'ancienneté, l'expérience dans la prospection, la capacité de management, le succès dans la prospection ou le chiffre d'affaires apporté.

2. La supervision de la force de vente

Les conseillers constitués en équipe se voient assigner des objectifs pour des périodes précises (mensuel, bimensuel, trimestriel, semestriel et annuel). Chaque conseiller dispose d'un cahier où il fait le point de ses prospections en terme de prospects rencontrés et de contrats validés. Le service commercial vérifie régulièrement si les objectifs sont atteints et recueille les préoccupations et les difficultés rencontrées sur le terrain par les conseillers en vue d'y apporter des solutions. Les cahiers sont vérifiés mensuellement.

La supervision des conseillers passe aussi par leur régime de motivation. Sur ce point, leur mode de rémunération est constitué d'un fixe qui est alloué à chaque conseiller à chaque fin de mois pour faciliter sa mobilité dans le cadre de la prospection. Le montant du fixe diffère selon qu'il s'agisse d'un simple conseiller ou d'un responsable d'équipe. En plus du fixe il y a un taux de commissionnement qui varie de 10% à 15% (des primes nettes des contrats validés et payés) suivant les types de contrats et d'une prime de rendement en cas de vente exceptionnelle.

b) La gestion des intermédiaires

Les intermédiaires à la SONAR-IARD sont constitués des agents généraux et des courtiers. Le service commercial a en charge leur gestion dans l'optique de garantir une bonne collaboration en vue d'une croissance de leur apport dans la constitution des chiffres et résultats de la SONAR IARD. De cette gestion, la formation de leur personnel, l'examen de leur motivation, la résolution des difficultés rencontrées et la satisfaction de leurs préoccupations notamment pour ce qui concernent les gadgets et les actions commerciales sont au centre des activités du service commercial.

c) La gestion de la marque

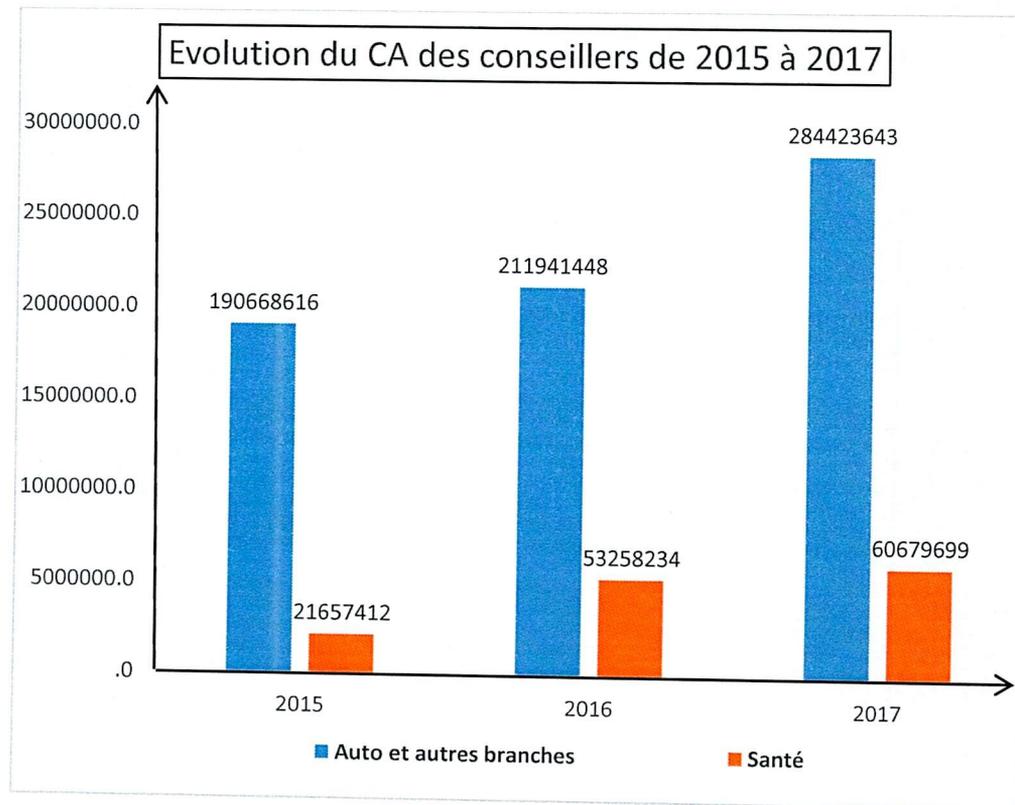
Pour une compagnie d'assurance, la qualité de la marque est une nécessité si elle veut marquer positivement et rester longtemps dans l'esprit des assurés. A la SONAR-IARD, cette lourde tâche incombe à la Direction Commerciale et Marketing. Le service commercial pour l'atteinte de cet objectif a mis en place une politique de distribution de gadgets aux couleurs de la compagnie et portant son logo. Ces gadgets sont

particulièrement prisés par les assurés et permettent une vulgarisation à large échelle de l'image de la compagnie.

d) La prospection et la commercialisation

L'activité de prospection, est faite essentiellement par la force de vente de la SONAR-IARD composée des conseillers. Ces derniers au quotidien démarchent les prospects et proposent les différents produits de la société. L'outil principal utilisé dans la prospection sont les données composées d'adresses des prospects que le service commercial met à la disposition des conseillers. La prospection est de deux sortes. Celle présente où le conseiller va à la rencontre du prospect pour le convaincre de souscrire à une police d'assurance et celle téléphonique où le conseiller démarche le prospect directement au téléphone. L'activité de prospection est souvent suivie de la commercialisation qui est la validation du contrat d'assurance. Dans le cadre de la prospection, les responsables du Service Commercial procèdent parfois à des ciblage de prospects pour faciliter la tâche aux conseillers sur le terrain. Cette activité est en pleine progression en témoigne l'évolution de son chiffre d'affaires sur les trois précédentes années représentée dans le graphique suivant.

Figure 1 Histogramme de l'évolution du CA des conseillers de 2015 à 2017



Source : SONAR-IARD

e) La fidélisation

L'une des activités majeures du Service Commercial reste et demeure la fidélisation des clients déjà dans le portefeuille. Ces actions consistent à :

- Envoyer des SMS de relance et procéder à des appels téléphoniques pour signaler à l'assuré que sa police sera bientôt à échéance. Egalement des SMS de reconquête sont envoyés aux assurés n'ayant pas renouvelés leurs polices ou ayant procédé à des résiliations ;
- Envoyer des SMS de remerciements aux assurés après leurs souscriptions ;
- Procéder à des visites de courtoisies et des appels téléphoniques à certains clients ;
- Distribuer des pagnes du 08 mars aux assurés de sexe féminin à l'occasion de la journée internationale de la femme. Cette action connaît particulièrement un franc succès auprès de la gent féminine ;
- Veiller à la célérité dans le règlement des sinistres des assurés.

Ces actions pourraient davantage porter si une véritable analyse et une segmentation du portefeuille avait lieu.

B. Du Service Qualité et Communication

Ce service dans le cadre de l'atteinte des objectifs, mène des campagnes de communication institutionnelle et sur les produits commercialisés.

Relativement à la communication institutionnelle, elle vise à faire rayonner l'image de la SONAR-IARD auprès des organismes et institutions.

Concernant la communication sur les produits commercialisés, elle est faite à travers des plages de publicités sur les différents produits commercialisés par la société dans les différentes stations radios et/ou télévisuelles du pays. Ces plages de publicités sont faites dans les langues majeures du pays et visent à faire connaître les différents produits de la SONAR-IARD auprès des populations. Nous notons cependant une faible exploitation du canal télévisuel et de celui des réseaux sociaux.

Paragraphe II : La fonction Production à la SONAR-IARD

Ici, nous reviendrons sur son organisation (I), et ses missions (II).

I. L'organisation de la fonction Production.

Comme précédemment dit, la production est divisée en plusieurs entités dont le Service Automobile, le Service Transport, le Service Incendie et Risques Divers (sous la direction et la coordination du Directeur de la Production) et la Direction Santé.

II. Les missions de la fonction Production

La fonction Production à travers ses différents organes, s'occupe essentiellement des souscriptions directes au siège à travers ses différents services et des productions des intermédiaires à travers la section de la production des intermédiaires. Elle veille au respect de la réglementation et à l'application de tarifs justes et suffisants en adéquation avec les bases techniques pour une souscription des différents contrats ainsi que dans l'acceptation des risques assurables. Ces actions permettent de maintenir le portefeuille sain à travers une politique de souscription rigoureuse.

En outre, elle s'occupe de la production des conseillers. Elle élabore les cotations demandées par eux et met à leur disposition les tarifs et les fiches d'information ou questionnaires. Pour un bon suivi, la production devrait veiller en cas de changements des

tarifs et des questionnaires à retirer les anciens documents remis aux conseillers et à leur remettre les nouveaux. Cela participe du souci de fournir des informations justes aux clients. Cette interaction entre la production et les conseillers qui relèvent du commercial vise un meilleur développement du portefeuille.

Paragraphe III : L'interaction entre les deux fonctions

A la SONAR-IARD, la prospection est essentiellement du ressort du commercial et la validation des contrats du ressort de la production. En effet l'action commerciale vise à susciter le besoin chez le client, donc l'envie de payer le produit d'assurance. Cet achat sera constaté par la production à travers la validation du contrat et l'encaissement de la prime d'assurance. Cet état de fait est matérialisé par l'autonomie de chaque fonction dans l'organigramme de la société. Cependant étant toutes deux au cœur de l'activité économique de la société par leurs contributions au chiffre d'affaires, elles interagissent et une bonne synergie entre les deux fonctions s'avère indispensable. Pour mieux appréhender ces relations, nous avons mis à profit notre passage dans ces deux directions pour faire l'état de la collaboration entre la Direction Commerciale et Marketing et la Direction de Production. De nos constats, nous avons retenu un certain nombre de points que nous allons décliner dans les lignes qui suivent.

I. *La collaboration entre les commerciaux et les producteurs du siège*

Les commerciaux ont recours aux producteurs pour la validation des contrats et les demandes de cotations.

Si dans le principe cela ne pose pas de problème, les commerciaux n'ont cependant pas manqué de soulever quelques difficultés auxquelles ils sont souvent confrontés et qui concernent les délais relativement longs parfois observés par les producteurs, pour répondre à leurs sollicitations. Une situation qui pourrait s'expliquer par le fait que ces derniers sont en nombre insuffisant et souvent pris par les souscriptions des clients venus au siège.

De même, il y a parfois quelques incompréhensions quant à la reprise de certaines affaires par les conseillers et qui étaient directement en portefeuille. Quand bien même il existe une note qui encadre ce transfert de dossier, un réexamen de la situation mérite d'être abordé afin de garantir la fluidité dans les relations.

II. *Le tarif*

Le tarif est conçu par la production et remis aux commerciaux pour les besoins de la prospection. Ce tarif qui est à titre indicatif vise à permettre à la force de vente de pouvoir donner une idée du montant de la prime au prospect qui serait intéressé par l'assurance. Les commerciaux approchés nous ont confié que les personnes prospectées malgré l'intérêt qu'ils portent pour la société trouvaient pratiquement le tarif de la SONAR-IARD trop cher relativement à la concurrence ce qui constitue un frein à leur adhésion aux différents produits, et du coup un handicap majeur pour la réussite de bon nombre de prospections. Une implication plus poussée du commercial lors de la mise en place ou des modifications des tarifs est nécessaire.

III. *La formation des commerciaux*

Avant leur opérationnalisation, les commerciaux reçoivent une formation en salle sur les notions commerciales et les techniques d'assurances. Cela leur permet d'avoir des aptitudes pour mieux vendre les produits d'assurances sur le terrain. Le volet commercial de la formation est assuré par le Service Commercial et le volet techniques d'assurances par la Direction de Production. Nous avons cependant noté une absence de tandem entre les deux organes lors des formations ; chaque entité se contentant de venir jouer sa partition. De notre point de vue, la formation technique devrait être assurée également par la fonction commerciale. Cela l'obligerait à être constamment en relation avec la fonction production pour une parfaite maîtrise du fonctionnement des différents produits. Au besoin, la production peut assister à la formation afin d'apporter des exemples précis et/ou relever les souhaits pouvant aboutir à la création de nouveaux produits ou au relookage de certains produits.

IV. *La fidélisation*

Les deux directions de par leurs actions respectives concourent à la fidélisation des clients déjà dans le portefeuille. La production à travers la mise en œuvre de l'article 14 du code des assurances CIMA permet le renouvellement de bon nombre de police, donc le maintien des clients dans le portefeuille. Le commercial à travers l'envoi des SMS et des appels aux clients contribue également à la fidélisation de ces derniers. Ces différentes actions, si elles ne sont pas coordonnées entre les deux directions risquent de créer des situations de doublon, un même client pouvant être relancé doublement. Aussi un bon plan d'actions de fidélisation passe par une bonne base de données sur les assurés. Les

procédures actuelles d'enregistrement des clients ne permettent pas de disposer des dites données : possibilité de doublon voire plus pour un même client dans l'attribution des codes clients. Ce qui constitue un handicap pour une bonne analyse du portefeuille clients. Un travail de toilettage est en cours et une accélération du processus serait la bienvenue.

Au-delà des actions de fidélisation ci-dessus citées, une profonde réflexion en vue de disposer d'un véritable plan de fidélisation intégrant d'autres paramètres (particularité de produits, gestes commerciaux, actions promotionnelles assez régulières, allègement de la procédure de gestion des sinistres, ...) serait la bienvenue.

V. *Les arrangements commerciaux*

L'assurance avant d'être de la technique est avant tout du commercial. Autant l'assureur entend rentabiliser son action, autant l'assuré entend disposer de sa garantie dans les meilleures conditions surtout de prix. Cette situation induit souvent des arrangements commerciaux. Ces arrangements tiennent d'une part à la réduction de primes souvent demandée par les assurés dans le cas des assurances ne faisant pas l'objet d'un minima de prime prévue par les textes, et d'autre part aux primes d'un certain montant mais insuffisant pour bénéficier des dérogations de l'article 13 du code des assurances et pour lesquelles les assurés demandent des délais de paiement. Pour ces cas, une rencontre a généralement lieu entre les premiers responsables des directions Commerciale et Marketing et de la Production pour arrêter la conduite à tenir. Si pour les demandes de réductions de primes formulées par les assurés, une faveur commerciale consentie par la compagnie pourrait se justifier par le souci de ne pas perdre sa clientèle, concernant les assouplissements de paiement cela constitue une violation de l'article 13 du code des assurances et la SONAR-IARD devrait être intransigeant sur la question et sensibiliser régulièrement sa clientèle.

Ces quelques points soulevés, sans être exhaustifs, comportent des insuffisances qui de notre point de vue nécessite le renforcement de la synergie d'actions entre ces deux fonctions.

Section II : Synergie à entretenir entre les fonctions Commerciale et Production pour un développement harmonieux du portefeuille

Dans cet environnement assurantiel fortement concurrentiel et fort de ce qui précède, nous jugeons que la relation entre le commercial et la production gagnerait à être consolidée voire performée. Cette redynamisation est un indispensable pour un meilleur développement du portefeuille clients de la SONAR-IARD. Nos suggestions porteront sur trois (03) points à savoir la réorganisation des deux fonctions, la fidélisation de la clientèle et l'optimisation des nouvelles souscriptions. Ces points seront déclinés sous forme de paragraphes dans les lignes qui suivent.

Paragraphe I : La réorganisation des deux fonctions

Au stade de l'évolution de la SONAR-IARD et vu la somme d'expériences déjà accumulée dans la sphère assurantielle, nous trouvons que ces deux directions à savoir la DCM et la DP à l'état, sont plus que indispensables dans l'organigramme de la société. En concurrence avec de grands groupes dont des holdings à l'image de SAHAM et de SUNU qui disposent de véritables experts rompus à la question du marketing et du commercial et chargés de mettre en place des stratégies pour la maison mère et ses filiales et succursales, la SONAR-IARD pour demeurer compétitive doit conserver et renforcer sa Direction Commerciale et Marketing. Cependant, une structuration de cette dernière en association avec la Direction de Production s'impose pour une optimisation du rendement de la société.

Pour nous, cette structuration passe par la mise en place d'un service qui va regrouper des compétences des deux directions. Ce service pourrait être dénommé Service Technique et Commercial (STC). Il relèvera de la Direction de Production et aura comme principales attributions :

- ❖ *En back office, la gestion de la production des conseillers.* Cette gestion passera par la validation des contrats issus de leurs prospections et l'établissement des cotations demandées par les prospects démarchés.
- ❖ *Les réductions commerciales et le relookage des produits.* Le prix n'est pas un critère pertinent de compétitivité car il trouvera toujours une société qui en proposera un encore plus bas. Cependant une réduction raisonnée permet une

attractivité des produits et un accroissement de la clientèle. Ainsi une marge de manœuvre sera laissée au Service pour les réductions d'un certain montant ou pourcentage de primes. Au-delà de la marge de manœuvre autorisée, la consultation du Directeur de production sera indispensable. De même ce Service s'attellera à une lecture constante des différents produits et des différentes garanties pour leur amélioration continue.

- ❖ ***La formation et le conseil continu des commerciaux.*** La formation sera assurée par un tandem constitué d'un professionnel de la question commerciale et d'un technicien qui changera en fonction de la branche d'assurance concernée par la formation. Ce tandem aura l'avantage de mieux affiner l'approche des prospects par les commerciaux relativement aux produits qu'ils désirent faire souscrire. Les produits d'assurances différant les uns des autres, une approche commerciale singulière est propre à chacun. Cette démarche permettra aux conseillers de se sentir à l'aise dans les différentes branches et de ne plus focaliser prioritairement leurs prospections sur l'automobile. Ce service aura aussi en charge de conseiller et d'assister la force de vente sur les difficultés d'ordre commercial (objections des prospects et comment les aplanir), et technique (la compréhension et un meilleur exposé des garanties). Ainsi seule la gestion de la rémunération des conseillers et la vérification des résultats de leurs prospections seront laissées au Service Commercial.
- ❖ ***Les SMS et appels de relance des clients déjà dans le portefeuille et des avis d'échéances.*** Ce service sera en charge de l'application de l'article 14 du code des assurances, ainsi que de l'envoi des SMS et les appels de relance. Cela permettra d'éviter les risques de doublons. Les autres actions de fidélisation relèveront de la compétence du commercial.

La mise en place de ce service revêtira un intérêt certain tant pour la Production que pour le Commercial et le Marketing.

En effet, les producteurs du siège se consacreront désormais uniquement aux souscriptions des clients du siège ce qui permettra d'optimiser davantage leur rentabilité.

Pour le commercial et le marketing, il pourra mieux se consacrer à sa mission de veille concurrentielle, à la stratégie de prospection, aux actions de fidélisation et aux nouveaux canaux de distribution des produits.

Le bon fonctionnement du service nécessitera une franche collaboration entre les deux directions.

Pour un meilleur développement du portefeuille, la synergie entre les deux fonctions devrait également être recherchée dans les actions de fidélisation. Nous en proposerons tout en attirant l'attention des deux fonctions sur la question de synergie en vue d'une parfaite réalisation des objectifs poursuivis.

Paragraphe II : Mise en place d'un plan d'actions de fidélisation pour une bonne maîtrise du portefeuille

I. *Portefeuille et fidélisation*

a) *Notion de portefeuille*

Le portefeuille désigne l'ensemble de la clientèle d'une entité commerciale. C'est l'ensemble des personnes consommant les produits d'une entreprise ou d'une société. La maîtrise de la structure du portefeuille permet de cerner les profils des clients (âge, situation professionnelle, sexe, situation matrimoniale, habitudes de consommation...) et de procéder à son analyse afin de mieux cibler les actions de fidélisation. Notre approche du portefeuille de la SONAR-IARD concerne le portefeuille dans son ensemble. Ainsi elle porte sur le portefeuille du Siège, des Bureaux Directs, des Agents Généraux, des conseillers non vie et vie, des Courtiers et des Apporteurs Libres.

Relativement aux courtiers qui disposent d'un portefeuille assez important, la compagnie devra développer des stratégies pour être en bon terme avec eux et maintenir la collaboration pour mieux sécuriser cette portion du portefeuille.

Pour permettre la maîtrise parfaite du portefeuille, la fonction Commerciale se doit de recueillir toutes les informations nécessaires sur le client dans le cadre de la prospection et du suivi des cotations, pour transmission à la fonction production qui, à son tour, doit s'obliger de les saisir convenablement dans le logiciel métier en cas de validation du contrat.

Cela nécessite une amélioration dudit logiciel à même de permettre une analyse et une segmentation efficace du portefeuille pour des décisions pertinentes.

b) *Notion de fidélisation*

La fidélisation est le fait de rendre fidèle. Selon Bruhn et Homburg⁷, elle « intègre toutes les actions d'une entreprise destinées à influencer le comportement d'achat actuel et futur d'un client de manière positive afin de stabiliser et élargir les relations avec ce client ». La fidélisation est d'une importance certaine car fidéliser un client revient largement moins chère que de prospecter un nouveau et elle est beaucoup plus rentable car pouvant permettre de reconduire son chiffre d'affaires tout en « saturant » le même client avec de nouveaux produits ou lors des améliorations des produits.

Une action concertée et coordonnée entre le Commercial et la Production est indispensable. Aussi la gestion des sinistres devra être au cœur de la relation clientèle.

II. *Actions de fidélisation pour le développement harmonieux du portefeuille*

a) *La constitution d'une base de données de la clientèle*

Pour mieux connaître un client, il faut disposer du maximum d'informations le concernant afin d'anticiper sur ses besoins. En assurance la constitution d'une banque de données sur les assurés a lieu généralement au stade de la prospection et de la souscription en directe. A la SONAR-IARD, la politique de souscription devrait être améliorée en intégrant dans les questionnaires de souscription ou dans le listing des pièces à fournir, la fourniture de documents permettant de disposer de certaines informations sur les assurés et ayant un intérêt pour la société dans le processus de maîtrise de son portefeuille (âge, sexe, coordonnées et adresses, professions, situation matrimoniale...). Ces informations seront ensuite regroupées pour constituer une banque de données exploitable par le Service Commercial et Marketing dans le cadre de sa mission de fidélisation. Le concours de la Direction Informatique est nécessaire afin de faciliter la structuration de la base de données et les recherches d'informations pertinentes en temps réel. Initialement, cette démarche n'était pas une prescription du législateur CIMA, mais un prérequis à une bonne structuration du portefeuille clients. Depuis le 05 octobre 2018, par son Règlement N°007/CIMA/PCMA/PCE/2018, le législateur a mis l'accent sur la nécessité d'une meilleure connaissance du client en renforçant les mentions minimales du contrat d'assurance au niveau de l'article 8 du code CIMA.

⁷ Bruhn M. et C. Homburg in « les sources d'efficacité des programmes de fidélisation » Lars. 2002

b) *L'analyse et la segmentation du portefeuille*

Toute entreprise désireuse de conforter son assise financière doit identifier ses clients d'après leur capacité de développement et leur rentabilité. Cette étude passe par l'analyse et la segmentation dudit portefeuille.

L'analyse consiste à déterminer les forces et faiblesses du portefeuille clients à travers le traitement des données recueillies y relatives et l'interprétation des ratios obtenus. Quant à la segmentation, elle consiste à découper un ensemble de clients en sous-ensembles homogènes appelés « segments » relativement à des critères bien déterminés qui peuvent porter soit sur l'âge, soit sur le chiffre d'affaires, soit sur la catégorie socioprofessionnelle soit sur la fréquence de consommation, soit sur une combinaison d'éléments, etc.

La finalité est de cibler et arrêter une politique de vente spécifique par segment pour le développement du portefeuille.

Du tableau récapitulatif du profil du portefeuille actuel de la SONAR IARD, y compris les courtiers, par nombre moyen de clients et par chiffre d'affaires (CA) moyen (2015-2017), par tranches de primes nettes, nous relevons ce qui suit :

Tableau 4 : Structure du portefeuille de la SONAR-IARD (CA MOYEN 2015-2017)

Tranches de primes nettes	Nombre de clients		Chiffre d'affaires	
	Nombre	(%)	Chiffre d'affaires	(%)
Jusqu'à 50 000	11 097	36%	318 733 245	3%
50 001 à 1 000 000	18 901	62%	2 267 523 293	20%
Plus de 1 000 000	730	2%	8 639 401 745	77%
Total général	30 728	100%	11 225 658 283	100%

Source : SONAR-IARD, nos calculs

De ce tableau, nous pouvons faire le constat suivant :

- 36% des assurés de la SONAR-IARD font à peine 3% de son CA ;
- 62% des assurés de la SONAR-IARD font 20% de son CA ;
- 02% des assurés de la SONAR-IARD font 77% de son CA ;

Ce qui induit l'interprétation suivante :

Le portefeuille de la SONAR-IARD dans son ensemble est fragile car la société doit le fort de son CA soit 77% à une poignée d'assuré soit 2%. Cette situation est critique et inconfortable car un départ massif de ceux-ci de la société pourrait compromettre dangereusement sa situation financière et son résultat technique. Ce qui interpelle fortement les fonctions Production et Commerciale, avec l'appui de la Direction Générale, à plus de synergie dans la gestion desdites affaires.

Les risques de masse (assurés moyens) représentent 62% des clients de la société mais ne font que 20% du CA. La société devrait travailler davantage à accroître leur nombre pour équilibrer son portefeuille en terme de CA.

Cependant, compte tenu des cas de multiples attributions des codes clients à un même assuré, ces chiffres pourraient varier. D'où une nécessité du toilettage du portefeuille pour avoir les chiffres exacts. Cela implique une interaction entre les différents services de la Direction de Production pour l'attribution d'un code unique par assuré quel que soit le nombre de polices (toutes branches confondues) détenu par lui dans la société.

Pratiquement, une fois que la base de données aura été constituée par le biais des informations recueillies lors des souscriptions par la production, la Direction Commerciale et marketing procèdera à leur traitement, à leur analyse et au regroupement des clients par segments.

De ce qui précède, nous suggérons une segmentation suivant la méthode ABC⁸ tout en introduisant le critère de rentabilité (analyse de la sinistralité). Cela aboutirait à des classifications en « assurés hautement rentables », en « assurés moyennement rentables » et en « assurés faiblement rentables ».

Les objectifs poursuivis seront la fidélisation, l'augmentation du chiffre d'affaires et la rentabilité tout en mettant l'accent sur l'accroissement du nombre des risques de masse.

i. La fidélisation

La fidélisation du client est un choix qui relève des attributions de la Direction Commerciale et Marketing. Ce choix est fait en considération de l'importance du client et de sa capacité à renforcer le chiffre d'affaires de la société. Pour arriver à fidéliser un

⁸ Activity based costing ou l'activité basée sur les coûts

client, il faut au préalable le satisfaire. Cette satisfaction passe par la qualité des prestations dont il bénéficie et la considération dont il fait l'objet.

Ainsi la DCM de la SONAR-IARD après la segmentation du portefeuille clients, orientera ses efforts de fidélisation en fonction des segments.

Pour les assurés « gros clients » et « clients moyens », une relation de proximité sera entretenue avec eux. L'objectif étant d'assurer la rentabilité et la profitabilité de la société. Pour ce faire, en plus de l'intervention de la Direction Commerciale et Marketing (DCM), deux autres directions seront mises à contribution à savoir la Direction de Production et la Direction des Sinistres et du Contentieux.

Au titre de la DCM en plus des actions déjà menées, d'autres actions pourront être mises en œuvre à savoir :

- L'institution de cartes de fidélité aux profits des anciens clients avec des gratifications diverses. Ces cartes pourraient être attribuées suivant des plages d'années d'ancienneté. Nous proposons comme plages, les tranches suivantes :

Clients totalisant 02 à 05 ans d'ancienneté ;

Clients totalisant 05 à 10 ans d'ancienneté ;

Clients totalisant 10 à 15 ans d'ancienneté ;

Clients totalisant plus de 15 ans d'ancienneté.

Les clients remplissant les conditions de la première plage, se verront remettre la carte de fidélité « Bronze ».

Les clients remplissant les conditions de la deuxième plage, se verront remettre la carte de fidélité « Argent ».

Les clients remplissant les conditions de la troisième plage, se verront remettre la carte de fidélité « Or ».

Les clients remplissant les conditions de la quatrième plage, se verront remettre la carte de fidélité « Super Or ».

Pour parvenir à une telle segmentation, le concours de la Direction de Production, chargée d'enregistrer les données des clients dans le logiciel métier est déterminant et indispensable.

Des gratifications seront attribuées aux clients selon la nature de la carte.

Les détenteurs de la carte « Bronze » recevront à chaque nouvelle année (et à condition qu'ils soient dans le portefeuille), un kit de gadgets.

Les détenteurs de la carte « Argent » recevront à chaque fête de fin d'année (et à condition qu'ils soient dans le portefeuille), des bons d'achats dans des supermarchés avec lesquels la SONAR-IARD aura noué des partenariats.

Les détenteurs de la carte « Or » bénéficieront d'une part (et à condition qu'ils soient dans le portefeuille) de bons de restauration dans un prestigieux restaurant de la place à chaque fois qu'ils fêteront leurs anniversaires, et de bons d'achats dans des supermarchés à chaque fin d'année avec lesquels la SONAR-IARD aura noué des partenariats.

Les détenteurs de la carte « Super Or » (et à condition qu'ils soient dans le portefeuille) bénéficieront d'un voyage (monde entier) aux frais de la SONAR avec un plafond à préciser et d'un dîner de réveillon à chaque fin d'année avec les premiers responsables de la SONAR-IARD.

- L'organisation d'une tombola pour l'octroi de bourses d'études au nombre limité (10 par exemple) à chaque rentrée scolaire. Pourront prendre part, les assurés totalisant au minimum 03 ans d'ancienneté et demeurant dans le portefeuille.

Au titre de la Direction de Production, sera mise en place un système de franchise dégressive suivant les renouvellements des contrats. A titre illustratif, en cas de non sinistre, le montant de la franchise pourrait décroître de 2% lors du premier renouvellement, de 3% lors du deuxième renouvellement et de 5% lors du troisième renouvellement, sans toutefois dépasser 10% en tout.

Au titre de la Direction des Sinistres et du Contentieux, un accent particulier sera mis sur le règlement des sinistres. Expédier ceux matériels à faibles montants et travailler à régler dans les délais raisonnables les sinistres de façon générale.

Singulièrement, les assurés « gros clients » bénéficieront de règlements commerciaux pour les sinistres non garantis d'un certain montant (maximum 500 000 FCFA) touchant leurs risques assurés. Pour s'assurer de leur satisfaction quant aux prestations qu'ils reçoivent, des visites de courtoisie seront initiées dans ce sens par les premiers responsables de la DCM et la Direction Générale.

Au regard de la technique de l'assurance basée sur la loi des grands nombres et de la concurrence essentiellement focalisée et très rude sur les gros risques, pour une bonne stabilisation du portefeuille en plus de la politique d'accroissement des risques de masse, les assurés « petits clients » ne seront pas en reste.

Pour les assurés à faible sinistralité, les actions de fidélisations ci-dessus énumérées leur seront appliquées en fonction de leur ancienneté. En sus, des actions de fidélisation spécifiques seront entreprises à leur égard (bon CCVA, bons de carburant, unités téléphoniques, méga ou giga de connexion, ...).

De façon générale, une page facebook pourrait être mise en place par la DCM pour faciliter les échanges interactifs entre elle et les assurés afin de prendre la température de satisfaction de leurs besoins et recueillir leurs préoccupations.

Pour s'assurer de la portée des actions de fidélisations, la DCM devra déterminer à chaque fin d'exercice le taux de fidélisation pour se faire une idée des renouvellements et des résiliations afin de mieux affiner ses actions.

$$\text{Taux de fidélisation} = \frac{\text{Nombre d'assurés N-1 dans le portefeuille clients au 31/12/N}}{\text{Nombre d'assurés N-1 dans le portefeuille clients au 31/12/N-1}}$$

Enfin, avec l'idée très répandue qu'il faut éviter de mettre tous ses œufs dans le même panier, le top management de la société doit également jouer un rôle important dans le sens de la consolidation des acquis de la société à travers le renforcement de ses fonds propres afin de conforter la confiance de l'assuré.

ii. L'augmentation de la vente chez les assurés déjà dans le portefeuille

L'accroissement de la vente chez les assurés déjà dans le portefeuille passe par l'identification des clients rentables. La segmentation vient répondre à ce préalable. Ainsi et pour orienter les efforts de vente et optimiser la gestion de temps des conseillers, les actions seront ciblées aux assurés « gros clients » et « clients moyens » en s'appuyant sur

des produits d'appels. Un produit d'appel est un produit sur lequel une société s'appuie pour faciliter la vente d'autres produits auprès de sa clientèle.

Concrètement, la DCM pourrait faire usage de deux produits d'appels à savoir la santé et l'automobile.

L'usage de l'assurance santé comme produit d'appel s'appliquera plus aux assurés personnes morales disposant d'une telle police à la SONAR-IARD. En effet la santé pourrait permettre à la société d'assurer d'autres risques des assurés. Pour ce faire la Direction Santé devra être regardant dans les prestations dues à ces assurés en veillant à leur satisfaction relativement à la gestion de leurs polices santé. Pour ceux dont les polices seraient fortement sinistrées, la SONAR-IARD conditionnera leur renouvellement à la cession d'autres risques desdits assurés à son profit.

Quant à l'usage de l'assurance automobile comme produit d'appel, elle s'adressera aux assurés personnes physiques disposant d'une police automobile à la SONAR-IARD et les assurés personnes morales disposant d'une telle police mais n'ayant pas souscrit à l'assurance santé. La même démarche que celle décrite ci-dessus leur sera appliquée.

L'usage d'un produit d'appel qui permet une vente croisée⁹ auprès de la clientèle déjà dans le portefeuille, optimise fortement le chiffre d'affaires de la société qui en fait recours.

Paragraphe III : Mise en place d'un plan d'accroissement du portefeuille

Le développement du portefeuille en plus de la fidélisation des assurés qui le composent et l'optimisation de leurs consommations, passe également par la souscription de nouvelles affaires. Ainsi pour un accroissement qualitatif du nombre d'assurés, plusieurs actions pourraient être menées par la SONAR-IARD à travers la DCM et la DP.

I. La segmentation des prospects

Un prospect est une personne (physique ou morale) qui a « la capacité de payer le produit, celui qui peut être rencontré facilement, celui qui peut être accepté »¹⁰.

Pour une prospection efficace, la DCM devra au préalable procéder à la segmentation des prospects en distinguant ceux rentables, ceux moyennement rentables et

⁹ Vente dite complémentaire et vente dite d'opportunité

¹⁰ Cours de Marketing de l'assurance vie, par Monsieur Ambroise ABEGA FOU DA, Octobre 2017

ceux à rentabilité faible. Cette segmentation permettra de mieux orienter les efforts de la force de vente.

II. *La prospection ciblée par segments de prospects*

Une fois la prospection faite, les efforts de prospection seront ciblés par segments de prospects. 80% des ressources (humaines, temps, matérielles et financières) des conseillers seront mobilisés pour la prospection des prospects rentables et ceux moyennement rentables avec une attention particulière pour les seconds, contre 20% pour les prospects à rentabilité faible. Aussi, la DP sera mise à contribution pour des assemblages de garanties propres à chaque segment.

III. *La proposition de garanties par segments de prospects*

Pour les besoins de la prospection et en fonction des segments, la Direction de Production fera des propositions de garanties en packages axées sur la probabilité de développement et de rentabilité des prospects, et selon qu'il s'agisse de personnes morales ou physiques.

Pour les prospects personnes morales, le critère déterminant sera celui de l'activité menée. Ainsi la Direction de Production décèlera les risques auxquels ils pourraient être exposés et les assurances qui y répondent. L'avantage avec cette formule sera l'adaptation du package de garanties à la situation singulière de chaque prospect ce qui va induire des primes intéressantes et des garanties taillées sur mesure.

Pour les prospects personnes physiques, les propositions de garanties se feront en tenant compte de leurs situations professionnelle et matrimoniale. Le tout étant de proposer des garanties utiles et adaptées aux besoins présents de ces derniers.

IV. *Les actions de communication*

En plus des actions de communication déjà menées par la DCM, plusieurs autres actions pourraient être menées. Il s'agit de :

- Utiliser l'appétence du public pour les réseaux sociaux afin de communiquer sur les valeurs de la société qui sont : le *leadership*, le *professionnalisme*, la *transparence*, la *responsabilité* et l'*émulation* ;
- Associer la marque de la société aux grands évènements (*SIAO*, *FESPACO*) ;

- Jouer le rôle d'entreprise citoyenne à travers des prestations sociales (reboisements, réalisations de forages, dons aux centres de santé et aux orphelinats...);
- Se positionner comme l'assureur sponsor de l'équipe nationale de football avec le slogan : « *la SONAR, assureur numéro un des étalons* »
- Initier en partenariat avec les médias (RTB, BF1...) des émissions télévisées sur les assurances animées par les techniciens de la production et du sinistre.

Afin de s'assurer de la rentabilité des actions de prospection et du plan d'accroissement du portefeuille, la DCM déterminera à chaque fin d'exercice deux ratios.

Le premier ratio est relatif au taux de croissance d'affaires nouvelles (nouvelles souscriptions de nouveaux assurés). Il « permet d'apprécier le dynamisme des réseaux de distribution et de mesurer l'impact des actions commerciales »¹¹.

Ce taux est égal à :

Taux de croissance d'affaires nouvelles = (Affaires nouvelles en N - Affaires nouvelles en N-1) / Affaires nouvelles en N-1

Le second ratio est relatif au taux de croissance du portefeuille clients. Il permet de mesurer la croissance du portefeuille en nombre de contrats souscrits et d'avoir une idée sur les nouvelles souscriptions d'une part, et les résiliations d'autre part.

Ce taux est égal à :

Taux de croissance du portefeuille clients = (Nombre de contrat en portefeuille au 31/12/N - Nombre de contrat en portefeuille au 31/12/N-1) / Nombre de contrat en portefeuille au 31/12/N-1

¹¹ Mémoire de fin de cycle, Koffi Martial ODJE « Nécessité et mise en place d'un système de contrôle de gestion dans une société d'assurance. Cas d'UA-VIE Côte d'Ivoire », DESS-A 21^{ème} promotion 2012-2014

Ces ratios en sus du taux de fidélisation permettront d'apprécier dans l'ensemble le développement du portefeuille de la SONAR-IARD en fonction des objectifs fixés et d'affiner les stratégies mises en place le cas échéant.

CONCLUSION GENERALE

Notre stage de cinq (05) mois au sein du leader des assurances au Burkina Faso, la Société Nationale d'assurance et de Réassurance – Incendie, Accidents et Risques Divers (SONAR-IARD) nous a permis de confronter la théorie apprise à l'Institut International des Assurances (IIA) à la pratique du terrain, ce qui nous a été d'un apport considérable.

Ce fut une occasion d'immersion dans les différentes directions composant l'organigramme de la société, de constater leur fonctionnement et les difficultés auxquelles elles sont confrontées.

Notre intérêt pour le portefeuille nous a amené à nous focaliser davantage sur les deux directions qui impactent prioritairement sa constitution et son développement, à savoir la Direction Commerciale et Marketing et la Direction de Production.

Dans le processus de développement du portefeuille, l'état des lieux de la fonction Commerciale à la SONAR-IARD a révélé un dynamisme dans les actions de prospection et de fidélisation dans le processus de gestion de la relation clients. Relativement à la fonction Production, les exigences technique et règlementaire dans les souscriptions sont respectées. Néanmoins, l'appréciation de l'interaction entre les deux fonctions, nous a permis de noter certains points de collaboration comportant néanmoins quelques insuffisances qui tiennent entre autres aux procédures de souscriptions, à la collaboration entre commerciaux et producteurs, au tarif et aux arrangements commerciaux.

Ces insuffisances qui affectent tant la bonne structuration du portefeuille que l'accroissement des nouvelles souscriptions, peuvent cependant être jugulées par la mise en pratique de plusieurs mesures portant sur la mise en place d'un Service Technique et Commercial, la constitution d'une base de données des assurés à travers une réforme des procédures de souscription, l'analyse et la segmentation du portefeuille.

Ces mesures permettront ainsi la mise en place d'un plan d'action intégral de fidélisation de même qu'un plan d'accroissement des nouvelles souscriptions, gage d'un développement harmonieux du portefeuille clients de la société.

Quid de l'influence de la production, du commercial, de l'informatique et du sinistre sur le développement du portefeuille ?

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

Marie- Agnès Blanc, Marie Paule le Galle. Edition DUNOD, *Toute la fonction commerciale*.

LEGISLATION

Arrêté n°2003-75/MFB/SG/DGTCP/DA du 11 mars 2003 portant sur la tarification en RC automobile

Code des assurances CIMA

COURS

Monsieur Denis NEITER, *Comptabilité des sociétés d'assurances*, Novembre 2011.

Colette Florence MEBADA, *Gestion commerciale d'une société d'assurance*, Septembre 2017.

Ambroise ABEGA FOUA, *Marketing en assurance vie*, Octobre 2017.

Eugène KOUADIO, *Généralités et Bases Techniques de l'assurance*, Mars 2017.

MEMOIRES ET RAPPORTS

Mémoire de Koffi Martial ODJE, Nécessite et mise en place d'un système de contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance : Cas d'UA-VIE Côte d'Ivoire, DESS-A 21^{ème} promotion IIA, 2012-2014.

Rapport de Hadaraï RABO, Conciliation des contraintes techniques et commerciales dans la production et la gestion des contrats d'assurances non vies, cas du marché burkinabé, MST-A 13^{ème} promotion IIA, 2010-2012.

SITES WEBS

[WWW.sonar.bf](http://www.sonar.bf), 20 Mai 2018

<http://fr.Wikipédia.org>, 05 Juin 2018

[WWW.apsab-burkina.bf](http://www.apsab-burkina.bf), 17Juillet 2018

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
FIGURE	vi
RESUME	vii
ABSTRACT	viii
SOMMAIRE	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA SONAR-IARD ET DESCRIPTION DE SES ACTIVITES	5
CHAPITRE I : Historique, représentations et organisation de la SONAR-IARD	6
Section I : Historique de la SONAR-IARD.....	6
Section II : Les représentations de la SONAR-IARD.....	9
Section III : L'Organisation de la SONAR-IARD.....	10
Paragraphe I : Les organes statutaires.....	10
I. <i>L'Assemblée Générale (AG)</i>	10
II. <i>Le Conseil d'Administration (CA)</i>	10
III. <i>La Direction Générale (DG)</i>	10
IV. <i>La Direction Générale Adjoint (DGA)</i>	12
Paragraphe II : Les organes opérationnels.....	13
I. <i>La Direction des Ressources Humaines et de la Logistique (DRHL)</i>	13
II. <i>La Direction Informatique</i>	13
III. <i>La Direction Comptable et Financière</i>	14
IV. <i>La Direction de Production</i>	14
V. <i>La Direction Santé</i>	15
VI. <i>La Direction Sinistre et Contentieux</i>	16
VII. <i>La Direction Commerciale et Marketing</i>	16
VIII. <i>L'Inspection du Portefeuille</i>	18
IX. <i>La Direction SONAR Bobo Dioulasso</i>	18
CHAPITRE II : Les produits commercialisés	19
Section I : Les produits destinés aux particuliers.....	19
Section II : Les produits destinés aux entreprises.....	22

Section III : Les conditions de souscriptions.....	26
Paragraphe I : Le plein de souscription.....	26
Paragraphe II : Les règles de souscription des contrats.....	26
CHAPITRE III : tâches effectuées durant le stage et suggestions	29
Paragraphe I : Les tâches effectuées	29
Paragraphe II : Les suggestions.....	32
DEUXIEME PARTIE : « FONCTIONS COMMERCIALE ET PRODUCTION A LA SONAR-IARD : QUELLE SYNERGIE POUR UN DEVELOPPEMENT HARMONIEUX DU PORTEFEUILLE ?».....	35
CHAPITRE I : Analyse théorique des fonctions Commerciale et Production d'une société non vie	36
Section I : Etude de la fonction Commerciale.....	36
Paragraphe I : Notion et organisation.....	36
Paragraphe II : Missions.....	37
Section II : Etude de la fonction Production	38
Paragraphe I : Notion du concept.....	38
Paragraphe II : Exigences réglementaires et techniques	40
CHAPITRE II : Nécessité d'une synergie entre les fonctions Commerciale et Production à la SONAR-IARD pour un développement harmonieux du portefeuille	44
Section I : Etat des lieux de la fonction Commerciale, de la fonction Production et de l'interaction entre les deux à la SONAR-IARD	44
Paragraphe I : La fonction commerciale à la SONAR-IARD	44
Paragraphe II : La Fonction Production à la SONAR-IARD	49
Paragraphe III : L'interaction entre les deux fonctions.....	50
Section II : Synergie à entretenir entre les fonctions Commerciale et Production pour un développement harmonieux du portefeuille.....	53
Paragraphe I : La réorganisation des deux fonctions	53
Paragraphe II : Mise en place d'un plan d'actions de fidélisation pour une bonne maîtrise du portefeuille	55
Paragraphe III : Mise en place d'un plan d'accroissement du portefeuille	62
CONCLUSION GENERALE	66
BIBLIOGRAPHIE.....	67
TABLE DES MATIERES.....	68

