



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES (CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)

BP 1575 YAOUNDE – Tél :(+237) 22 20 71 52 – FAX : (+237) 22 20 71 51

E-mail : iia@cameroun.com Site web : <http://www.iiacameroun.com>

Yaoundé/Cameroun



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

(Cycle II 14^{ème} promotion 2018 – 2020)

THEME :

**LA NECESSITE DE MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE COMMERCIALE ATTRACTIVE DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE EN DEBUT D'ACTIVITE :
CAS D'ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE**

Présenté et soutenu par :

COULIBALY Mamadou Fousségué

Etudiant en MST-A IIA YAOUNDE

Sous la direction de :

Monsieur TAH BI TAH Bouyé Eugène

Directeur technique à ACTIVA ASSURANCES
IARD CÔTE D'IVOIRE

(Mercredi, 18 Novembre 2020)

DEDICACES

A ALLAH (SWT), LE SEIGNEUR DES MONDES, SANS QUI AUCUNE
ŒUVRE N'A DE VALEUR ;

A mon père, feu COULIBALY N'FALI et à ma mère, TRAORE SITA pour avoir
fait de moi ce que je suis ;

A mes frères et sœurs pour leur soutien tout au long de la formation à l'Institut In-
ternational des Assurances (IIA) ;

A mon épouse et à mes deux filles pour leur patience à mon égard durant la forma-
tion ;

Aux étudiants de l'IIA, 24ème promotion DESSA et 14ème promotion MST A ;

Aux amis qui ont su m'apporter assistance et conseil opportuns.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements s'adressent :

Particulièrement au gouvernement ivoirien à travers la Direction Nationale des Assurances (DNA) pour tous les efforts consentis afin que notre formation à l'INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA) se déroule dans de meilleures conditions ;

A la Direction de l'IIA pour l'accueil et la qualité de l'enseignement dispensé ;

A Monsieur Urbain Philippe ADJANON, le Directeur Général (DG) de l'IIA pour son sens du sacrifice ;

A Monsieur DEMBO DANFAKAHA, le Directeur des Etudes (DE) de l'INSTITUT pour sa rigueur et son sens du travail accompli ;

A Monsieur le Directeur de la Scolarité et tout le personnel de l'INSTITUT pour tout le travail accompli tout au long de la formation ;

Au corps enseignant de l'INSTITUT pour la qualité du savoir dispensé ;

A Monsieur DIARRASSOUBA BABA, Directeur général d'ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE (AACI) pour m'avoir accueilli dans sa structure ;

A Monsieur TAH BI TAH Bouyé Eugène, Directeur technique à ACTIVA CÔTE D'IVOIRE pour son encadrement pendant mon stage dans la société ;

A Monsieur EHOUSSOU NARCISSE, Responsable de la réassurance à ACTIVA CÔTE D'IVOIRE pour ses conseils et sa disponibilité ;

A Monsieur ZEBE JONATHAN, Directeur commercial à ACTIVA CÔTE D'IVOIRE pour la fourniture des données sur l'entreprise en vue de la rédaction du rapport ;

A tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin dans cette fantastique aventure.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATION

- AACI** : Activa Assurances (IARD) Côte-d'Ivoire
- AI** : Audit Interne
- CG** : Control de Gestion
- CIMA** : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance
- DAG** : Direction des Affaires Générales ;
- DC** : Direction Commerciale ;
- DCFF** : Direction Comptabilité, Finances et Fiscalité ;
- DDI** : Direction Des indemnisations ;
- DG** : Directeur Général ;
- DGA** : Directeur Général Adjoint ;
- DRH** : Direction des Ressources Humaines ;
- DRPRA** : Direction Réassurance, Actuariat et Développement de nouveaux
Produits ;
- DSI** : Direction des Solutions Informatiques ;
- DT** : Direction ou Directeur Technique ;
- DQPR** : Direction Qualité et Prévention des Risques ;
- FANAF** : Fédération des sociétés d'Assurance de droit National Africain ;
- IARD** : Incendie, Accident, et Risques Divers ;
- IIA** : Institut International des Assurances ;
- ISO** : Organisation International de Normalisation ;
- MST-A** : Maitrise en Sciences et Technique d'Assurance ;
- PCA** : Président Directeur Général ;
- PROPARCO** : Promotion et Participation pour la Coopération économique ;
- SAS** : Société par Action Simplifiée ;
- SGS** : Société Générale de Surveillance.

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : Liste des membres du réseau globus.....	7
TABLEAU 2 : L'évolution du Chiffre d'Affaires (CA) du groupe ACTIVA ASSURANCES.....	10
TABLEAU 3 : Les avantages et les inconvénients de la structure hiérarchique.....	17
TABLEAU 4 : La nomenclature des risques d'entreprises.....	28
TABLEAU 5 : Répartition en (%) de la proportion de risques d'entreprise par rapport aux petits risques.....	37
TABLEAU 6 : La part des principaux courtiers dans le chiffre d'affaires d'AACI et leur montant.....	41

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : Graphique de l'évolution du chiffre d'affaires du groupe ACTIVA sur les 5 dernières années.....	10
FIGURE 2 : Graphique de la répartition des risques.....	38
FIGURE 3 : Les principaux courtiers selon leur part de risques (%) dans les chiffres d'affaires d'AACI	41
FIGURE 4 : La part du montant des principaux courtiers dans le chiffre d'affaires d'AACI.....	42

RESUME

Premier marché de la zone CIMA (Conférence Interafricaine du Marché des Assurances), la CÔTE D'IVOIRE, à travers une politique favorable aux investissements, attire de plus en plus les investisseurs étrangers ; cela dans tous les domaines de l'activité économique et plus particulièrement dans le monde des assurances. C'est dans ce contexte que l'assureur Camerounais ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE (AACI), qui après l'obtention de son agrément auprès de la CIMA, commença ses activités le 02 septembre 2019 sur le territoire ivoirien.

Après la formation théorique que nous avons eu l'occasion d'effectuer à l'IIA (Institut International des Assurances) de Yaoundé au Cameroun, nous avons eu l'honneur de faire notre stage à l'AACI, en vue de l'obtention du diplôme de Maîtrise en Sciences et Technique (MST-A). Le thème de notre rapport de stage est le suivant : «LA NECESSITE DE MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE COMMERCIALE ATTRACTIVE DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE EN DEBUT D'ACTIVITE : CAS D'ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE »

Dans un marché aussi concurrentiel que celui de la CÔTE D'IVOIRE, l'un des soucis majeurs de la compagnie AACI est de s'imposer. Un tel but ne peut se réaliser qu'avec la mise en place de politique de développement variée, surtout commerciale. Cette politique doit être hétéroclite, en prenant en compte tous les aspects du monde des assurances afin d'inonder le territoire de l'image de la société. La politique commerciale d'AACI étant basée sur des gros risques ou risques d'entreprises, doit être diversifié ; aussi bien en ce qui concerne les types de risques (petits risques comme gros risques ou risques d'entreprises) que des apporteurs de ces risques. A côté de cet aspect, la société doit aussi miser sur une politique de digitalisation adéquate de ses services. Cela aura pour conséquence de dématérialiser l'accès aux produits d'AACI et de la rendre plus compétitive sur le marché ivoirien.

Le stage que nous avons eu l'honneur d'effectuer à AACI nous a permis d'analyser ledit thème et de faire des recommandations aux dirigeants de la société afin que ce rapport soit une plus-value pour le développement d'AACI.

ABSTRACT

The first market in the CIMA (Inter-African Insurance Market Conference), the CÔTE D'IVOIRE, through an investment-friendly policy, is increasingly attracting foreign investors; this is in all areas of economic activity and more particularly in the insurance world. It is in this context that the Cameroonian insurer ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE (AACI), which after obtaining its agreement with CIMA, began its activities on 02 September 2019 on Ivorian territory.

After the theoretical training we had the opportunity to do at the IIA (International Institute of Insurance) of Yaoundé in Cameroon, we had the honor of doing our internship at AACI, in preparation for obtaining the diploma of Master of Science and Technical in Insurance (MST-A). The theme of our internship report is: "THE NEED FOR AN ATTRACTIVE BUSINESS POLICY IN AN INSURANCE COMPANY AT THE BEGINNING OF ITS ACTIVITY: CASE OF ACTIVA INSURANCE IARD COTE D'IVOIRE".

In a market as competitive as that of CÔTE D'IVOIRE, one of AACI's major concerns is to impose itself. Such a goal can only be achieved with the implementation of a varied development policy, especially commercial ones. This policy must be heterogeneous, considering all aspects of the insurance world to flood the territory with the image of society. AACI's trade policy is based on high corporate risks and must be diversified; both in terms of the types of risks (small risks such as large risks or business risks) and the bring-those risks. In addition to this aspect, the company must also rely on a policy of adequate digitalization of its services. This will result in dematerialization of access to AACI's products and making it more competitive in the Ivorian market.

The internship we had the honor of doing at AACI allowed us to analyze the theme and make recommendations to the company's leaders so that this report would be a more valuable value for the development of AACI.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE LA SOCIETE ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE	5
CHAPITRE I : HISTORIQUE ET ORGANISATION D'ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE	6
SECTION 1 : Historique du groupe ACTIVA ASSURANCE	6
SECTION 2 : La structure organisationnelle D'ACTIVA ASSURANCES CÔTE D'IVOIRE.....	11
CHAPITRE II : LE CADRE D'EXECUTION DU STAGE.....	18
SECTION 1 : Les produits d'assurance commercialisés par ACTIVA ASSURANCES CÔTE D'IVOIRE	18
SECTION 2 : Les tâches effectuées durant le stage	23
DEUXIEME PARTIE : LA NECESSITE DE MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE COMMERCIALE ATTRACTIVE DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE EN DEBUT D'ACTIVITE : CAS D'ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE	26
CHAPITRE I : LA POLITIQUE COMMERCIALE ACTUELLE A ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE.....	27
SECTION 1 : Le déroulement de la politique commerciale à ACTIVA	27
SECTION 2 : Analyse technique de la politique commerciale à ACTIVA ASSURANCE CÔTE D'IVOIRE.....	42
CHAPITRE II : LES SUGGESTIONS POUR UNE MEILLEURE POLITIQUE COMMERCIALE A ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE.....	47
SECTION 1 : Le besoin de réorientation de la politique commerciale à ACTIVA ASSURANCES CÔTE D'IVOIRE.....	47
SECTION 2 : L'adoption de la digitalisation pour dématérialiser la politique.....	53
CONCLUSION GENERALE.....	59
BIBLIOGRAPHIE.....	60
ANNEXES	61
TABLE DES MATIERES.....	64

INTRODUCTION GENERALE

Le secteur des assurances est un secteur en perpétuel mouvement dans le monde. Ce qui provoque la création de compagnies aussi diverses que variées ; sans oublier la masse des capitaux que ce phénomène entraîne, afin de prendre en charge les différents risques assurés.

La zone CIMA qui est la Conférence Inter Africaine du Marché des Assurances, regroupant en son sein un certain nombre de pays d'Afrique noire, ayant en commun le Franc CFA comme monnaie, n'est pas en marge de ce courant. En effet nous assistons dans cette zone la création de nombreuses compagnies d'assurances et de réassurances, aussi bien par des capitaux nationaux qu'étrangers. On peut par exemple voir en CÔTE D'IVOIRE des compagnies à capitaux Sénégalais, Maliens, Burkinabè, Camerounais...

C'est dans cette veine qu'il faut comprendre l'arrivée sur le marché ivoirien des assurances de la SOCIETE ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE (AACI) du groupe ACTIVA ASSURANCES, un groupe d'origine Camerounaise. AACI a commencé ses activités depuis le 02 septembre 2019. Elle a à peine un an d'existence. Ce qui fait d'elle la benjamine des 21 compagnies non-vie qui opère sur le marché ivoirien des assurances.

Comme toute compagnie ou société qui fait ses premiers pas sur un nouveau marché, l'un des soucis majeurs des dirigeants d'ACTIVA ASSURANCES CÔTE D'IVOIRE est de faire du profit. En effet, l'activité assurantielle, quand bien même elle est technique, relève du commercial pour finir. Car l'assureur, après avoir déterminé les différentes garanties du risque, tarifie celui-ci au client. Il lui vend ses services. Cette opération est une activité purement commerciale. Cette idée est renforcée par l'Acte Uniforme relatif au droit commercial général en son article 3 qui énumère une liste d'actes commerciaux accomplis dans le cadre d'une entreprise. Il s'agit :

- « - de l'achat de biens, meubles ou immeubles, en vue de leur revente ;
- des opérations de banque, de bourse, de change, de courtage, d'assurance et de transit ;

- de l'exploitation industrielle des mines, carrières et de tout gisement de ressources naturelles ;

- des opérations de location de meubles, les opérations de manufacture, de transport et de télécommunication ;

- des opérations des intermédiaires de commerce, telles que la commission, le courtage, l'agence, ainsi que les opérations d'intermédiaire pour l'achat, la souscription, la vente ou la location d'immeubles, de fonds de commerce, d'actions ou de parts de société commerciale ou immobilière ;

- des actes effectués par les sociétés commerciales. »

L'assureur fait des opérations d'assurance. Il devient alors un commerçant. Dès lors, la vente de produits d'assurances apparaît comme un élément primordial chez l'assureur. En effet celui-ci y tire l'essentiel de ses profits. L'assuré achète la garantie de l'assureur. En contrepartie il lui paye une somme qui est la prime ou le prix de l'assurance que l'assureur lui octroie. La collecte des primes par l'assureur lui permet de constituer une mutualité qui est le chiffre d'affaires de la compagnie dans laquelle il va puiser pour désintéresser les assurés sinistrés ; et c'est sur la base de ces primes collectées que l'assureur va obtenir une partie de son bénéfice. Ce qui permet à la société de prospérer.

Pour parvenir à l'obtention de profits, l'assureur doit mettre en place des politiques de gestion telles que la politique de contrôle, d'administration, de management, ... et une politique commerciale adéquate. C'est le lieu ici de lever tout équivoque quant à l'amalgame qui est faite entre la stratégie commerciale et la politique commerciale. Si la stratégie commerciale définit les paramètres stratégiques à suivre pour mener son entreprise sur les routes de la croissance ; la politique commerciale décline quant à elle les chemins et oriente les actions et les moyens pour y parvenir. Nous pouvons citer entre autres :

- Les marchés cibles, les produits, la politique de vente, les canaux de vente, les typologies de clients à approcher, la politique de marque...
- La force de vente, les secteurs commerciaux, les actions commerciales à entreprendre, les méthodes de vente, l'argumentation commerciale...
- Les objectifs à fixer par pans de marché, l'organisation commerciale, les moyens de contrôle et de pilotage...
- La politique tarifaire, les budgets commerciaux, les logiques marketing associées aux différents canaux de vente ou produits, la politique promotionnelle...

➤ La rémunération commerciale...

En résumé, la politique commerciale définit la politique de commercialisation de l'entreprise, les règles du jeu commercial et les moyens pour réaliser les objectifs commerciaux et atteindre les résultats commerciaux.

Ne pas élaborer sa politique commerciale revient donc à laisser une totale liberté aux effectifs commerciaux, tant sur le mode d'organisation commerciale, l'atteinte des résultats que sur la cohérence générale pour gagner des points de croissance et de marge.

En revanche, élaborer une politique commerciale cohérente doit prendre en compte des facteurs amonts tels que la stratégie commerciale et la volonté du Dirigeant, et des facteurs aval qui déclineront la politique commerciale en plans d'action commerciaux, puis en actions réelles à réaliser sur le terrain.

Ainsi, en définissant sa politique commerciale, l'entreprise fixe clairement les moyens et les règles qu'elle compte mettre en œuvre : La politique commerciale désigne l'ensemble des décisions prises par une entreprise pour atteindre ses objectifs de vente et améliorer son chiffre d'affaires. La politique commerciale d'une entreprise consiste à définir les besoins de ses clients pour les fidéliser et développer son image en vue d'attirer de nouveaux clients. La mise en place d'une politique commerciale implique d'identifier ses clients, de définir les produits ou services proposés, de fixer le mode de distribution de ses services ou produits, de déterminer sa politique tarifaire en tenant compte de la concurrence, et de mettre en place des opérations marketing pour faire connaître son entreprise. Avec le développement du commerce électronique et de la concurrence qu'il engendre, chaque entreprise doit aujourd'hui mettre en œuvre une politique commerciale performante pour se faire une place dans le monde du commerce. La politique commerciale doit permettre de déployer une stratégie et une organisation commerciales qui répondent aux objectifs propres d'une entreprise. Cela dit, cette politique commerciale doit tenir compte de plusieurs aspects selon les contextes, la structure de son portefeuille ; l'environnement ; le choix tarifaires l'expérience du marché sur lequel il opère, et bien d'autres. Cette dernière est une donnée non négligeable dans la politique commerciale d'une compagnie d'assurance. Et pour cause. La politique commerciale mise en place par une compagnie nouvelle ne peut être la même que celle que peut mettre en place une ancienne compagnie. Une compagnie d'assurance nouvellement installée sur un marché n'a pas la même politique commerciale que celle qui est y opère depuis des années.

LA COMPAGNIE ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE n'échappe pas à cette donne. En effet celle-ci a commencé ses activités en Côte d'Ivoire en Août 2020. Face à une telle situation, l'un des défis qui attend le groupe en Côte d'Ivoire est de réussir à se faire une place sur le premier marché de la zone CIMA, qui est un marché très concurrentiel. Pour cela le groupe camerounais doit mettre en place une politique commerciale ayant trait à sa situation de nouvelle venue sur le marché ivoirien... **COMMENT POUVONS-NOUS APPREHENDER LA POLITIQUE COMMERCIALE DE LA COMPAGNIE ACTIVA ASSURANCES CÔTE D'IVOIRE ?** En d'autres termes, **QUELLE EST LA POLITIQUE COMMERCIALE D'ACTIVA ASSURANCE POUR UNE IMPLANTATION EFFICACE EN CÔTE D'IVOIRE ?**

Pour une meilleure compréhension de cette problématique, nous scinderons notre travail en deux parties :

PARTIE I : Présentation de la compagnie activa assurances Côte d'Ivoire

PARTIE II : La nécessité de mise en place d'une politique commerciale attractive dans une compagnie d'assurance en début d'activité : CAS D'ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE LA SOCIETE ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE

S'il est vrai que la compagnie ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE (AACI) a débuté ses activités en terre ivoirienne depuis le 02 Septembre 2019 ; force est de constater que le groupe est présent depuis plusieurs décennies en Afrique et même dans le monde. Elle a donc une histoire et une organisation solide. Nous verrons cela en l'appliquant au cas de la côte d'ivoire (CHAPITRE I). Vu que nous avons effectué notre stage au sein de la compagnie ; il apparaît nécessaire, voire impérieux qu'une analyse du cadre d'exécution du stage soit exposée (CHAPITRE II).

CHAPITRE I : HISTORIQUE ET ORGANISATION D'ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE

ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE est l'une des 21 compagnies d'assurances non-vie évoluant dans le marché ivoirien. Le siège social de la compagnie est situé dans la capitale économique de la CÔTE D'IVOIRE, ABIDJAN ; plus précisément dans la commune du Plateau. C'est une Société Anonyme (SA) au capital social de 5 000 000 000F CFA. Elle est située à l'immeuble ALLIANCE au 1er étage. Elle est agréée auprès des autorités de tutelle pour réaliser des opérations d'assurances dans toutes les branches IARD (Incendie, Accident, Risques Divers). Sa clientèle cible est composée de particuliers, des entreprises, des organisations et des sociétés d'Etat.

Comme toute structure, le groupe ACTIVA a une histoire (Section 1) et est basée sur une organisation à l'interne pour ce qui est de la côte d'ivoire (Section 2)

SECTION 1 : Historique du groupe ACTIVA ASSURANCE

Nous étudierons le développement de la compagnie au travers de son cadre historique.

ACTIVA assurances a été créée en avril 1998 avec un capital de FCFA 400 millions par des opérateurs privés camerounais en partenariat avec le groupe NSIA. En Juin de la même année, elle obtient l'agrément auprès des autorités de tutelle (CIMA et MINE-FI) du Cameroun pour présenter les opérations d'assurances dans toutes les branches IARD (Incendies, Accidents, Risques Divers, crédit caution et bien d'autres...).

En l'an 2000, le capital passe de FCFA 400 millions à FCFA 650 millions. Et en 2001 en partenariat avec PROPARCO, ACTIVA VIE est créée comme filiale spécialisée dans les opérations d'assurances des personnes (Décès, Capitalisation ...). En 2004, le capital connaît une deuxième augmentation passe de FCFA 650 millions à FCFA 1050 millions.

En 2006, c'est la fin du partenariat avec le Groupe NSIA et l'entrée dans une nouvelle ère puisqu'en 2007 le capital augmente pour la troisième fois passant de FCFA 1 050 millions à 1 575 millions. Au cours de la même année, ACTIVA assurances inaugure son siège moderne situé en plein cœur du quartier Akwa à Douala.

Sous l'impulsion du Groupe ACTIVA et d'autres compagnies d'assurances africaines, le « Réseau Globus » est créé. Il s'agit d'un réseau panafricain multilingue qui offre un service globalisé d'assurances sur tout le continent Africain, et qui regroupant à ce jour quarante-neuf (49) pays d'Afrique francophone, anglophone arabophone et lusophone.

TABLEAU 1 : Liste des membres du réseau globus

PAYS	COMPAGNIES	PAYS	COMPAGNIES
Afrique du sud	Bryte sa	Mali	Nallias SA
Algérie	Salama	Maroc	Atlanta
Angola	Fideldade	Mauritanie	N.A.S.R.
Benin	L'Africaine des assurances et l'Africaine vie	Mozambique	Global Alliance Seguros
Botswana	Phoenix	Namibie	Phoenix
Burkina Faso	Sonar et sonar vie	Niger	NIA
Burundi	Bcor et Bcor vie	Nigeria	Leadway
Cameroun	Activa/ Activa vie	Ouganda	Jubilee
Cap vert	Garantia seguros	Rwanda	Radiant
Comores	Gap Assurances	Sao tomé & principe	SAAR
Congo	AGC/ AGC Vie	Sénégal	Salama Assurance/ LA Sénégalaise de l'Assurance-Vie
Côte d'ivoire	L'Africaine des Assurances	Seychelles	Mauritus Union Assurance

Egypte	Orient takaful insurance	Sierra Leone	Activa International Insurance
Erythrée	National Insurance Corporation of Erythria	Soudan	United Insurance Company
Ethiopie	Awash Insurance Company SA	Sud Soudan	New Sudan Insurance Company
Gabon	Assinco	Swaziland	Phoenix
Gambia	Royal Insurance	Tanzanie	Jubilee
Ghana	Activa International Insurance	Tchad	STAR
Guinée équatoriale	L'Africaine des Assurances	Togo	Fidelia Assurance
Guinée	Ugar/ Activa Assurance/ Activa vie	Malawi	General Alliance
Ile Maurice	Mauritus Union Assurance/ LA Prudence Life Insurance	Tunisie	Comar
Kenya	Jubilee	Zambie	PHOENIX
Lesotho	Specialed Insurance Company	Zimbabwe	NCOZ DIAMOND
Liberia	Activa International Insurance	Madagascar	ARO/ ARO VIE

Source : Rapport Annuel non-vie 2019 du groupe ACTIVA ASSURANCES

En outre, la compagnie ACTIVA assurances est membre fondateur de l'entité récemment créée, dénommée « Globus-Ré », réassureur privilégié du Réseau Globus dont le siège est à Ouagadougou (Burkina Faso) avec un bureau de représentation à Paris (France).

Au cours de l'année 2008, ACTIVA assurances fête ses dix (10) ans d'existence ; son chiffre d'affaires franchit la barre symbolique de FCFA 10 milliards, ensuite elle crée une Direction Qualité et Prévention des Risques, avec un Ingénieur Préventionniste (DQPR) à sa tête pour conseiller et accompagner les clients dans la souscription des risques et les aider à réduire le coût des primes d'assurances et s'engage dans une démarche de certification à la norme ISO 9001 Version 2008.

En 2009, ACTIVA assurances confirme sa vocation internationale en s'installant au Ghana à travers le rachat de la filiale locale d'un Groupe Sud-Africain. Après une seule année de présence, ACTIVA INTERNATIONAL GHANA devenue l'un des principaux acteurs du très concurrentiel marché ghanéen des assurances.

ACTIVA assurances obtient la Certification à la norme ISO 9001 Version 2008 par SGS en 2010. Et pour rester à l'écoute de ses clients, elle crée parallèlement un « Call Center » et un espace client sur le site internet : www.group-activa.com. En ce qui concerne l'actionnariat, son Président Directeur Général est actionnaire majoritaire avec 45% des parts et le reste des parts est réparti (50%) entre des investisseurs individuels et un fonds d'incitation du personnel (5%).

En 2012, le groupe ACTIVA ASSURANCES s'étend en créant au Liberia la société ACTIVA INTERNATIONAL LIBERIA.

En 2013, elle obtient le renouvellement de la certification ISO 9001/2008. Le groupe va aussi procéder à la création d'ACTIVA FINANCES LIMITED qui est un groupement d'intérêt économique de toutes les filiales du groupe ACTIVA, acquérir les sociétés UGAR ACTIVA et LGV ACTIVA en Guinée et créer ACTIVA INTERNATIONAL SIERRA LEONE. La même année la SFI fait son entrée dans le capital du groupe.

En 2014, on constate la création de la fondation du groupe ACTIVA.

En 2016, le groupe reçoit la distinction de la première compagnie de la zone CIMA à obtenir la certification ISO 9001 version 2015 SGS. Cela a pour conséquence une amélioration de sa notation financière A+ avec perspective stable. Au cours de cette année, on a la signature des accords en vue de l'entrée de PROPARCO (GROUPE AGENCE FRANCAISE DE DEVELOPPEMENT) au capital du groupe.

En 2017, le groupe s'étend en Europe avec la création d'ACTIVA EUROPE SAS avec son siège à Paris en France.

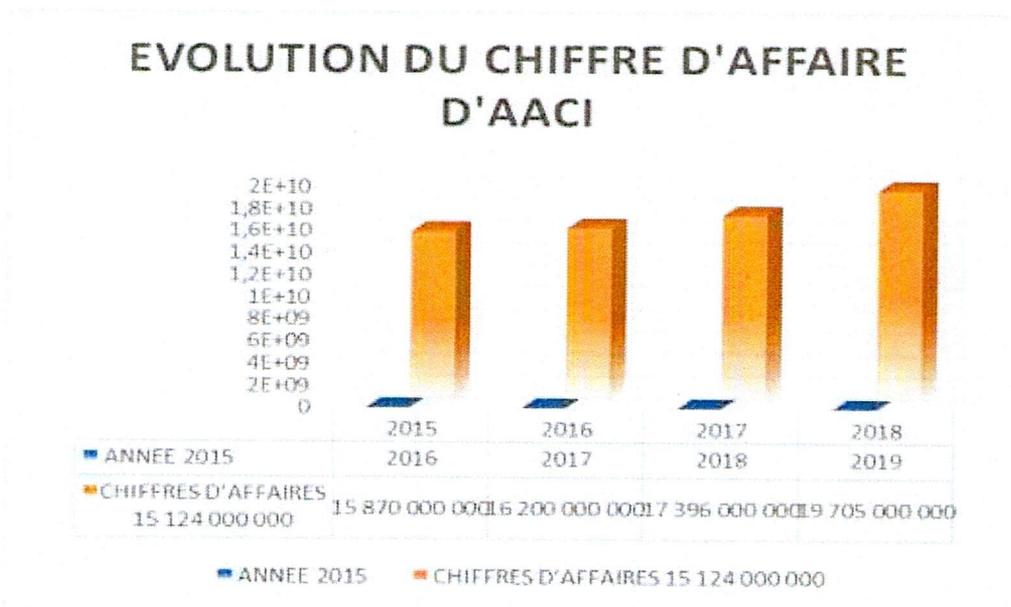
En 2018, le groupe célèbre son 20ème anniversaire avec en ligne de mire deux demandes d'agrément en non-vie pour la République Démocratique du Congo (RDC) et en Côte d'Ivoire. Ces deux demandes seront accordées en 2019. Ce qui marque la date du début des activités du groupe dans ces pays.

TABLEAU 2 : L'évolution du Chiffre d'Affaires (CA) du groupe ACTIVA ASSURANCES

ANNEE	2015	2016	2017	2018	2019
CHIFFRES D'AFFAIRES (en millions)	15 124	15 870	16 200	17 396	19 705

Source : Rapport Annuel non-vie du groupe ACTIVA ASSURANCES

FIGURE 1 : Graphique de l'évolution du chiffre d'affaires du groupe activa sur les 5 dernières années



Source : Rapport Annuel non-vie du groupe ACTIVA ASSURANCES

SECTION 2 : La structure organisationnelle D'ACTIVA ASSURANCES CÔTE D'IVOIRE

Pour mieux cerner la structure organisationnelle d'ACTIVA ASSURANCES CÔTE D'IVOIRE (PARAGRAPHE 1), il nous faut comprendre celle du groupe (PARAGRAPHE 2).

PARAGRAPHE 1 : La structure organisationnelle du groupe ACTIVA ASSURANCES

La structure et l'organisation interne du groupe découlent de son caractère commercial. La Direction de l'entreprise est assurée par un Président Directeur Général (PDG) responsable devant le conseil d'administration et celui-ci est assisté dans ses fonctions de deux Directeurs Généraux Adjoints (DGA). L'organisation générale de la société comprend :

- ✚ Le Conseil d'Administration (CA)
- ✚ Le Président Directeur Général (PDG)
- ✚ Les Directions Générales Adjoint (DGA)
- ✚ Les Directions
- ✚ Les Sous-directions (SD)
- ✚ Les Départements.

Source : Rapport annuel non-vie 2019 du groupe ACTIVA ASSURANCES

Dans la suite de notre développement, nous verrons que certaines structures sont rattachées directement au Président Directeur Général (PDG) (A), et d'autres sont rattachées aux Directeurs Généraux Adjoints (DGA) l'un étant chargé de l'aspect technique et l'autre de l'aspect financier (B). Comme le montre l'organigramme ci-dessus.

A) Les structures rattachées au Directeur Général

Il s'agit de :

- ✚ Le Control de Gestion (CG) :

Le CG a à sa tête un contrôleur de gestion qui est chargé de l'élaboration du budget, du contrôle de gestion, de la surveillance du portefeuille. Il produit de façon mensuelle un rapport de clôture (production, encaissement, sinistre...) qui fait une bonne lecture des activités de l'entreprise et lui permet de donner des directives.

Il a par ailleurs un rôle de développement et de mise en place des procédures afin de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs au travers des moyens qu'il aura préalablement défini, à cet effet, il conçoit des tableaux de bord et des outils de pilotage, des stratégies de l'entreprise sur plusieurs années.

L'Audit Interne (AI) :

Les attributions de l'Auditeur Interne portent sur l'analyse globale de la structure à travers le suivi de la production, des sinistres et des encaissements, il donne des détails sur chaque aspect de la société afin de garantir la fiabilité du système de control interne.

La Direction Qualité et Prévention des Risques (DQPR) :

La DQPR a pour rôle la déclaration de la politique qualité, définissant les principes et objectifs de management de la qualité au sein d'ACTIVA assurances est établie par la Direction Générale, qui prend en compte :

- Les objectifs de compétitivité de l'entreprise sur un marché marqué par une forte concurrence parfois non ordonnée ;
- Les exigences réglementaires et normatives en matière d'assurances IARD

La DQPR intervient à tous les stades d'évolution de l'entreprise afin de s'assurer de la conformité des exigences à la norme ISO.

Les missions de la DQPR se résument au contrôle, à l'évaluation, à l'analyse et la prévention des risques matériels, au suivi des recommandations et à la mission de management de la qualité qui consiste à planifier, surveiller, améliorer et analyser les chances d'atteindre les objectifs de Qualité des services.

B) Les structures rattachées aux Directeurs Généraux Adjointes (DGA)

Les structures rattachées au Directeur Général Adjoint chargé de l'aspect technique

✚ La Direction des Indemnités (DDI) :

La DDI est subdivisée en trois départements : département corporel, département matériel et risques divers, et le département contentieux. Elle a pour missions, le règlement des sinistres tant corporels que matériels, et le suivi des recours.

✚ La Direction Technique (DT) :

De façon générale la DT est chargée de la production. Elle coordonne les opérations de cotation, émissions et gestion des contrats et avenants. Elle est composée du département Santé, et du département courtage et autres risques.

✚ La Direction Commerciale (DC) :

La DC est composée du département Communication, du département Relations Publiques et Marketing, du département Réseau Directs et Transport, la Direction commerciale a pour missions, la communication interne et institutionnelle, le marketing des produits, les relations avec la presse et les relations publiques.

✚ La Direction Réassurance, Actuariat et Développement des Nouveaux Produits (DRDPRA) :

La DRDPRA assure la veille réglementaire, homogénéise les risques, et les rend maîtrisables, s'occupe de la tarification des produits et de la maîtrise statistique des données techniques.

✚ La Direction Centre Sud et Est :

Cette direction couvre les activités de production et de sinistres des régions du Centre Sud et Est. Les structures rattachées au Directeur Général Adjoint chargé des aspects financiers de l'entreprise :

✦ **La Direction Recouvrement et Affaires Juridiques (DRAJ) :**

La DRAJ est composée de deux départements (le département recouvrement, et le département affaires juridiques). La DRAJ est chargée de la rédaction des contrats, du suivi des affaires contentieuses, des conflits sociaux, des primes en contentieux et de la défense des dossiers sinistres pendants devant les tribunaux.

Le Département Affaires Juridiques s'occupe de la veille réglementaire, s'assure que les actes posés par l'entreprise sont conformes aux textes légaux en vigueur (le code CIMA, l'OHADA etc.), intervient dans divers domaines dont, le droit social, le droit des contrats, les affaires pénales, la procédure judiciaire, les affaires civiles, reçoit le courrier relatif à son service et procède au dispatching quand cela ne relève pas de sa compétence, et oriente la procédure.

Le Département Recouvrement quant à lui, est chargé du recouvrement des primes (amiable ou forcé), du contentieux et du contrôle des procédures de souscription.

✦ **La Direction Affaires Générales (DAG) :**

La DAG est composée du Département Achats et du Département Services Généraux, la DAG est chargée de la gestion des moyens généraux, des archives et de l'entretien de l'immeuble siège y compris des espaces locatifs

✦ **La Direction Comptabilité Finances et Fiscalité (DCEF) :**

La DCEF s'occupe de la gestion des flux financiers, du paiement des factures sinistres et fournisseurs, de la comptabilité générale et de la fiscalité

✦ **La Direction des Solutions Informatiques (DSI) :**

La DSI a la charge de gérer le Système informatique et de son développement (études et projets Informatiques), de l'analyser et de conceptualiser des architectures et outils technologiques répondant aux objectifs à court terme et à moyen terme de la société.

Elle est également chargée de la maintenance et du control de tout le réseau informatique ainsi que des outils qui le compose.

La Direction Ressources Humaines (DRH) :

Depuis plusieurs années, ACTIVA assurances développe une politique orientée vers le succès en tenant compte de toutes ses ressources disponibles particulièrement de son capital humain.

Le personnel d'ACTIVA est composé essentiellement de professionnels dotés de qualités telles que la rigueur, la méthode, le professionnalisme...tout ceci implémenté par des directives données par son Président Directeur Général.

La DRH est chargée d'assurer la gestion du personnel, et lorsqu'on parle de gestion, il s'agit principalement de :

- ✓ La sélection du personnel et de son affectation
- ✓ Sélectionner et affecter chaque personne à un poste de travail en fonction de ses compétences, de son expérience et de son savoir-faire c'est une fonction qui revient à la DRH qui par ailleurs a pour rôle d'anticiper sur les besoins de remplacement du personnel.

D'autre part, pour les postes de pilotes de processus, et les postes jugés clés, la direction des ressources humaines veille à ce qu'une fiche de description du poste (job description) soit établie.

La DRH est également chargée de la paie du personnel.

Afin de garantir l'aptitude du personnel à assurer la mise en œuvre efficace du système de management de la qualité d'ACTIVA Assurances, les trois types d'actions de formation suivantes sont régulièrement planifiées et mises en œuvre : la sensibilisation ; les formations internes ; et enfin les formations externes.

ACTIVA ASSURANCES IARD COTE D'IVOIRE, étant une structure jeune ; il n'en demeure pas moins que son organisation soit calquée sur celle du groupe.

PARAGRAPHE 2 : La structure organisationnelle D'ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE

Quand bien même elle est jeune, AACI obéit à une structure organisationnelle, même si tous les postes ne sont encore pourvus.

La structure possède divers départements dotés de services avec à leur tête des directeurs de département. Ceux-ci sont la responsabilité du directeur général (DG) de la société, Monsieur DIARRASSOUBA Baba, qui lui-même est responsable devant le Président Directeur Général (PDG) du groupe ACTIVA ASSURANCES, Monsieur Richard LOWE.

Par sa simplicité, sa répartition claire des responsabilités, son schéma qui met en exergue les liens de subordination et l'autorité attribuée à chaque poste, l'organigramme d'ACTIVA assurances, répond aux critères de la structure hiérarchique tels que définis par Henri FAYOL¹ (1841-1925). Celle-ci repose sur le principe d'unicité du commandement, constitue un enrichissement de la structure fonctionnelle :

- ✓ Chaque salarié ne dépend que d'un seul supérieur hiérarchique.
- ✓ Chaque individu est responsable de tous ceux qui sont placés au-dessous de lui.
- ✓ Chacun des exécutants ne connaît qu'un seul chef.
- ✓ L'autorité et la responsabilité se trouvent divisées entre divers services
- ✓ Chaque chef de service n'est responsable que de ce qui se passe dans son service et n'a d'autorité que dans son service.

Ce système a des avantages, mais aussi des inconvénients.

¹ Ingénieur civil des mines français, auteur de de l'administration industrielle et générale. Il est considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management moderne.

TABLEAU 3 : Les avantages et les inconvénients de la structure hiérarchique

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none">• Mise en œuvre simple ;• Clarté et souplesse de la ligne hiérarchique ;• Répartition claire des rôles et des fonctions de chacun ;• Chaque membre de l'entreprise sait devant qui il doit répondre ;• Amélioration de la discipline grâce au principe de l'unité de commandement.	<ul style="list-style-type: none">• Cloisonnement entre les services ;• Mauvaise circulation de l'information ;• Lourdeurs administratives, initiatives bridées, risque de bureaucratie ;• Manque de créativité et faible capacité d'innovation.

Source : Wikipédia-ci

Même si elle n'a pas encore toutes ses directions et services au complet du fait de son arrivée récente sur le territoire ivoirien ; AACI a un organigramme provisoire. (Confère ANNEXE 2)

CHAPITRE II : LE CADRE D'EXECUTION DU STAGE

ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE qui est la structure dans laquelle nous avons eu le plaisir d'effectuer notre stage, nous a permis d'y effectuer des tâches (Section 2). Mais avant cela il est important d'exposer d'abord les produits commercialisés dans la société (Section 2)

SECTION 1 : Les produits d'assurance commercialisés par ACTIVA ASSURANCES CÔTE D'IVOIRE

Pour être compétitive, la Compagnie propose une gamme variée de produits adaptés aux besoins de sa clientèle, dans les domaines suivants : automobile, santé, construction, responsabilité civile (RC), transport, aviation, individuelle accident (IA), multirisques (professionnelle, habitation, entreposage, immeuble...), assurance-crédit caution, assurances transport et marchandises transportées ...

Pour mieux cerner la quintessence de ses produits, nous les diviserons en deux catégories à savoir les contrats destinés aux particuliers et ceux destinés aux entreprises.

PARAGRAPHE 1 : Les contrats destinés aux particuliers

Au titre des contrats destinés aux particuliers, on peut citer :

- **Individuelle Accidents**

C'est une garantie qui couvre le versement d'un capital suite aux dommages corporels subis par l'assuré et ayant pour origine un événement accidentel.

Nous pouvons définir l'accident par toute atteinte corporelle, non intentionnelle de l'assuré provenant de l'action soudaine d'une cause extérieure.

- **Automobile**

La branche automobile est l'une des branches les plus sollicitées par les assurés à cet effet elle renferme plusieurs garanties dont l'assurance Responsabilité Civile Auto-

bile qui est obligatoire. Cette dernière prend en charge la réparation de tout dommage physique et matériel causé par le véhicule assuré aux tiers.

Cette garantie ne couvre ni le chauffeur du véhicule, ni les dégâts causés au véhicule c'est pourquoi elle est généralement accompagnée des garanties complémentaires comme : le bris de glace, le vol, l'assurance personnes transportées, l'assistance réparation, etc.

Afin d'offrir un plus à sa clientèle, la garantie responsabilité civile est obligatoirement accompagnée de la garantie défense et recours.

- **Multirisques Habitation**

L'assurance Habitation ou la Multirisques Habitation couvre l'assuré des conséquences pécuniaires occasionnées par la détérioration de tout ou partie des bâtiments et accessoires utilisés à titre privé, contre les risques tels que : l'incendie, l'explosion et les risques annexes, le vol par effraction, les dégâts des eaux, le bris de glaces, la responsabilité civile chef du particulier.

- **Responsabilité Civile Chef de Famille**

La Responsabilité Civile Chef de famille garantit la famille de l'assuré des conséquences pécuniaires qu'elle peut encourir en raison des dommages corporels et/ou matériels (y compris les blessures des animaux) causés à autrui.

Sont couverts par cette garantie : L'assuré et son conjoint non séparé de corps, ses enfants mineurs pendant leurs activités scolaires et extrascolaires, ses enfants majeurs célibataires et ascendants vivant dans le foyer, ses enfants majeurs célibataires poursuivant des études dans une école supérieure ou une université, ses enfants majeurs et/ou vos ascendants chargés de la garde des enfants mineurs, lorsqu'un dommage a été causé par lesdits enfants mineurs, les employés de maison de l'assuré dans l'exercice de leur fonction, les animaux domestiques (à l'exclusion des chiens dressés pour l'attaque), les immeubles ou parties d'immeubles occupés par l'assuré en qualité de locataire, copropriétaire ou propriétaire ainsi que les clôtures, les antennes de radio et télévision, les arbres, les intoxications ou empoisonnements dont seraient victimes des tiers par des boissons et aliments servis à la table de l'assuré, les dommages matériels causés à autrui résultant d'incendie, explosion et dégâts des eaux hors des locaux occupés .

- **Transport**

Au titre de la garantie Transport, il est proposé aux assurés une palette de garanties pour les protéger contre :

- Les dommages, les pertes, les recours de tiers et les dépenses résultant d'infortunes de mer et d'accidents qui arrivent au navire.
- La perte ou la détérioration des facultés (marchandises) lorsqu'elles sont transportées ou prises en charge par des professionnels, transporteurs ou auxiliaires du transport, conformément aux usages reconnus du commerce.

- **Protection Santé de l'assuré**

L'assurance maladie a pour objet de garantir l'assuré du remboursement des frais de traitement nécessités par un accident, une maladie ou une maternité. Cette assurance peut également bénéficier aux membres de la famille désignés dans le questionnaire médical mais sous certaines conditions bien définies. Par exemple les enfants couverts par la garantie doivent avoir moins de 21 ans et être juridiquement à la charge de l'assuré.

Dans le cadre de ce contrat, les prestations garanties sont les suivantes :

- les frais médicaux

Ce sont les dépenses résultant des frais de consultation ou de visites médicales, de la pratique médicale courante et la petite chirurgie accomplie par un médecin ou un auxiliaire diplômé.

- Les frais pharmaceutiques

Ils couvrent l'achat des médicaments et fournitures à caractères thérapeutiques, prescrits par les professionnels de la santé pouvant justifier d'un certificat conforme délivré par les autorités en charge.

- Frais d'hospitalisation

Ils couvrent les frais d'hospitalisation en clinique ou à l'hôpital prescrits médicalement en vue d'une intervention chirurgicale ou d'un traitement justifié par un accident ou une maladie garantie.

- Honoraires chirurgicaux et frais accessoires à une intervention chirurgicale
- Frais de séjour de la mère à l'hôpital

Cette garantie couvre les frais de séjour de la mère en clinique ou à l'hôpital en cas d'hospitalisation chirurgicale d'un enfant d'un âge égal ou inférieur à 7 ans si le séjour est prescrit par un médecin.

- Frais d'analyse et de travaux en laboratoire
- Frais de radiographie
- Actes de spécialités
- Frais de kinésithérapie et de rééducation
- Frais de traitements préventifs
- Frais d'optique
- Frais dentaires

- **Assistance Voyage**

Si durant son voyage à l'étranger l'assuré est victime d'un accident, ou s'il tombe malade, AACI prend en charge, à concurrence de 20 millions de FCFA ses frais médicaux et hospitaliers d'urgence prescrits par un médecin.

Avec sa couverture santé, l'assuré bénéficie entre autres des garanties suivantes :

- Garantie des soins médicaux d'urgence
- Garantie des soins dentaires d'urgence
- Rapatriement du corps en Côte d'Ivoire
- Indemnité complémentaire en cas de perte de bagages
- Indemnité en cas de retard de vol
- Retour anticipé en cas de décès d'un proche parent en Côte d'Ivoire
- Assistance d'un proche parent en cas d'hospitalisation

PARAGRAPHE 2 : Les contrats adressés aux entreprises

Pour les entreprises, la compagnie propose des solutions adaptées à leurs besoins pour assurer leur pérennité. Il s'agit des contrats :

- **Multirisques Entreprises ou professionnelles**

La formule "Multirisque entreprises" proposée par ACTIVA est un ensemble de garanties de base, nécessaires à toute entreprise, dans le but de protéger son patrimoine en cas de dommages subis par ses biens ou causés à autrui.

Cette protection est composée des garanties de bases et des garanties facultatives. Par souci de synthèse nous nous appesantirons sur les garanties de base. Il s'agit principalement :

Des assurances de biens de l'entreprise

Les biens couverts sont constitués des bâtiments, du matériel, des marchandises, des frais et pertes annexes. Les événements pris en charge sont : l'incendie et événements assimilés, tempêtes, dommages aux appareils électriques, dégâts des eaux, bris de glace, vol.

Des assurances de responsabilités liées à l'occupation des lieux qui portent sur les troubles de jouissance, la perte des loyers etc.

De la protection financière de l'entreprise qui s'assimile généralement à la garantie perte d'exploitation.

- **L'assurance-crédit et Caution**

L'assurance-crédit est une garantie destinée aux entreprises de toutes tailles (TPE, PME et grands comptes) pour garantir les impayés.

C'est une garantie sur les créances commerciales contre les risques de défaillance de paiement des clients.

Quant à l'assurance caution, c'est l'opération qui vise à se porter garant d'une personne que vous connaissez bien, vis-à-vis d'un tiers. Dans cette opération il y a trois protagonistes : le garant, le cautionné et le bénéficiaire.

Les catégories de caution les plus usitées à ACTIVA portent sur les cautions de marché, les Cautions de soumission, les cautions de bonne fin de travaux, les cautions de retenue de garantie, les cautions professionnelles)

- **Contrats Maladie Groupe**

Ils répondent aux mêmes critères que ceux définis dans le cadre d'une protection maladie individuelle mais ici la garantie est proposée à un groupe de personnes ayant un lien qui peut être professionnel ou social.

Au travers de ces produits, nous constatons que l'offre d'ACTIVA est très diversifiée. Ce qui nous permet d'y accomplir des tâches.

SECTION 2 : Les tâches effectuées durant le stage

Les tâches effectuées durant le stage ne peuvent se faire que dans des services. Cela a eu beaucoup d'apport dans notre stage (PARAGRAPHE 1). Cependant, nous avons eu des difficultés pour lesquelles des suggestions ont été faites (PARAGRAPHE 2).

PARAGRAPHE 1 : Les apports du stage

Au sein de la compagnie, nous avons commencé le stage le 17 Août 2020 pour le terminer le 30 octobre 2020. Ce retard a été provoqué par les effets de la maladie à coronavirus. Ce qui a raccourci la période du stage et par là les tâches effectuées. On n'a donc pas eu le temps de parcourir tous les services de la société. Nous avons donc définitivement atterri à la direction technique.

La Direction Technique (DT) : Elle a été notre point de départ et notre point de chute à ACTIVA assurances. En effet après le tour des services nous y sommes restés jusqu'à la fin de notre stage. Nous étions au service des risques divers.

Notre travail dans cette direction, a consisté à faire des cotations dans divers domaines dont en multirisques habitation, en responsabilité civile chef d'entreprise, en tous risques chantier...Par ailleurs, à l'issue de l'acceptation de ces cotations par le prospect,

nous procédions à la rédaction et au montage des contrats composés généralement des conditions générales, des conditions particulières, des conventions spéciales et d'autres documents annexes. D'autre part la tâche d'archivage qui nous était assignée, nous a permis de prendre connaissance des différents contrats conclus avec les clients.

Nous avons également dressé un tableau statistique mettant en exergue toutes les réalisations mensuelles de production faites par le biais des intermédiaires en fonction des garanties.

Cette appréciation découle de ses diverses performances, mais bien plus du cadre dans lequel évolue son personnel. Nous avons eu la chance pendant plusieurs mois d'être encadré par des professionnels qui n'ont ménagés aucun effort pour nous orienter, ce qui a contribué à nous mettre en confiance.

Aussi, l'accueil dans les services a été très chaleureux car, les informations que nous tentions d'obtenir çà et là nous ont été fournies avec beaucoup de clarté et de professionnalisme.

Pour un souci de synthèse, nous allons résumer les apports de notre stage sur un triple angle :

- **Du point de vue professionnel**

Les tâches effectuées nous ont édifiées sur le quotidien des employés dans une compagnie d'assurance, et tout au long de notre stage, nous avons été soumis à la rigueur et à l'éthique professionnelle ce qui nous a permis d'être préparés à occuper un poste de responsabilité dans une société.

En dehors de ces aspects, nous pensons être à même de produire un travail de façon professionnel non seulement par ce que nous avons pu harmoniser nos connaissances théoriques et pratiques mais aussi par ce que, nos erreurs d'apprentissage nous ont permis de nous améliorer.

- **Du point de vue académique**

Au sein de l'entreprise, nous avons acquis des outils (supports manuels de bureau, et de télécommunication) et des informations nécessaires à la rédaction de notre rapport de stage.

- **Du point de vue personnel**

Au bout de plusieurs mois de stage nous pouvons affirmer que nous avons gagnés en confiance. Par ailleurs nous avons eu l'occasion d'étendre notre portefeuille relationnel d'autant plus que nous avons fait la connaissance de nombreuses personnalités liées au domaine des assurances.

PARAGRAPHE 2 : Les difficultés rencontrées et les suggestions

Les difficultés rencontrées sont diverses pendant le stage. On peut citer : le manque de documentation adéquate au sein de l'entreprise, l'absence de manuels de procédures mise à la disposition du stagiaire le plus rapidement possible pour mieux apprendre, les difficultés d'accès aux informations pour le stagiaire à cause de l'insuffisance de celles-ci. Ce sont principalement les difficultés rencontrées à AACI.

Face à toutes ces difficultés qui ne sont pas insurmontables, il est important que la compagnie se dote le plus rapidement possible d'une documentation adéquate, de manuels de procédures afin de permettre un meilleur apprentissage et des stagiaires et même du personnel.

C'est pourquoi, dans le but d'atteindre ses objectifs la compagnie travaille sans cesse à l'innovation de ses produits, afin de s'arrimer aux besoins contextuels et de prendre en considération dans son offre toutes les couches de la population. Ce qui va l'obliger à mettre en place une politique commerciale attractive.

**DEUXIEME PARTIE : LA NECESSITE DE MISE EN PLACE D'UNE
POLITIQUE COMMERCIALE ATTRACTIVE DANS UNE COMPA-
GNIE D'ASSURANCE EN DEBUT D'ACTIVITE : CAS D'ACTIVA
ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE**

ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE (AACI) est considérée comme la dernière des 21 compagnies non-vie à arriver sur le territoire ivoirien. Dans un marché très concurrentiel tel que celui de la cote d'ivoire, la compagnie doit très tôt prendre ses marques c'est-à-dire une part des chiffres d'affaires réalisées sur le territoire ivoirien. En d'autres termes elle doit faire du profit ; une telle action ne sera se faire sans la mise en place de plusieurs politiques. Parmi celles-ci l'une des plus importantes est la politique commerciale. Il lui faut donc trouver une politique qui lui sied en raison de son du fait qu'elle vient de commencer ses activités. Il nous faut donc à travers les analyses qui suivront de voir la politique actuelle à ACTIVA ASSURANCES CÔTE D'IVOIRE (CHAPITRE I). Après quoi, il s'agira pour nous de faire des suggestions pour une meilleure politique commerciale à ACTIVA ASSURANCES IARD COTE D'IVOIRE (CHAPITRE II).

CHAPITRE I : LA POLITIQUE COMMERCIALE ACTUELLE A ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE

Pour une meilleure compréhension de la politique commerciale actuelle dans la structure, il nous faut comprendre comment celle-ci est menée, comment elle se déroule à ACTIVA ASSURANCES (SECTION 1). Chose qui va nous permettre de mieux l'analyser après (SECTION 2).

SECTION 1 : Le déroulement de la politique commerciale à ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE

Le déroulement de la politique commerciale à ACTIVA ASSURANCES passe par l'analyse de son portefeuille (PARAGRAPHE 1) et une omniprésence du pouvoir des courtiers (PARAGRAPHE 2)

PARAGRAPHE 1 : Analyse du portefeuille d'ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE

La politique commerciale d'ACTIVA ASSURANCES et même celle du groupe est basée sur l'assurance des gros risques ou risques d'entreprises. Ce qui nous amène à appréhender cette notion (A) et à voir par la suite la situation du portefeuille de la compagnie (B).

A) La notion de risques d'entreprises

Les gros risques ou risques d'entreprise peuvent se définir d'après le LEXIQUE DES TERMES D'ASSURANCE selon deux approches : une approche large et une approche stricte.

Au sens large, les risques d'entreprises sont l'ensemble des risques résultant de l'activité d'une entreprise et contre lesquels elle a intérêt à se prémunir en souscrivant une assurance.

Au sens strict, le risque d'entreprise est celui lié aux décisions économiques que prend une entreprise, dans le but de se procurer un profit ou un avantage. Ce risque est jugé inassurable pour les assureurs dans les mesures où l'aléa, nécessaire à toute opération d'assurance, dépend pour une trop large part de la volonté de l'assuré.

Pour cette raison, l'assureur ne garantit pas les frais de remplacement ou de réparation des produits livrés ou des travaux effectués par l'assuré (sauf parfois les frais de pose et de dépose), les dommages qui sont la conséquence inéluctable de l'inobservation délibérée des règles de l'art, d'une faute lourde ou intentionnelle, d'une recherche d'une économie abusive sur le coût et les modalités d'exécution des produits.

Mais ces exclusions ne sont acceptées par les tribunaux que si elles formelles et limitées. Tel n'est pas le cas des clauses excluant les dommages qui résultent de façon normalement inévitable et prévisible des modalités d'exécution du travail ou qui résultent de l'inobservation des règles de l'art, faute de référence à une norme précise. L'exclusion de l'obligation de remplacer les produits livrés est également admise par tribunaux, à condition qu'elle n'ait pas pour effet de vider la garantie de toute substance.

TABLEAU 4 : La nomenclature des risques d'entreprises

I- LES PERSONNES	
LES RISQUES	LES ASSURANCES
L'entreprise est soumise à un cadre conventionnel et légal qui met à sa charge certaines obligations en matière de protection sociale (retraite, prévoyance) à l'égard de ses salariés. Ces obligations constituent des risques assurables au sens où il s'agit d'événements aléatoires qui engendrent des conséquences financières	L'entreprise peut souscrire des contrats d'assurance collectifs ouverts à tous ses salariés ou à une catégorie d'entre eux. Ces contrats ouvrent droit, sous certaines conditions, à divers avantages en matière fiscale et sociale pour l'entreprise.
	Contrats collectifs supplémentaires

	<p>Ils permettent de compléter les régimes obligatoires (régime de base et régimes complémentaires obligatoires) de retraite.</p> <p>Contrats collectifs indemnités fin de carrière</p> <p>L'entreprise finance ainsi les indemnités de fin de carrière qu'elle doit verser aux salariés partant à la retraite.</p>
<p>La Prévoyance</p> <p>Décès, invalidité, incapacité temporaire de travail, frais médicaux, dépendance.</p>	<p>Contrats collectifs complémentaires</p> <p>Ils ont pour objet de compléter les prestations servies par les organismes de sécurité sociale obligatoires.</p>
	<p>Elle prévoit le versement des indemnités légales dues aux salariés.</p>
<p>La protection sociale</p> <p>Elle dépend de son statut (entrepreneur, gérant associé unique, gérant non associé rémunéré...) et de la forme juridique de l'entreprise.</p> <p>Si le conjoint exerce une activité au sein de l'entreprise, sa protection sociale diffère selon son statut (associé, collaborateur ou salarié).</p>	<p>Assurance vie, maladie et accident</p> <p>Dans le cadre de la loi Madelin, les cotisations versées au titre de contrats groupe de retraite, de prévoyance complémentaire et de perte d'emploi peuvent, sous certaines conditions, être déduites du revenu imposable</p>
<p>Les collaborateurs qui voyagent beaucoup, en France ou à l'étranger, sont plus exposés à des risques d'accident.</p>	<p>Assurance individuelle accident</p> <p>Un capital en cas d'invalidité ou de décès est prévu pour les personnes désignées</p>
<p>La disparition ou l'indisponibilité de la personne sur laquelle repose l'activité de l'entreprise (le dirigeant lui-même, un col-</p>	<p>Suivant la formule choisie, divers types de prestations sont proposés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital décès ou invalidité.

<p>laborateur spécialisé...) peut remettre en question l'existence de la société.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indemnités journalières forfaitaires. • Indemnisation de la perte de marge brute. • Indemnisation des frais supplémentaires. • Indemnisation des frais généraux permanents.
<p>II- LES BIENS</p>	
<p>Les bâtiments peuvent être endommagés par un incendie, une explosion, un dégât des eaux, la tempête, la grêle, le poids de la neige sur les toitures, une catastrophe naturelle, un acte de terrorisme, ou à l'occasion d'un cambriolage ou d'une tentative de vol.</p>	<p>Elle regroupe l'ensemble des garanties appropriées à l'activité de l'entreprise Toutefois, dans certains cas spécifiques, l'assureur propose la souscription de contrats séparés.</p> <p>Les risques d'incendie, de vol et d'inondation peuvent être réduits avec la mise en place de moyens de prévention et de protection.</p>
<p>Le mobilier et le matériel professionnels ainsi que le mobilier personnel (meubles et objets) sont exposés aux mêmes risques que les bâtiments.</p>	
<p>Le matériel informatique est endommagé</p>	
<p>Le matériel a été confié à l'entreprise pour vente ou réparation</p>	
<p>Le matériel est loué ou en crédit-bail.</p>	<p>Les garanties doivent être adaptées en fonction des dispositions du contrat de location ou de crédit-bail.</p>

Les marchandises peuvent être volées.	Assurance multirisque ou contrat séparé Le risque vol peut être limité, voire évité, en adoptant des mesures de prévention ou de protection efficaces adaptées à la configuration des locaux et au degré de convoitise des marchandises qu'ils contiennent
Le transport de marchandises.	
Les espèces sont volées en coffre ou au cours d'un transport de fonds.	
Les systèmes d'information, fichiers ou données informatiques sont altérés à la suite d'un acte de malveillance ou d'une erreur humaine.	Assurance cyber
Les archives (fichiers, modèles, moules...), supports d'information et fichiers informatiques sont détruits à la suite d'un accident ou d'un acte de malveillance.	
Les véhicules utilisés par l'entreprise sont endommagés lors d'un accident ou par un incendie, ou volés. Ils servent au transport de marchandises.	Assurances automobiles Garanties de dommages : incendie, vol, dommages collision ou tous accidents. Extension à prévoir pour garantir les marchandises
III- LES RESPONSABILITES	
L'entreprise ainsi que toute personne participant à son exploitation, peut être reconnue responsable en cas de dommages causés par un incendie, une explosion, un dé-	•Pour les dommages d'incendie ou de dégât des eaux causés aux voisins et aux tiers.

gât des eaux.	<ul style="list-style-type: none"> •Pour les dommages causés au propriétaire (lorsque l'entreprise a la qualité de locataire) ou au locataire (lorsque l'entreprise a la qualité de propriétaire).
Au cours de l'exploitation	
L'entreprise est parfois responsable de dommages corporels, matériels, immatériels causés à des tiers (clients, visiteurs...) pendant l'activité.	Elle est incluse dans l'assurance multi-risques ou proposée par contrat séparé. Son objet est de garantir les conséquences financières des dommages causés aux tiers dans le cadre de l'activité déclarée. Selon les spécificités de l'entreprise, des garanties optionnelles sont proposées.
L'entreprise utilise du matériel loué ou acheté en crédit-bail. Des biens lui sont confiés à l'intérieur de l'entreprise ou lorsqu'elle effectue des travaux chez des tiers, pour les utiliser, les travailler ou les transporter.	
L'entreprise peut être à l'origine de dommages de pollution d'origine accidentelle et soudaine (rupture de pièces, explosion, fausse manœuvre...) ou d'origine graduelle (corrosion, altération de cuves ou de canalisations...).	<p style="color: red;">Garanties des atteintes à l'environnement</p> <p>Extension facultative de garantie ou contrat spécifique notamment pour couvrir les dommages d'origine graduelle, les dommages subis par la biodiversité (eaux, sols, espèces et habitats naturels protégés), et le préjudice écologique.</p>
Le personnel de l'entreprise (salariés, stagiaires...) et les services internes (restaurant d'entreprise, service médical, comité d'entreprise...) peuvent mettre en cause la responsabilité civile de l'entreprise : dom-	Des extensions de garantie ou des contrats spécifiques peuvent être proposés en complément.

images causés aux salariés ou par les salariés, maladies professionnelles, faute inexcusable, faute intentionnelle...	
---	--

Source : la fédération française d'assurance (FFA)

Ces risques sont classés selon leur nature en risques : stratégique, financier, opérationnel, de reporting, de non-conformité et de péril

- **Le risque stratégique**

Le risque stratégique est classé parmi les risques normaux supposés non assurables dans la mesure où l'entreprise prend une décision dans le but de s'enrichir tout en sachant qu'elle peut s'appauvrir s'il en résulte une perte. Nous mettons un bémol à cette position défendue par maints auteurs sur le management des risques tel que Jacques Charbonnier, car une décision stratégique peut contenir des événements aléatoires susceptibles d'être assurés.

Par exemple, lors de l'assemblée générale ordinaire, le Conseil d'administration décide d'accroître la production de l'entreprise de 10% dans un horizon de deux ans en investissant sur la construction d'une nouvelle unité de production. Cette décision relevant de la stratégie de l'entreprise est exposée à des risques pouvant entraver sa réalisation tels que les dommages survenant durant les travaux de construction. Bien qu'étant un risque normal, ce risque stratégique demeure en partie assurable car il existe des assurances qui couvrent les risques liés aux projets de constructions. La garantie « Tous risques chantier » couvre les dommages survenus durant les travaux ; la clause « Garanties des frais pour heures supplémentaires, travail de nuit, travail pendant les dimanches et les jours fériés, et expédition à grande vitesse » réduit le temps de retard par rapport au délai de l'objectif fixé ; et la garantie « Perte d'exploitation anticipée » pourrait prendre en charge les pertes de marge brute à la suite d'un retard de livraison du projet dû à un dommage couvert. Cette combinaison de garanties parmi d'autres pourrait assurer la réalisation de l'objectif fixé par le Conseil d'administration. Dans ce cas d'espèce, l'assurance a contribué à la couverture du risque stratégique.

Supposons que l'entreprise envisage d'implanter cette unité de production à l'étranger, sans qu'il n'y ait des dommages directs aux biens, la compagnie d'assurance garantit le remboursement des frais investis dans le cas où le projet n'arriverait pas à terme

pour des raisons liées à la politique du pays d'implantation. Cette garantie nous semble être une assurance de risque spéculatif ou de risque stratégique.

Lorsque le risque stratégique découlant d'une décision de gestion porte sur des ressources matérielles ou humaines qui peuvent être couvertes par des produits d'assurance, nous pensons qu'il demeure assurable par ricochet. Cependant, il existe des cas où le risque stratégique devient un risque non assurable. Par exemple, la spéculation sur le marché financier n'est pas couverte par des produits d'assurance.

- **Le risque financier**

L'acquisition d'un immeuble en vue de le louer pour en tirer des gains périodiques constitue un risque financier. D'ailleurs un tel immeuble est appelé « immeuble de placement ». Dans cette opération, l'entreprise espère rentabiliser son investissement dans le temps comme elle peut aussi subir une perte. Ce risque financier peut se réaliser lorsqu'un incendie se déclare dans l'immeuble et le brûle partiellement ou entièrement. Ce placement est anéanti. L'objectif financier est menacé dans la mesure où l'immeuble sinistré serait impropre à sa destination. Pour sauver le placement, il faudra remettre l'immeuble dans la situation dans laquelle il était avant le sinistre mais aussi retrouver les flux financiers périodiques prévus dans le plan de financement. La remise en état de l'immeuble peut être prise en charge par une assurance contre l'incendie et les gains escomptés couverts par la garantie « perte de loyers ». Dans la mesure où le risque financier repose sur une chose assurable, il devient donc assurable.

Si l'immeuble de placement ne trouve pas preneur du fait de la conjoncture économique défavorable, dans ce cas, le risque financier découlant de la moins-value qui pourrait en résulter n'est pas prise en charge par l'assurance. Ce risque n'est pas assurable.

- **Le risque opérationnel**

La grande majorité des auteurs sur le management des risques s'accordent pour limiter le domaine d'intervention du Risk manager à la gestion des risques dits « purs » ou « accidentels ». Le risque opérationnel concerne l'activité quotidienne de l'entreprise, il peut occasionner des dommages aux biens de l'entreprise et causer des préjudices aux tiers.

Les risques opérationnels sur les biens meubles et immeubles sont assurables et couverts par des polices d'assurance de type « multirisque » avec les événements garantis

nommés ou bien de type « Tous risques sauf ». Dans le deuxième mode de couverture, seuls les dommages non couverts sont cités pour déterminer l'étendue de la garantie.

Le personnel étant au centre de l'activité de l'entreprise peut être l'auteur des dommages mais aussi victime de la réalisation des risques opérationnels. Les accidents du travail en constituent l'exemple par excellence. Ils entraînent une présomption de responsabilité à l'égard de l'employeur et font, d'ailleurs, l'objet d'une réglementation dans plusieurs pays. En France, ils sont régis par le Code de sécurité sociale. Rappelons que les risques de responsabilité sont des dettes envers des tiers donc des charges sur la trésorerie de l'entreprise. Le traitement du risque opérationnel lié aux accidents du travail est effectué en partie par les Caisses primaires d'assurance maladie et complété par la souscription d'une assurance privée. Les chefs de préjudice sont fixés par le législateur et indemnisés forfaitairement. Toutefois, l'employé victime d'une faute intentionnelle peut exercer une action en responsabilité contre son employeur afin d'obtenir la réparation intégrale des préjudices subis.

La malveillance, la fraude, les escroqueries, les écritures en faux sont autant de risques opérationnels auxquels l'entreprise est exposée du fait de son personnel. Bien que ces risques se réalisent de façon intentionnelle, ils demeurent néanmoins assurables par le biais des polices « Globale de banque » et « Responsabilité civile entreprise ».

L'assurance offre de larges possibilités pour la couverture des risques opérationnels de l'entreprise. L'activité de celle-ci est assurable contre les risques de responsabilité civile délictuelle et contractuelle, mais aussi après la livraison des produits ou des travaux. Même le risque putatif c'est-à-dire celui déjà réalisé avant la souscription du contrat, reste assurable pourvu qu'il soit ignoré par l'entreprise au moment de contracter l'assurance.

- **Le risque de reporting**

La situation financière et les perspectives de l'entreprise sont des informations pertinentes qui motivent les décisions des investisseurs. Pour éviter de fausser le jeu de la concurrence et assurer la confiance sur le marché, la qualité de l'information communiquée par l'entreprise est surveillée par les Autorités de contrôle. C'est ainsi que des responsabilités sont situées. L'élaboration de l'information financière et l'établissement des états financiers sont sous la responsabilité de la Direction générale. Le Conseil d'administration doit, par le biais des comités spécialisés, veiller à ce que celle-ci exécute convenablement

sa mission, sans oublier que le Président du Conseil d'administration est responsable de la rédaction du rapport d'audit.

Dans ce système, un risque de reporting peut survenir par exemple dans l'inapplication d'un principe comptable lors de l'établissement des documents de synthèse. Une faute de gestion peut aussi être décelée dans les informations communiquées aux actionnaires ou au public. Ainsi, toute personne lésée, qu'elle soit actionnaire ou un tiers, du fait de la qualité de l'information financière fournie par l'entreprise pourrait tenter une action en responsabilité contre ses mandataires sociaux qui sont exposés sur leurs patrimoines personnels. Pour couvrir ses dirigeants dans l'exercice de leur mission, l'entreprise souscrit une assurance « Responsabilité civile des mandataires sociaux » susceptible de couvrir le risque de reporting.

- **Le risque de non-conformité**

L'entreprise doit respecter l'ensemble des règles de droit commun et celles spécifiques à son secteur d'activité. Le risque de non-conformité se réalise dès lors que celle-ci n'a pas respecté une règle établie. Dans un cadre contractuel, il engage la responsabilité contractuelle de l'entreprise. Une faute de commission qui est une violation d'une règle préétablie conduit à la mise en cause de la responsabilité civile ou pénale de son auteur. Si les risques de non-conformités engageant la responsabilité civile de l'entreprise restent assurables, en revanche ceux pour la responsabilité pénale demeurent non assurables par la loi.

L'entreprise qui ne prend pas les mesures de sécurité et d'hygiène nécessaires à son activité, s'expose à des risques de non-conformité au Code de la sécurité sociale. Si les accidents du travail restent assurés, en revanche, la responsabilité pénale de l'employeur qui pourrait en résulter n'est pas assurable.

- **Le péril**

Ce sont les grands sinistres, exceptionnels du fait de leur ampleur, qui menacent la pérennité de l'entreprise. Ce sont aussi les effets des vents, les risques technologiques et les catastrophes naturelles. Pour ces risques, une assurance est obligatoire dans toutes les polices couvrant des dommages directs aux biens. A l'échelle de l'entreprise, le péril reste un risque assurable.

Parmi les apporteurs de tous ces risques, nous constatons une omniprésence du pouvoir des courtiers.

Que pouvons-nous dire à présent de la situation du portefeuille d'AACI ?

B) La situation du portefeuille d'AACI

AACI possède un portefeuille constitué majoritairement de gros risques ou risques d'entreprises. En effet, on constate que ces risques occupent 85% de la totalité des risques assurés par la compagnie. Avoir les gros risques dans son portefeuille peut paraître anodin a première vue, vu qu'AACI n'est en Côte d'Ivoire que depuis un an ; il faut savoir que la société appartient au réseau Globus. Grâce à ce partenariat, elle bénéficie des risques que ce réseau possède en Côte d'Ivoire.

Cette importante proportion des risques d'entreprises révèle aussi que les petits risques sont faibles. La compagnie n'a engrangé que 15% de ce type de risques au cours de sa première année de présence en Côte d'Ivoire. Ce qui montre qu'en phase d'implantation la compagnie insiste plus sur les risques d'entreprises que sur les petits risques.

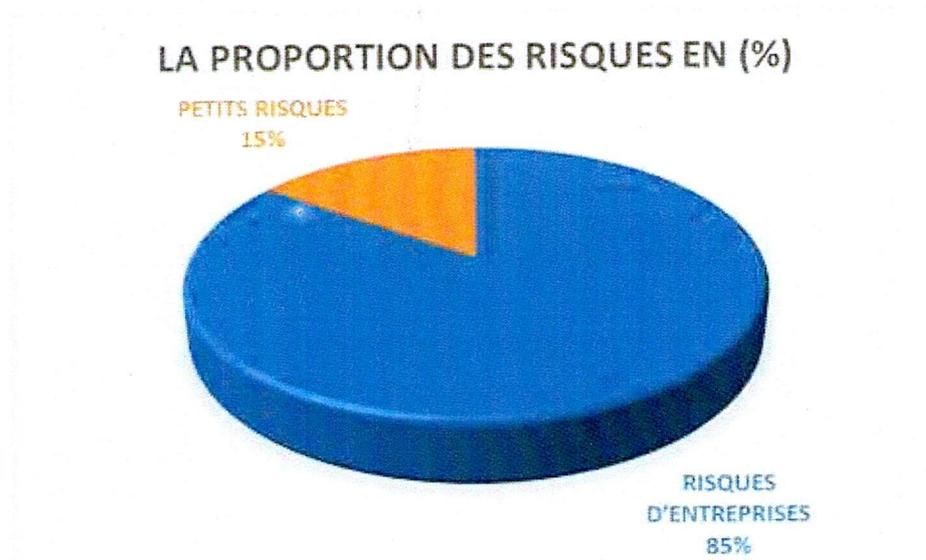
Cela permet à la compagnie de faire beaucoup de chiffre d'affaires et de prendre une part importante sur le marché ivoirien. Car ces risques sont principalement vus comme des sources de capitaux importants. Ce qui permet de collecter des primes importantes et donc d'augmenter rapidement le chiffre d'affaires de la compagnie.

Un tel appétit de l'entreprise pour les risques d'entreprises entraine inéluctablement une omniprésence du pouvoir des courtiers.

TABLEAU 5 : Répartition en (%) de la proportion de risques d'entreprises par rapport aux petits risques

TYPES DE RISQUES	PROPORTION EN (%)
RISQUES D'ENTREPRISES	85
PETITS RISQUES	15

FIGURE 2 : Graphique de la répartition des risques



Source : Direction Commerciale d'AACI

PARAGRAPHE 2 : Une omniprésence du pouvoir des courtiers

Les risques d'entreprise constituent le lieu de prédilection des courtiers. Il nous faut donc comprendre les raisons qui sous-tendent une telle influence (A). Ensuite, nous verrons par la suite l'impact de la dépendance des courtiers sur le chiffre d'affaires d'AACI (B).

A) Compréhension de l'influence des courtiers en matière de risques d'entreprise

La politique commerciale de l'entreprise est essentiellement basée sur les gros risques ou risques d'entreprises. Or pour avoir cela il faut passer par les courtiers. Car il est rare d'avoir des affaires directes des entreprises ayant des gros risques sans passé par les courtiers, sauf si ces entreprises ont des assureurs en leur sein. Le but de ces entreprises est d'avoir des conseillers. Les courtiers sont bien placés pour jouer ce rôle. En effet sur le marché des risques d'entreprise, les courtiers ne sont pas seulement des apporteurs d'affaires : ils jouent un rôle clé dans l'analyse des risques et la gestion sur mesure des contrats et des sinistres. À condition d'être équipés de systèmes d'information adaptés.

Contrairement aux risques de masse, les risques d'entreprise ne peuvent être industrialisés : ils requièrent une analyse et un service sur mesure. Les assureurs ne se contentent

donc pas d'en confier la commercialisation aux courtiers : ils leur délèguent également la gestion des contrats et des sinistres. L'expertise technique et la relation de proximité que les courtiers entretiennent avec leurs clients leur permettent en effet d'apporter un service sur mesure un contrat global, une vision détaillée.

Pour optimiser leurs programmes d'assurance, les entreprises contractent des polices « groupe » couvrant l'ensemble de leurs filiales, agences, activités... L'assureur peut ainsi mutualiser le risque, ce qui réduit le montant de la prime.

Mais pour avoir une bonne vision comptable et statistique de leur programme d'assurance, les entreprises ont besoin de suivre la sinistralité et le coût de l'assurance entité par entité, activité par activité, risque par risque. Prenons le cas d'un groupe de distribution : l'appel global de prime ne lui suffit pas. Il a besoin de ventiler les appels de prime par entité juridique, voire par point de vente. Il peut également souhaiter avoir une vision des primes ou de la sinistralité par taille de point de vente, par activité (logistique ou distribution), par type de rayon (alimentaire, prêt-à-porter, électronique) ...

C'est la mission du courtier : permettre à l'assureur de gérer les polices de façon globale et à l'entreprise de les gérer avec la granularité qui lui convient.

C'est d'autant plus utile que pour couvrir des risques importants, l'entreprise peut faire appel à un placement multiple, avec plusieurs contrats souscrits auprès de plusieurs assureurs avec des conditions différentes. Là encore, le courtier permet à son client d'avoir une vision synthétique de sa couverture, avec un seul appel de prime par entité juridique et une vision globale de la sinistralité reposant sur l'agrégation statistique des différentes polices.

Le courtier possède Les outils adéquats pour jouer ce rôle. Ces services ne sont possibles que si le courtier dispose d'outils informatiques suffisamment performants pour gérer les fonctionnalités suivantes :

- Descriptif des structures de groupes, avec une vision globale du contrat et des primes, et une ventilation plus fine (par entité, par activité, par risque, etc.) de la prime, des sinistres, des statistiques ;

- ✚ Enregistrement et encaissement de la prime, ventilation par entité juridico-comptable du client et réversion de la prime globale à l'assureur ;
- ✚ Possibilité d'agrèger plusieurs contrats sur un même appel de prime ;
- ✚ Gestion de la réversion d'acomptes à l'assureur, dans la mesure où l'éclatement de l'appel conduit à un règlement progressif de la prime ;
- ✚ Enregistrement des sinistres par entité et axe d'analyse ;
- ✚ Production de statistiques modélisables par entité, activité, marque, nature des sinistres, etc.

Ce qui fait d'eux les personnes les mieux placées pour apporter les risques d'entreprise à la société. Ce qui est le cas d'Activa Assurances.

En pratique certains courtiers comme Willis Towers Watson (Gras Savoye) et Ascoma qui ont un mandat de gestion des risques d'entreprises, proposent à ACTIVA ASSURANCES des risques qui contiennent les meilleures garanties possibles pour le client. Ils établissent les contrats qu'ils signent, et envoient à ACTIVA pour la même opération. À la suite de cela, le dossier est transmis au client qui le signe à son tour. Le courtier fait une sorte de cotation du risque. Et généralement, la compagnie accepte car ce mandat de gestion rentre dans sa politique de souscription.

B) L'impact de l'influence des courtiers sur le chiffre d'affaires d'AACI

On constate que dans la politique commerciale d'AACI, les courtiers apporteurs des risques d'entreprises font 80% des chiffres d'affaires de la société. Les principaux courtiers sont : Willis Towers Watson (Gras Savoye), Ascoma, KH (Kamal Harari) et Oléa. Mais parmi ceux-ci, seuls les deux premiers sont de véritables apporteurs de risques d'entreprises par rapport à leur part respective dans les 80% du chiffre d'affaires.

Partant de ce fait, les dirigeants de l'entreprise ont estimé le chiffre d'affaires pour l'exercice 2020 à 5 milliards FCFA. Mais ce montant a été revu à la baisse à cause des promesses non tenues par les géants courtiers qui travaillent avec la société. Aujourd'hui, ces prévisions sont estimées à 2 voire 3 milliards de FCFA. Tout cela montre l'impact des courtiers sur le chiffre d'affaires de la société. Déjà en septembre 2020, l'entreprise a atteint 1,3 milliards de FCFA de chiffre d'affaires et table sur un montant de 2 milliards d'ici la fin de l'année 2020.

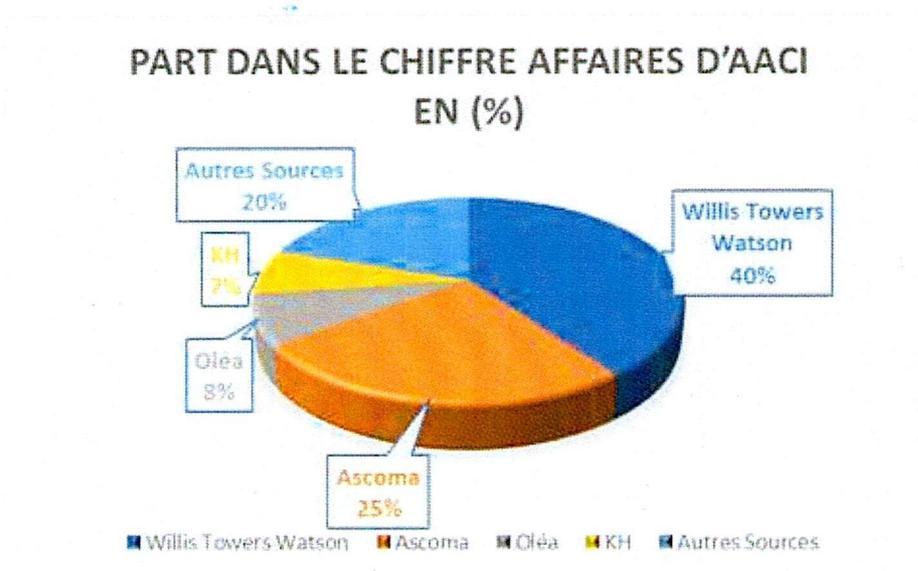
Si nous supposons que la barre des 2 milliards sera atteinte, nous pouvons aisément affirmer que la part des courtiers dans le chiffre d'affaires d'AACI s'élève à 1,6 milliards de FCFA. Les 400 millions étant issus d'autres sources d'approvisionnement.

TABLEAU 6 : La part des principaux courtiers dans le chiffre d'affaires d'AACI et leur montant

LES PRINCIPAUX COURTIER	PART DANS LE CHIFFRE AFFAIRE D'AACI EN (%)	MONTANT DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES
Willis Towers Watson	45	900 000 000
Ascoma	25	500 000 000
Oléa	10	160 000 000
KH	7	140 000 000
Autres Sources	20	400 000 000
TOTAL	100	2 000 000 000

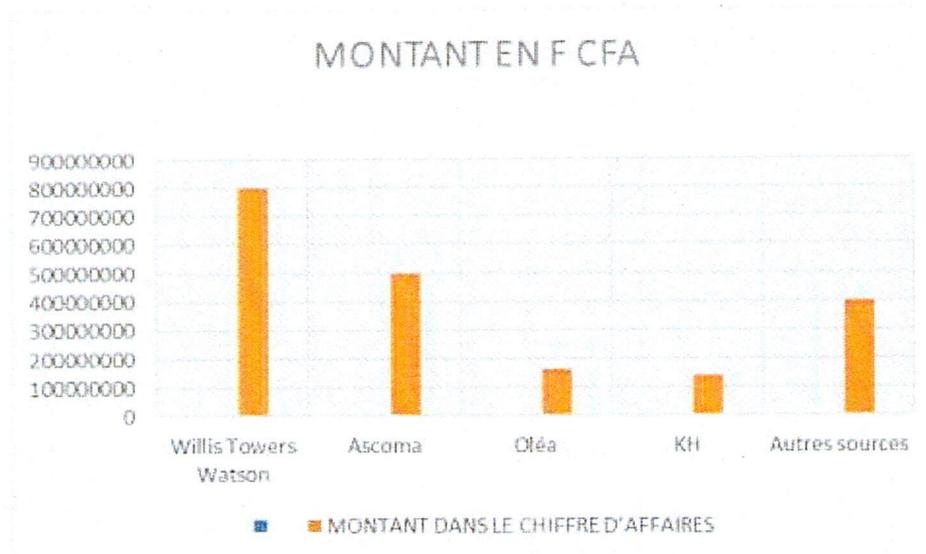
Source : **Direction Commerciale d'AACI**

FIGURE 3 : Les principaux courtiers selon leur part de risques (%) dans le chiffre d'affaires d'AACI



Source : **Direction commerciale d'AACI**

FIGURE 4 : La part du montant des principaux courtiers dans le chiffre d'affaires d'AACI



Source : Direction Commerciale d'AACI

SECTION 2 : Analyse technique de la politique commerciale à ACTIVA ASSURANCE CÔTE D'IVOIRE

Pour mieux analyser techniquement la politique commerciale à ACTIVA ASSURANCES IARD, il nous faut vérifier si la loi de la mutualité est respectée (PARAGRAPHE 1). En plus de cet aspect, il serait intéressant d'analyser les effets d'une telle politique sur la trésorerie de l'entreprise en cas de sinistre majeur (PARAGRAPHE 2).

PARAGRAPHE 1 : Le respect de la loi de la mutualité à ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE

Avant de savoir si la loi de la mutualité est respectée (B), explicitons d'abord la notion (A).

A) La notion de la mutualité

Selon le LEXIQUE DES TERMES D'ASSURANCE : « La mutualité est le fait pour un groupe de personnes soumises aux mêmes risques, qui les mettent en commun et qui décident, par la constitution d'un fonds commun alimenté par la contribution propor-

tionnelle de chaque membre, de prendre en charge le règlement des sinistres affectant certaines d'entre elles. La gestion de cette mutualité est, en général, confiée à un organisme d'assurance.

L'existence de cette mutualité est la base de la technique de l'assurance : le rôle de l'assureur, quel que soit son statut juridique (mutuelle, société d'assurance, institut de prévoyance), est de mutualiser des risques, de mettre en commun, de les répartir et de les compenser selon des lois mathématiques ». En d'autres termes, l'assureur règle les assurés sinistrés dans la masse de primes collectées chez l'ensemble des assurés qu'il a dans son portefeuille dans une branche d'assurance donnée. Cela ne peut valablement se faire que par des procédés comme la segmentation de sorte à créer des catégories de risques homogènes, afin de leur appliquer la tarification adéquate, tout en mettant pas en mal la mutualité ainsi constituée. Et cette mutualité n'a de sens que si le nombre d'assurés est élevé. On parle de la théorie des grands nombres. Plus il y a d'assurés répondant aux mêmes critères de sélection, plus l'assureur peut faire face aux sinistres. Car tous les assurés ne peuvent pas être sinistrés en même temps.

L'homogénéité de la mutualité signifie aussi que les risques puissent se compenser les uns par rapport aux autres. Donc dans le portefeuille de l'assureur, il faut les gros et les petits risques puissent se compenser pour soutenir la mutualité en cas de sinistre. L'idéal serait qu'il y ait plus de gros risques que de petits dans le portefeuille. Dans un tel cas de figure, le danger à éviter serait d'avoir plus de petits risques que de gros risques.

Pour l'assureur, la mutualisation entraîne deux conséquences :

La sélection des risques de manière à rechercher un équilibre entre risques sinistrés et risques non sinistrés.

Le calcul du montant des primes à faire verser par les assurés, déterminé par un calcul de probabilités.

La première conséquence ayant donc une influence indéniable sur la deuxième, elle doit être bien appliquée par la compagnie d'assurance. D'où son respect.

B) Du respect de la loi de la mutualité proprement dit

L'analyse du portefeuille d'AACI nous montre qu'elle a un portefeuille basé sur des gros risques. Ce qui fait que les petits risques sont en faible proportion par rapport aux

grands risques. Cela constitue un danger pour la pérennité de la mutualité dans l'entreprise. En ce sens qu'en cas de sinistre majeur frappant un gros risque, et comme la mutualité est déséquilibrée ; alors cette dernière en prend un coup. Car le respect de la loi sur la mutualité suppose que tous les risques souscrits par une compagnie d'assurance dans une branche donnée obéissent à un équilibre entre les risques sinistrés et les risques non sinistrés pour éviter de fragiliser la mutualité. Cela signifie aussi que la compagnie ne veille pas à l'équilibre de son portefeuille. Une telle situation aura nécessairement des effets pervers sur la compagnie.

C) Les effets de la politique commerciale d'activa assurances

Avec une politique commerciale basée sur les gros risques apportés par les courtiers, la compagnie peut s'exposer à la sous tarification de ses risques due au dictat des courtiers (1). A côté de cela, la compagnie peut être victime d'un déséquilibre de trésorerie en cas de sinistre majeurs (2)

1) Le phénomène de la sous tarification

Fournisseurs exclusifs de la compagnie en matière de risques d'entreprises, les courtiers vont profiter de cette situation de monopole pour dicter leur loi à AACI, leur manière de faire. En effet, étant donné qu'ils sont en amont comme en aval dans la rédaction des risques d'entreprises, les courtiers s'érigent en « assureur » en faisant la tarification des risques. Les contrats issus de ceux-ci deviennent « des contrats d'adhésion » à l'égard de l'assureur, qui n'a pas tellement de marge de manœuvre. Ils ont le choix entre accepter ou refuser les contrats. Vu que nous sommes dans sur un marché ivoirien très concurrentiel, en cas de refus les courtiers iront placer leurs risques auprès d'autres compagnies. On assiste donc une sous tarification des risques. Car les taux de commissions qui sont continus dans ces contrats sont des taux légaux qui ne sont pas susceptibles d'être négociés par la compagnie à la baisse par exemple. Et comme ce sont les courtiers qui sont à la base de ces contrats, ils ne tiennent pas toujours compte de toutes les charges et dépenses de l'assureur ; qui malgré sa situation de maillon faible dans le processus de tarification des risques d'entreprises, est celui-là qui finalement doit payer l'assuré en cas de sinistre. On se retrouve ici dans une situation de sous tarification des risques pour la compagnie.

Que dire alors de la situation de déséquilibre financier en cas de sinistres majeurs ?

2) Le probable déséquilibre financier en cas de sinistres majeurs

Ce probable déséquilibre financier peut s'appréhender d'une au niveau de la trésorerie d'AACI d'une part (a) et dans le pire des cas au niveau des engagements règlementés de l'entreprise (b).

a. Le déséquilibre de la trésorerie de l'entreprise

Certes les courtiers apportent des risques d'entreprises qui ont des primes importantes et sont susceptibles de permettre à la compagnie de faire du chiffre d'affaires et améliorer ainsi sa rentabilité et sa part sur le marché ivoirien. Si une telle situation est bénéfique pour l'entreprise, elle peut lui être fatale.

Car les gros risques ou risques d'entreprises ne sont pas toujours sûrs, surtout en cas de survenance de sinistres majeurs. Les sinistres majeurs sont ceux dont la survenance est rare ; mais qui peuvent avoir des conséquences terribles sur la trésorerie de l'assureur. Un seul sinistre majeur, par son coût, peut entraîner la faillite de l'assureur si elle a été sous tarifiée. Comme le phénomène de sous tarification y est légion, il faut donc s'attendre à un tel évènement tôt ou tard. Ce qui va réduire considérablement, et même anéantir la trésorerie qui représente l'ensemble des liquidités présentement au sein de la compagnie et qui lui appartiennent.

En cas de sinistres, surtout majeurs, ce sont ces fonds qui seront directement mise en contribution pour désintéresser les assurés sinistrés. Il se peut d'une manière ou d'une autre ils s'avèrent insuffisants. Car l'entreprise est à cours de liquidités, et cela en dépit de sa politique de coassurance ou de réassurance. La trésorerie sera par conséquent durement affectée, voire détruite.

Cette situation peut avoir des revers sur les engagements règlementés d'AACI.

b. Le déséquilibre de la marge de solvabilité de l'entreprise

Elle est définie comme le montant minimum des ressources exigées pour la pratique des opérations d'assurance. C'est le rapport minimum entre les fonds propres et l'activité de l'entreprise. Elle ressemble à un matelas financier, composé essentiellement des provisions techniques qui permettent à l'assureur de faire face à ces engagements vis-à-vis des assurés

et autres bénéficiaires des contrats. Son insuffisance peut entraîner la dissolution de l'entreprise. Elle fait partie des engagements réglementés imposés à l'assureur pour la bonne marche de son activité par la réglementation CIMA.

L'insuffisance de trésorerie peut entraîner une mise en contribution aussi de ce fonds, toujours en cas de sinistres majeurs. Au cas où cela survenait AACI se trouverait en difficulté financière. Car elle ne pourrait plus faire face à ses engagements réglementés.

Une compagnie dans une telle situation s'expose aux différentes sanctions de la CRCA qui peuvent être un plan de financement en cas de déficit de marge de solvabilité disponible (marge de solvabilité disponible inférieure à la marge minimale réglementaire) ; ou un plan de redressement en cas de déficit de total de couverture des actifs admis en couverture des engagements réglementés (actifs admis inférieurs aux engagements réglementés). Au cas où la société a les deux déficits, on lui applique un plan de financement qui est le déficit le plus élevé. Cela peut conduire dans le pire des cas à la liquidation pure et simple de la compagnie selon les dispositions de l'OHADA concernant les sociétés commerciales.

Face à l'urgence qui prévaut, il nous appartient de faire des suggestions pour une meilleure politique commerciale à ACTIVA ASSURANCES COTE D'IVOIRE.

CHAPITRE II : LES SUGGESTIONS POUR UNE MEILLEURE POLITIQUE COMMERCIALE A ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE

Pour une meilleure politique commerciale au sein de la compagnie, les dirigeants d'ACTIVA ASSURANCES peuvent avoir recours à la digitalisation (SECTION 1). Mais il serait judicieux qu'ils pensent à une réorientation de leur politique commerciale (SECTION 2)

SECTION 1 : Le besoin de réorientation de la politique commerciale à ACTIVA ASSURANCES CÔTE D'IVOIRE

Cette réorientation passe par la diversification des risques et des sources d'approvisionnement en risques (PARAGRAPHE 1), par l'amélioration de la force de vente et la formation des commerciaux (PARAGRAPHE 2)

PARAGRAPHE 1 : La diversification des risques et des sources d'approvisionnement

ACTIVA ASSURANCES COTE D'IVOIRE doit procéder à une diversification de ses risques (A), ainsi que de ses sources d'approvisionnement (B).

A) La nécessité de diversifier ses risques

Par nécessité de diversification des risques, il faut entendre le besoin d'élargissement de son portefeuille. Ne pas seulement se contenter d'une catégorie de risque. Et cela en conformité avec l'adage qui dit de ne pas mettre ses œufs dans le même panier. Les dirigeants d'ACTIVA ASSURANCES doivent aussi aller vers les petits risques. S'il est vrai que les gros risques apportent des primes conséquentes ; il n'en demeure pas moins que les petits risques, malgré la petitesse de leurs primes, peuvent si elles sont nombreuses, constituées une manne financière très importante pour l'entreprise.

Et surtout qu'en la matière, l'impact financier, en cas de sinistre de ces risques, sur la mutualité est minime. Car les capitaux ne sont pas aussi importants comme c'est le cas en matière de gros risques. Et tous ces risques, s'ils sont bien tarifés, ne seront pas sinistrés en même temps.

B) La nécessité de diversifier ses sources d'approvisionnement

La compagnie doit diversifier ses sources d'approvisionnement en risques. Cela signifie qu'elle ne doit pas avoir principalement comme partenaires les courtiers. Mais elle doit rechercher et mettre l'accent sur d'autres apporteurs tels que les agents généraux, les apporteurs libres, les commerciaux... bref elle doit multiplier ses canaux d'approvisionnement en risques. Cela a pour effet immédiat de rendre la compagnie un peu plus autonome, tout en évitant ainsi le dictat des courtiers. Ceux-ci, du fait qu'ils ont une exclusivité en ce qui concerne les risques d'entreprises, vont imposer des taux de commissions à la compagnie, même si ceux-ci n'arrangent pas celle-là.

Et aussi afin d'éviter toutes surprises désagréables sur sa rentabilité de l'entreprise quant au respect des promesses des courtiers. Les courtiers promettent généralement à la compagnie un certain nombre de risques qui correspondent à une part de leur chiffre d'affaires. Étant donné que ces promesses ne les lient aucunement ; ils peuvent ne pas la respecter, volontairement ou involontairement. En tout état de cause, cette situation aura des retombées négatives sur les objectifs de la société. Par exemple, pour l'exercice 2020, la société s'était fixée d'atteindre cinq (5) milliards de FCFA comme chiffre d'affaires. Mais cet objectif a été revu à la baisse, c'est-à-dire trois milliards de FCFA, à cause de promesses non tenues par les courtiers. Et pis, rien ne prouve que cet objectif soit atteint. La dépendance vis-à-vis des courtiers peut être fatale à AACI.

Pour toutes ces raisons, il est important, pour sortir de l'emprise des courtiers que la compagnie améliore sa force de vente à travers la formation de ses commerciaux.

PARAGRAPHE 2 : L'amélioration de la force de vente par la formation des commerciaux

L'un des leviers sur lequel la compagnie doit s'appuyer est sa force de vente. Cet aspect est à améliorer car elle représente un élément qui apportera une plus-value à la société. C'est la raison pour laquelle que nous verrons la notion de la force de vente (A) et son animation (B)

A) La notion de force de vente

Compte tenu de l'importance de la fonction commerciale dans une compagnie d'assurances, la force de vente, socle de cette fonction, doit être étudiée avec minutie car d'elle part l'élaboration des stratégies à appliquer en matière de ventes et de clientèle. La force de vente a ainsi en charge l'élaboration d'un bon produit, la fixation du juste prix et le choix du meilleur circuit de distribution. Il faudrait par conséquent que cette force de vente soit bien conduite.

Il est également nécessaire d'attirer l'attention des consommateurs potentiels sur l'existence et les caractéristiques du produit et de faire passer dans l'esprit des clients des informations favorables à ce produit et/ou à sa marque en menant une politique de communication. Pour cela, l'entreprise dispose de plusieurs moyens qui sont : la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques, le conditionnement et surtout la force de vente.

Nous étudierons, au sein d'une compagnie d'assurances, les généralités sur la force de vente (1), ensuite sa formation et son animation (2)

1) Généralités sur la force de vente

La force de vente ou équipe de vente d'une entreprise est l'ensemble de son personnel commercial chargé des contacts individuels avec les acheteurs actuels ou acheteurs potentiels. Elle comprend en général deux groupes : une force de vente interne et une force de vente externe.

Dans une compagnie d'assurances, la force de vente joue un rôle primordial. Elle est organisée d'une façon particulière qui doit cependant obéir à un certain ordre de con-

duite. Nous verrons ainsi les rôles (a) et les qualités (b) de bons vendeurs puis comment former et animer la force de vente.

a) Rôles

La force de vente doit jouer des rôles précis :

- la prospection : elle consiste à rechercher de nouveaux clients et analyser leurs problèmes afin de leur proposer des produits répondant à leurs besoins réels ;
- la transmission aux clients d'informations sur les produits et sur l'entreprise ;
- la vente : elle consiste à prendre contact avec le client, à présenter les avantages d'un produit, à faire des démonstrations, à répondre aux éventuelles objections et à noter les commandes ;
- la collecte d'informations sur les clients et sur la concurrence ;
- l'offre de services tels que conseils de gestion, un service après-vente.

Les vendeurs n'ont cependant pas toutes les mêmes tâches à accomplir. Elles changent d'une entreprise à une autre. Chaque entreprise doit donc définir les fonctions de ses vendeurs avec précision. Cela permet d'améliorer leurs résultats et d'accroître leur motivation. Les objectifs de la force de vente sont ceux de la politique commerciale (chiffre d'affaires, part de marché, nouveaux clients, niveau de service aux clients, notoriété, etc.). La taille de l'équipe de vente dépend des objectifs à atteindre.

b) Qualités

Les qualités nécessaires au bon vendeur et par ricochet à la force de vente, sont aussi bien objectives que subjectives. La liste suivante résume ces qualités :

- l'empathie : elle consiste à se mettre à la place de son interlocuteur, de comprendre son ressenti ;
- l'ego ou « ego drive » : il s'agit de la force qui pousse le vendeur à vouloir réaliser la vente par besoin de persuader, de convaincre, de conquérir, de se surpasser ;
- le sens des affaires ;
- le dynamisme, l'esprit d'initiative, la vivacité d'esprit ;
- l'ambition, le désir de réussir financièrement ;
- la clarté d'expression, la capacité rhétorique ;
- l'ordre, la méthode, la capacité d'organisation, la ponctualité ;
- le goût des contacts, la sociabilité, l'adaptabilité ;

- l'équilibre émotif, la confiance en soi, la non-susceptibilité, l'optimisme, la volonté, la persévérance ;

- un physique et une présentation agréable ;
- la connaissance de l'entreprise, du marché, et du produit surtout ;
- une bonne santé, la résistance physique ;
- une bonne mémoire ;
- l'intégrité ;
- pour les itinérants : le goût des voyages, une famille consentante.

Vu la place importante qu'elle occupe dans l'entreprise, la force de vente doit être formée et animée.

2) La formation et l'animation de la force de vente

La formation est nécessaire, tant pour les nouveaux vendeurs que pour les anciens. En effet, elle permet aux nouveaux de s'arrimer aux objectifs poursuivis par l'entreprise et aux anciens de se recentrer mais également d'actualiser leurs techniques dans le déploiement de leurs activités. Par ailleurs, il est nécessaire que la force de vente soit animée. Ceci afin qu'elle ne se repose pas sur ses lauriers et ne s'attarde pas sur ses échecs, ce qui lui permettra d'aller de l'avant.

a) Formation de la force de vente

L'animateur- formateur doit avant tout convaincre la force de vente des effets positifs de la formation qui fera d'elle un ensemble de vendeurs de demain. Sinon elle aura l'impression de participer à des réunions où elle doit justifier de ses connaissances des clients, des produits et de la concurrence. La formation des vendeurs poursuit trois objectifs :

- donner aux vendeurs des connaissances sur l'entreprise qu'ils représentent, sur les produits à vendre, sur la politique commerciale de l'entreprise (prix, remises, ristournes, garanties, délais de livraison, service après-vente, etc.) et sur la concurrence ;
- apprendre aux vendeurs à s'organiser, à établir leurs circuits de visite, à maîtriser leur temps, à rédiger les rapports d'activité, à tenir à jour leur fichier- clients ;

- enseigner à la force de vente les techniques de vente et les comportements à avoir devant l'acheteur tout au long du processus de la vente.

b) Animation de la force de vente

La force de vente doit être animée. Cela en vue de développer ses performances. Pour ce faire, l'entreprise doit lui fournir des aides techniques et établir avec lui des relations de travail positives.

- **Les aides techniques**

Elles sont de deux types et concernent d'une part le vendeur et d'autre part le client potentiel.

Les aides techniques à fournir à la force de vente sont principalement :

- Aides pour le perfectionnement du vendeur
- Aides pour la visite chez le client potentiel
- Le manuel de vente
- Le documentaire
- Le classeur d'informations
- Les catalogues
- Les fichiers-clients
- Les échantillons
- Les produits de démonstration
- Les moyens audiovisuels

- **L'animation par l'information et le contact personnel**

La force de vente doit adhérer aux objectifs de la firme. Aussi, le chef des ventes dispose de divers moyens pour diffuser l'information : circulaires, notes, flashes d'informations, lettres personnelles, réunions, congrès et autres fêtes périodiques.

Les composantes de la force de vente dans une compagnie d'assurances

Nous verrons ici les deux types de force de vente, à savoir la force de vente interne ou force de vente sédentaire et la force de vente externe ou force de vente itinérante.

- ✚ **La force de vente interne**

En interne, la force de vente se compose d'employés de bureau, de correspondants qui rédigent le courrier, répondent au téléphone, de vendeurs, de technico-commerciaux qui rédigent le courrier, reçoivent les clients dans les locaux de l'entreprise, de vendeurs par téléphone, de personnes chargées d'établir les devis et d'exécuter les commandes.

Dans le cadre d'une compagnie d'assurances, la force de vente interne est constituée du personnel de production, du personnel sinistre et de tout autre membre du personnel ayant un contact avec les clients.

✚ La force de vente externe

En externe, la force de vente comprend d'une part les vendeurs, les représentants, les prospecteurs qui visitent les acheteurs potentiels et d'autre part, les inspecteurs des ventes dont le rôle est de coordonner et contrôler l'activité des vendeurs.

Dans une compagnie d'assurances, l'on retrouve toutes les composantes précédentes. Cependant, au lieu de parler d'inspecteur des ventes, très souvent l'on parle de responsable du service commercial. Il est chargé de contrôler l'activité des commerciaux, il doit aussi veiller à leur formation et à leur animation.

SECTION 2 : L'adoption de la digitalisation pour dématérialiser la politique commerciale à ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE

L'adoption de la digitalisation s'impose aujourd'hui dans tous les secteurs de l'activité économique du monde. C'est la raison pour laquelle celui des assurances doit s'en approprier pour être plus performant. Pour mieux comprendre ce phénomène, il faut étudier la notion (PARAGRAPHE 1), avant de voir ses outils et ses avantages (PARAGRAPHE 2).

PARAGRAPHE 1 : La notion de digitalisation

Elle est relative à sa définition (A) et à ses insuffisances (B).

A) Définition de la digitalisation

La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un procès ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant. La

transformation digitale a commencé dès les débuts d'internet, le courrier a été remplacé par les courriels, les salons par des forums web, les magasins par des sites e-commerce. Désormais nous connaissons une digitalisation plus large et plus performante comme les caisses automatiques, les répondeurs automatisés, la communication via les réseaux sociaux. La digitalisation est devenue un phénomène naturel qui combine l'apparition d'internet et les avancées quotidiennes informatiques.

Face à une telle transformation technologique le secteur des assurances n'en est pas en reste. Cela a été longuement débattu lors de la 44ème Assemblée Générale de la FANAF (Fédération des sociétés d'Assurances de Droit National Africain) avec pour thème : « **DONNEE ET INNOVATION AU CŒUR DE L'ASSURANCE** » du 17 au 20 février 2020 à LIBREVILLE au GABON. Cela montre l'importance de la digitalisation dans le développement de l'assurance en Afrique. C'est dans cette optique que s'inscrit l'interview du Gabonais **César Ekomié Afene**², le nouveau président de la FANAF, dans le Magazine Camerounais LE FINANCIER D'AFRIQUE du 18 Septembre 2020 qui affirmait : « Mes grands défis pour les trois prochaines années, sont entre autres : l'augmentation du taux de pénétration de l'assurance ; la révision du Code Cima ; la formation ; la fiabilité de la collecte des données et informations ; la rentabilité ; la digitalisation de l'assurance et la promotion du genre dans le secteur ».

Cependant, cette notion suscite des insuffisances. Ce qui provoque des inquiétudes dans le monde des assurances.

B) Les insuffisances de la digitalisation

Assureurs et assurés émettent souvent des doutes quant au développement de la digitalisation dans les assurances en Afrique.

Au-delà des aspects personnels, la question des données en matière d'assurance est au cœur même des processus de digitalisation. Pour les assureurs, le fait d'interagir de manière virtuelle avec les potentiels assurés augmente le risque d'une asymétrie de l'information et donc d'une accumulation de stock d'informations erronées. La même problématique

² Administrateur général de NSIA Gabon, Congo et Sénégal

revient en matière de gestion du contrat d'assurance, car les données de départ peuvent changer et il y a désormais un besoin de trouver le moyen de les réactualiser pour évaluer le juste prix en matière de couverture de risque.

Plusieurs sociétés d'assurance se sont lancées dans le digital en Afrique, mais les objectifs semblent davantage dans l'inclusion des services d'assurance et l'augmentation du nombre des assurés. La gestion des données et des connaissances qui y sont corrélées est devenue un nouveau métier de l'assurance qui va au-delà de l'actuariat.

Pour plusieurs assurés, cette question des données peut rapidement devenir un problème. Ils se retrouvent parfois face à des informations qui ne leur avaient pas été transmises normalement ou de façon compréhensible. De même, il est souvent arrivé que bien qu'assurées, des institutions partenaires des assureurs refusent d'exécuter la prestation au motif que des paiements n'ont pas été effectués par le passé ; une situation récurrente notamment en matière d'assurance maladie.

Rappelons que l'adoption de la digitalisation par les assureurs de la zone FANAF a coïncidé avec des chiffres mitigés en matière d'augmentation des primes émises qui étaient en hausse de 19,45% en 2017, un record depuis 2010 que les informations sont disponibles. En 2018, la hausse des primes a été très modérée, à seulement +0,15%. L'espoir est donc permis en ce qui concerne son explosion en Afrique. Il est donc important de voir à présent ses outils. Ce qui fait qu'il a des avantages.

PARAGRAPHE 2 : Les outils et les avantages de la digitalisation

Malgré ses insuffisances, la digitalisation a de l'avenir en assurances. Pour cela elle se base sur des outils (A), et procure des avantages (B).

A) Les outils de la digitalisation

Il y a une panoplie d'outils, d'instruments utilisés pour la digitalisation :

1) Les sites internet

Aujourd'hui, le site internet d'une entreprise est la première vitrine visible par le client. L'image que renvoi le site internet aura un impact immédiat sur la perception intrinsèque des produits ou services proposés. Une belle devanture de magasin, propre et éclairée vous attirera beaucoup plus qu'une façade non entretenue avec un éclairage en panne, et ce, même si les 2 magasins proposent exactement les mêmes services ou produits. Il n'y a aucune différence avec les sites internet. Un site dernier récent, tendance et facile d'utilisation saura mieux convertir qu'un ancien site obsolète. Avec les techniques d'aujourd'hui, tout le monde peut créer son site internet. L'optimiser et le rendre le plus performant possible n'est pas une chose simple, il faut faire appel à un spécialiste.

AACI peut aussi utiliser des outils de tracking pour comprendre comment les utilisateurs le parcours. Par exemple, la société peut penser "référencement" avec une arborescence solide et efficace pour Google, afin de pousser les visiteurs à la contacter sans leur forcer la main.

Ces techniques sont toutes aussi importantes les unes que les autres.

2) Les téléphones mobiles

Le nombre d'africains utilisateurs de téléphonie mobile a atteint la barre 600 millions de personnes en 2020, cela signifie que la navigation sur téléphone portable dépasse le temps de navigation sur l'ordinateur. Il est donc naturel que la digitalisation passe aussi par le Smartphone. Que ce soit pour nos employés ou nos clients, il est en effet possible de concevoir une interface mobile pour récolter et faire remonter plus rapidement les informations de nos collaborateurs, mais aussi pour rester à proximité de nos clients à travers le téléphone mobile. Différentes options s'offrent alors à nous, il est possible de développer une application mobile ou un site internet adapté aux mobiles. Cependant, la tendance semble se déporter sur les progressifs web applications³ qui seraient la fusion parfaite de ces deux modèles.

³ Applications web qui consistent en des pages ou des sites web, et qui peuvent apparaître à l'utilisateur de la même manière que les applications natives ou les applications mobiles. Elles tentent de combiner les fonctionnalités offertes par la plupart des navigateurs modernes avec les avantages de l'expérience offerte par les appareils mobiles.

3) Les logiciels métiers

Les logiciels métiers sont devenus une brique incontournable pour maîtriser et accélérer son développement. Les tableurs Excel sont dépassés, les besoins en termes de performance évoluent sans cesse.

Le passage du logiciel Hélios à Orass en est l'illustration parfaite, en vue de parfaire le processus de dématérialisation des assurances chez AACI.

4) Les Newsletters et les landing pages

La communication d'une entreprise est une variable incontournable dans le développement de son chiffre d'affaires. Une bonne communication, des outils performants et une stratégie optimale sont aujourd'hui obligatoires. Donc AACI doit développer l'utilisation des Newsletters et des Landing pages :

Les Newsletters

Les newsletters sont des courriels reprenant du contenu mis en page aux couleurs de l'entreprise, ils sont envoyés à une base de données d'utilisateurs s'étant inscrits auparavant dans le but de la recevoir. Il est donc important que cette newsletter suscite leur intérêt et elle devra, de plus, être pensée "conversion" au maximum. Les informations qui en résultent, taux de clics, taux d'ouvertures, taux de rebonds, seront très importants pour adapter au mieux les prochaines campagnes. Il est possible d'adapter le contenu de newsletters en fonction de l'audience. Classer son audience parmi des critères bien spécifiques permet de mieux cibler la communication et d'obtenir plus de conversions.

Les Landing pages

Les landing pages sont des pages indépendantes des sites internet, elles permettent de cibler l'audience sur une action. "Être recontacté", "s'abonner à la newsletter", "s'inscrire à un événement", "télécharger une application", "rediriger vers une page de site web". Il est donc important de proposer une expérience utilisateur optimisée pour avoir le meilleur rendement.

Tous ces moyens de communications ont pour but de procurer à la compagnie d'énormes avantages.

B) Les avantages de la digitalisation

La digitalisation au sens large du terme permet de développer des opportunités dans tous les secteurs, et cela, à travers différents points :

- ✚ La notion de distance n'existe plus, l'information peut voyager instantanément et n'est pas contrainte par une zone géographique
- ✚ L'information et les contenus dématérialisés peuvent toucher un plus grand nombre de personnes et sans réelle limite
- ✚ La collaboration entre personnes, les contenus partageables et modifiables en temps réel par tous permettent de travailler sur un même projet bien plus facilement
- ✚ L'automatisation de tâches répétitives permet une meilleure optimisation du temps de travail pour atteindre un résultat donné
- ✚ La digitalisation permet aussi de limiter les erreurs, en effet, il est plus facile de détecter les anomalies et de les corriger.

CONCLUSION GENERALE

En somme, la compagnie ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE qui a commencé ses activités en CÔTE D'IVOIRE depuis le 02 septembre 2019, a atterri dans un environnement très concurrentiel. Il fallait qu'elle mette en place une politique commerciale afin de prendre ses marques dans le paysage économique ivoirien. Après avoir mené une étude de son portefeuille client, nous avons constaté que celui-ci faisait une part belle aux gros risques ou risques d'entreprises. Ce qui la mettait sous l'emprise du pouvoir des courtiers qui lui dictait leur loi. Une situation, qui même si ne s'est pas encore réalisée, peut lui être préjudiciable ; dans la mesure où le portefeuille ne respecte pas la loi de la mutualisation des risques. En ce sens que les risques ne sont pas sélectionnés selon les mêmes critères. De plus le portefeuille d'ACTIVA ASSURANCES est constitué majoritairement de gros risques par rapport à la proportion de petits risques. Ce qui fait qu'en cas de sinistre majeur touchant un gros risque, rien ne prouve que la mutualité ainsi constituée puisse arriver à désintéresser l'assuré avec les primes constituées majoritairement par les fonds des petits risques. Il faut donc craindre ici un anéantissement des fonds de la mutualité, voire celui des fonds propres. Ce qui va exposer la compagnie aux sanctions de la CRCA.

Face à cela, les dirigeants de la société doivent prendre des mesures. Parmi lesquelles on a la réorientation de la politique commerciale de la compagnie. Elle doit diversifier ses risques, en privilégiant aussi les petits risques. Mais aussi en multipliant ses sources d'approvisionnement en risques vers les apporteurs libres et les agents généraux par exemple. Tout en n'oubliant pas de former efficacement ses commerciaux pour une meilleure vente de ces produits, pour soigner l'image de l'entreprise à l'extérieur.

La cerise sur le gâteau serait l'adoption de la digitalisation de la société afin de dématérialiser ses opérations et rendre ainsi accessible ses produits à un large public. La digitalisation devient alors un défi majeur pour AACI. Comment pouvons-nous à partir de ce moment déterminer les effets du processus de digitalisation à moyen et à long terme sur le chiffre d'affaires d'ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE ?

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

1. François COULIBAUT et Constant ELIASHBERG. Les grands principes de l'assurance 7ème et 9ème éditions. EDITION L'ARGUS DE L'ASSURANCE.2. « Le Risk management – Méthodologie et pratiques », Ed. L'Argus de l'assurance, Page 3

II. DOCUMENTS

1. Le code CIMA.
2. L'acte Uniforme OHADA relatif au Droit commercial général
3. Le lexique des termes de l'assurance, James LANDEL

III. COURS

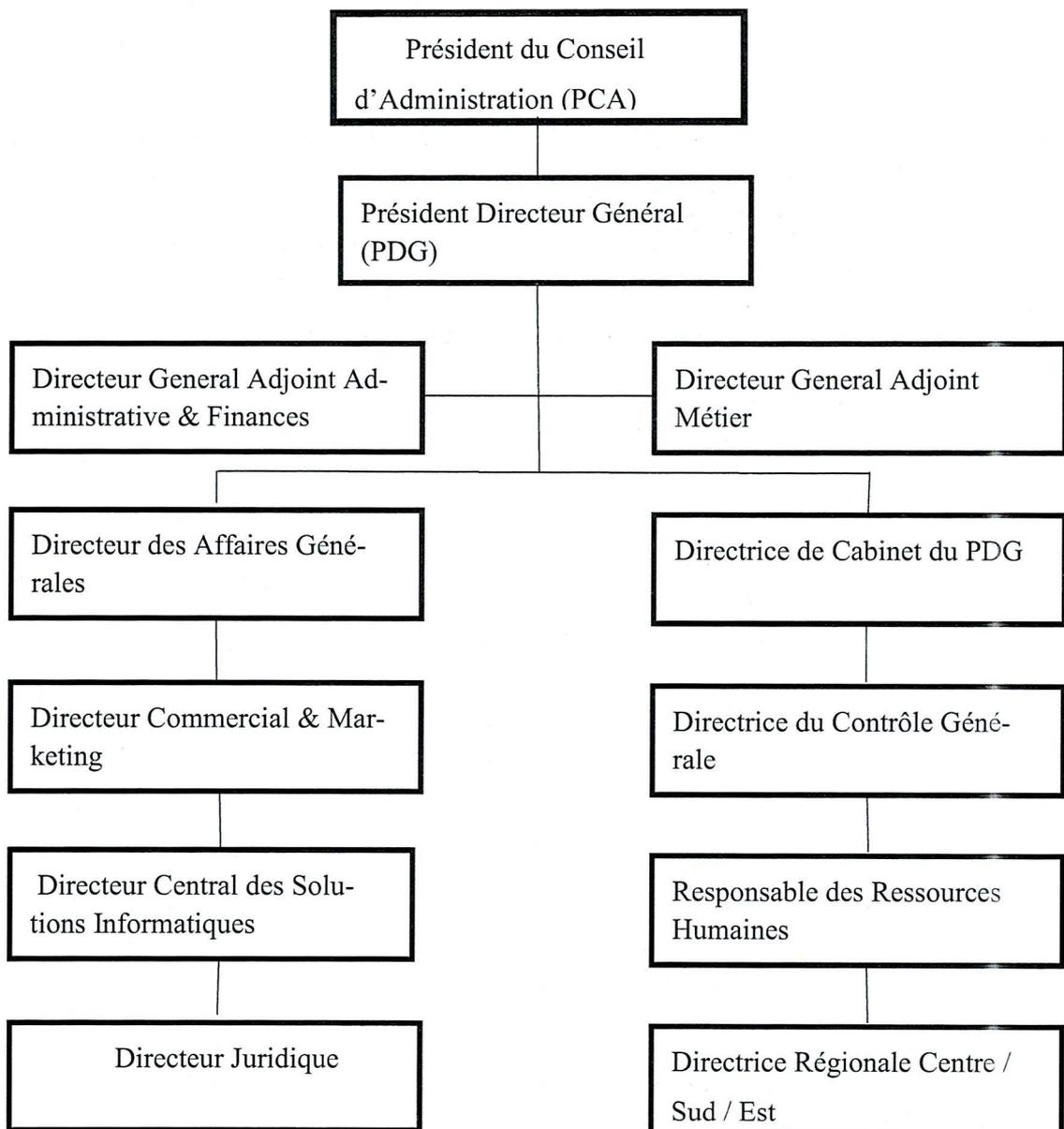
1. Gestion commerciale d'une société d'assurance du Docteur OWONA, 14ème promotion IIA, cycle MST-A) d'ABLEGUE Hoba Fabrice, Commissaire Contrôleur à la CIMA
2. Cours de Contrôle sur Pièces et sur Place

IV. JOURNAUX

1. Le Financier d'Afrique, Magazine financier Camerounais

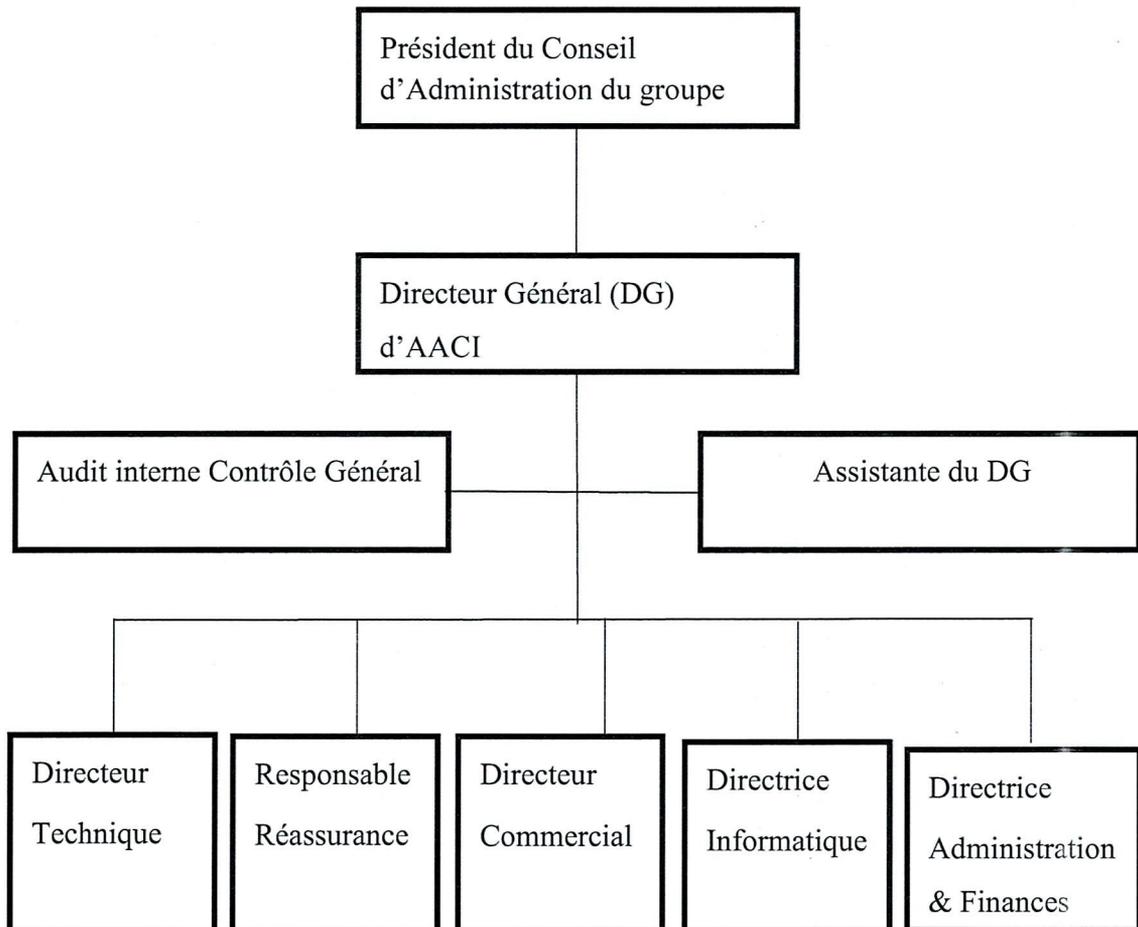
ANNEXES

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DU COMITE DE DIRECTION DU GROUPE ACTIVA ASSURANCES



Source : Rapport annuel non-vie 2019 du groupe ACTIVA ASSURANCES

**ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME PROVISOIRE D'ACTIVA ASSURANCES IARD
CÔTE D'IVOIRE**



Source : **Direction Commerciale d'AACI**

ANNEXE 3 : LOGO DU GROUPE ACTIVA ASSURANCES



Source : Direction Commerciale d'AACI

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES	v
RESUME.....	vi
ABSTRACT	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE LA SOCIETE ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE	5
CHAPITRE I : HISTORIQUE ET ORGANISATION D'ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE	6
SECTION 1 : Historique du groupe ACTIVA ASSURANCE.....	6
SECTION 2 : La structure organisationnelle D'ACTIVA ASSURANCES CÔTE D'IVOIRE	11
PARAGRAPHE 1: La structure organisationnelle du groupe ACTIVA ASSURANCES	11
A) Les structures rattachées au Directeur Général	11
B) Les structures rattachées aux Directeurs Généraux Adjoints (DGA)	13
PARAGRAPHE 2 : La structure organisationnelle D'ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE	16
CHAPITRE II : LE CADRE D'EXECUTION DU STAGE.....	18
SECTION 1 : Les produits d'assurance commercialisés par ACTIVA ASSURANCES CÔTE D'IVOIRE.....	18

PARAGRAPHE 1 : Les contrats destinés aux particuliers.....	18
PARAGRAPHE 2 : Les contrats adressés aux entreprises.....	22
SECTION 2 : Les tâches effectuées durant le stage.....	23
PARAGRAPHE 1 : Les apports du stage.....	23
PARAGRAPHE 2 : Les difficultés rencontrées et les suggestions.....	25
 DEUXIEME PARTIE : LA NECESSITE DE MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE COMMERCIALE ATTRACTIVE DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE EN DEBUT D'ACTIVITE : CAS D'ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE.....	
26	
 CHAPITRE I : LA POLITIQUE COMMERCIALE ACTUELLE A ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE.....	
27	
SECTION 1 : Le déroulement de la politique commerciale à ACTIVA.....	27
PARAGRAPHE 1 : Analyse du portefeuille d'ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE.....	27
A) La notion de risques d'entreprises.....	27
B) La situation du portefeuille d'AACI.....	37
PARAGRAPHE 2 : Une omniprésence du pouvoir des courtiers.....	38
A) Compréhension de l'influence des courtiers en matière de risques d'entreprise	38
B) L'impact de l'influence des courtiers sur le chiffre d'affaires d'AACI.	40
SECTION 2 : Analyse technique de la politique commerciale à ACTIVA ASSURANCE CÔTE D'IVOIRE.....	42
PARAGRAPHE 1 : Le respect de la loi de la mutualité à ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE.....	42
A) La notion de la mutualité.....	42
B) Du respect de la loi de la mutualité proprement dit.....	43
C) Les effets de la politique commerciale d'activa assurances.....	44
1) Le phénomène de la sous tarification.....	44
2. Le probable déséquilibre financier en cas de sinistres majeurs.....	45

a. Le déséquilibre de la trésorerie de l'entreprise.....	45
b. Le déséquilibre de la marge de solvabilité de l'entreprise	45
CHAPITRE II : LES SUGGESTIONS POUR UNE MEILLEURE POLITIQUE COMMERCIALE A ACTIVA ASSURANCES IARD CÔTE D'IVOIRE.....	47
SECTION 1 : Le besoin de réorientation de la politique commerciale à ACTIVA ASSURANCES CÔTE D'IVOIRE	47
PARAGRAPHE 1 : La diversification des risques et des sources d'approvisionnement	47
A) La nécessité de diversifier ses risques	47
B) La nécessité de diversifier ses sources d'approvisionnement	48
PARAGRAPHE 2 : L'amélioration de la force de vente par la formation des commerciaux.....	49
A) La notion de force de vente	49
1) Généralités sur la force de vente	49
a) Rôles	50
b) Qualités	50
2) La formation et l'animation de la force de vente.....	51
a) Formation de la force de vente.....	51
b) Animation de la force de vente	52
SECTION 2 : L'adoption de la digitalisation pour dématérialiser la politique	53
PARAGRAPHE 1 : La notion de digitalisation.....	53
A) Définition de la digitalisation	53
B) Les insuffisances de la digitalisation	54
PARAGRAPHE 2 : Les outils et les avantages de la digitalisation.....	55
A) Les outils de la digitalisation.....	55
1) Les sites internet.....	56
2) Les téléphones mobiles	56
3) Les logiciels métiers.....	57

4) Les Newsletters et les landing pages.....	57
B) Les avantages de la digitalisation.....	58
CONCLUSION GENERALE	59
BIBLIOGRAPHIE.....	60
ANNEXES.....	61
TABLE DES MATIERES	64

