

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Partie I : LE CADRE D'ETUDE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE DE PORTEFEUILLE CLIENT DE L'AGENCE

Chapitre 1 : Présentation de la Compagnie d'assurance ARO

Section 1 : Généralité sur les assurances

1-1 – L'assurance à Madagascar

1-2 – Rôle de l'assurance

1-3- Identification de la Compagnie

Section 2 : Mission et activité de ARO

2-1- Assureur et réassureur

2-2- Investisseur financier

Section 3 : Structure organisationnelle de la Direction d'Agence Antsahavola (DAA)

3-1- Organisation et fonctionnement hiérarchique de la DAA

3-2- Organigramme de la DAA

Chapitre 2 : Approche théorique de la gestion administrative

Section 1 : Concept théorique de base de la gestion administrative du portefeuille

1-1 – Définition de l'administration

1-2 – La gestion administrative d'assurance

1-3 – Le portefeuille client

Section 2 : Approche théorique et quelques notions sur l'administration d'assurance

2-1- Approche théorique

2-2- Quelques notions sur l'administration d'assurance

Partie II : ANALYSE CRITIQUE DE L'EXISTANT

Chapitre 3 : Analyse des souscriptions

Section 1 : Contrat de souscription

1-1- La proposition

1-2- La note de couverture

1-3- La police d'assurance

1-4- Les avenants

Section 2 : La circulation des documents

2-1- Le fonctionnement du service caisse

2-2- Circuit et gérance des quittances

2-3- Les forces et les faiblesses

Section 3 : Analyse du système d'information existant

3-1- Les forces

3-2- Les faiblesses

Chapitre 4 : Analyse de la gestion des garanties

Section1 : Notions fondamentales

1-1- Le portefeuille

1-2- Intérêt de l'analyse

Section 2 : Le domaine de l'assurabilité et la garantie offerte

2-1- Le domaine de l'assurabilité

2-2- Les garanties offertes

2-3- Analyse de la gestion administrative appliquée vis-à-vis de la production

Chapitre 5 : La gestion administrative de portefeuille, un outil de gestion stratégique

Section1 : La politique interne de la direction

1-1- Les stratégies au sein de l'organisation

1-2- Analyse du système d'encaissement et de recouvrement

1-3- Le règlement des sinistres

1-4- Le principe d'indemnisation et son impact

Section 2 : La réalisation des attentes du client par rapport à la gestion administrative appliquée par la direction

2-1- La classification de la clientèle

2-2- Le rôle de la gestion administrative vis-à-vis du besoin des clients

2-3- Les besoins et attentes du client

2- 4- Les impacts négatifs de la gestion administrative appliquée

Partie III : PROPOSITON DES SOLUTIONS ET QUELQUES RECOMMANDATIONS

Chapitre 6 : Solution au niveau des souscriptions

Section 1 : Solution sur le contrat de souscriptions

1-1- Proposition

1-2- La note de couverture

1-3- Les avenants

Section 2 : Solution au niveau de la circulation des documents

2-1- La finition des contrats

2-2- Renforcement des contrôles et suivis au niveau du service recouvrement

Section 3 : Solution au niveau du système d'information

3-1- Optimisation des relations interservices

3-2- Conception d'un circuit de document optimum

Chapitre 7 : Solution sur la gestion des garanties et la gestion stratégique

Section 1 : Solution sur le domaine de l'assurabilité et de la garantie offerte

1-1- Le domaine de l'assurabilité

1-2- Garantie offerte

1-3- Optimisation de la gestion administrative appliquée

Section 2 : Solution concernant la politique de l'agence

2-1- Les stratégies de l'agence

2-2- Le système d'encaissement et de recouvrement

2-3- Le règlement des sinistres

Chapitre 8 : Recommandation sur la gestion des sinistres et production

Section 1 : Les actions à mener sur la gestion des portefeuilles

1-1- Contribution de chaque personnel dans l'atteinte de l'objectif

1-2- Optimisation de la gestion des garanties

1-3- Les actions à mener sur l'organisation

Section 2 : Recommandation au niveau commercial

2-1- Qualification et encadrement des agents

2-2- Prise en conscience perpétuelle de la clientèle

2-3- Optimisation de la communication avec les clients potentiels

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

INTRODUCTION

La réussite d'une entreprise ou son échec, résulte moins de la conjoncture que de la qualité de sa gestion administrative. C'est-à-dire de la justesse de ses orientations stratégiques et de l'efficacité de leur mise en œuvre.

Le problème fondamental est donc celui de l'évaluation de la compétence de l'administration. En fonction de la nature des activités des dirigeants, des stratégies à mettre en œuvre, des styles d'animation et des méthodes de gestion pourront plus ou moins bien convenir aux entreprises.

Alors le but principal de ce mémoire est d'offrir des conseils pratiques sur l'amélioration des performances de gestion administrative pour une entreprise opérant sur un marché concurrentiel par le biais d'une adéquation des styles de direction, des méthodes de planification, de contrôle et d'organisation, avec la vocation de l'entreprise, sa problématique et sa stratégie d'où le choix du thème : « *La gestion administrative de portefeuille client* », cas de la Compagnie ARO, Direction d'Agence Antsahavola.

Ce thème permettra de faire un diagnostic dont l'analyse répond à la question : Comment la gestion administrative appliquée au sein de la DAA doit-elle assurer la gestion des portefeuilles sinistre et production de l'Agence ?

Aussi, avons-nous procédé pour notre inventaire à l'observation des faits enregistrés, d'autres ne le sont pas mais discutables et observables. Alors nous avons complété par des entretiens avec les responsables suivis de prises de notes.

Cet inventaire sera suivi d'études afin de les analyser et spéculer pour connaître les causes, de prévoir les risques et essayer d'y apporter des solutions. Notre travail est divisé en trois grandes parties : la première partie expose et met en exergue la présentation générale de la Compagnie et l'appréhension sur l'outil de la gestion administrative. La deuxième partie traitera les problèmes constatés lors du diagnostic. Et la troisième partie constitue la suite logique de la deuxième partie et concerne la proposition des solutions et quelques recommandations.

**PARTIE I : « LE CADRE D'ETUDE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE DE
PORTEFEUILLE CLIENT DE L'AGENCE DAA »**

Tout établissement doit avoir ses caractéristiques spécifiques. Pour mettre en évidence sa spécificité, nous allons voir dans le premier chapitre la présentation de la Compagnie afin de dégager la généralité sur les assurances, la mission et activité de ARO, et enfin, la structure organisationnelle de la Direction d'Agence Antsahavola.

Chapitre 1 : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE D'ASSURANCE ARO

Depuis sa création, la Compagnie ARO est parmi les biens classés dans le secteur d'assurance à Madagascar. Ce chapitre nous permet de connaître ARO par son historique, sa mission et son activité.

Section1 : Généralités sur les assurances

Concernant cette généralité sur les assurances, nous allons voir en premier lieu l'assurance à Madagascar, en second lieu le rôle de l'assurance et enfin l'historique de la Compagnie ARO.

1-1 : L'assurance à Madagascar

Avant la nationalisation, les Compagnies d'assurance étrangères, constatant le développement des échanges commerciaux et le développement de l'import-export, ont trouvé judicieux d'implanter des représentations sous forme d'agence dans le pays. Ces agences étaient sous la dépendance directe de leur agence Mère. A cette époque, l'assurance était soumise à la législation française.

Plus tard, du fait de la malgachisation, fut créée en 1968 la première compagnie d'Assurance et de Réassurance Ny Havana à l'initiative conjointe du gouvernement malgache et des assureurs étrangers.

Parallèlement à cette création de Ny Havana, deux mutuelles à savoir MAMA et AVOTRA furent mises en place. Ces deux mutuelles n'exploitaient que quelques branches d'assurances et notamment l'assurance automobile qui fut rendue obligatoire par l'ordonnance du 03/10/1960. Mais un bouleversement allait intervenir en 1975 par l'ordonnance N°75002 du 16/06/1975 attribuant à l'Etat le monopole des opérateurs d'assurance et de Réassureurs à Madagascar.

Après la nationalisation en juin 1975, il ne restait plus que deux Sociétés d'assurance de droit malgache à savoir **ARO** (Ancienne Préservatrice de Madagascar) et NY HAVANA

Cette nationalisation eut pour conséquence de suspendre d'agrément des Sociétés d'assurance étrangères opérant organismes d'assurances étrangers qui opéraient à Madagascar ont été déparagés entre les deux compagnies nationales. Les compagnies nationalisées conservent leur statut de Sociétés anonymes et continue à être soumis à d'avancement de recrutement et de licenciement.

Parallèlement à la nationalisation une nouvelle institution fut créée à la tête des deux sociétés nationalisées : « Le comité de coordination des assurances ».

Ce comité est chargé de faire au gouvernement toute proposition relative à la politique et à l'orientation en matière d'Assurance et de Réassurance. Composé de représentants de l'Etat et de techniciens, il a pour rôle de coordonner, de contrôler l'activité des sociétés d'assurances et d'exercer les attributions des conseils d'administration.

1-2 : Rôle de l'assurance

Grâce à la variété des formules d'assurances et à l'importance des capitaux mis en jeu, l'assurance a des utilités considérables, souvent mal connues tant au point de vue social, économique que financier. Un rôle plus dynamique qui est de favoriser l'action tend à se joindre à son rôle traditionnel de protection.

1-2-1 : L'assurance et la protection

Protection des éléments patrimoniaux : Rares sont les individus qui peuvent régler seul un sinistre sans faire appel à l'assureur. L'indemnité d'assurance permet de remplacer ou de reconstruire les biens détruits par les événements tels que : incendie, dégâts des eaux, cyclone, vol...L'engagement de l'assureur permet de conserver l'équilibre du patrimoine personnel de plus en plus menacé par le développement de la responsabilité. L'assurance permet de lutter contre les incendies de la dépréciation monétaire. (Assurance révisable)

Protection des éléments extrapatrimoniaux : La santé, la capacité de travail et la vie peuvent être assurés contre la maladie, les accidents et la mort.

1-2-2 : L'assurance et l'action

En donnant une sécurité aux hommes, l'assurance permet le développement de certaines activités qu'ils n'oseraient ou ne pourraient entreprendre individuellement ou collectivement.

L'assurance au service de l'action industrielle : Effectivement, elle autorise des activités présentant certains risques :

- risque pour soi : exemple sports individuels
- risque pour autrui : circulation automobile

L'assurance favorise les activités professionnelles devient de plus en plus grandes. A cet effet, elle présente un double intérêt : En premier lieu, elle permet à l'assuré de se livrer à son activité professionnelle sans être obsédé par une condamnation éventuelle ; exemple : suite à un manquement d'un de ses préposé. En second lieu, elle permet au client de traiter avec le professionnel en toute confiance car en cas de préjudice, le client n'a rien à craindre en principe.

L'assurance en service du développement économique : L'aspect de ce rôle explique l'importance de l'attention que lui porte l'Etat.

-Rôle économique : La sécurité procurée aux individus renforce l'économie nationale. Ainsi, l'existence de la Compagnie permet le développement des activités industrielles et économiques. C'est donc un facteur de production. Exemple : assurances de transport et assurance maritimes favorisent la multiplication des échanges indispensables à l'économie moderne. Grâce à l'assurance Vie, elle vient relayer les formes classiques du crédit. En effet, l'organisme de crédit accorde le prêt à condition que l'emprunteur souscrive une assurance Vie à son profit. Cette technique est très utilisée en matière d'acquisition immobilière.

-Rôle financier : En premier lieu l'assureur fait partie des investisseurs institutionnels ; en effet, l'accumulation des primes, permet à l'assureur de constituer des capitaux qu'il peut placer afin de retirer des bénéfices. Les assureurs sont donc appelés à participer à la vie financière au pays (emprunt d'état), et à la politique industrielle LOVA-AUXIMAD-OFAFA... Ces placements sont soumis à des règles strictes. En second lieu l'assureur draine une partie de l'épargne nationale. Les avantages fiscaux accordés aux souscripteurs sur la Vie peuvent permettre de rendre aux particuliers un certain goût pour l'épargne à long terme.

1-3 : Identification de la Compagnie

Il s'agit de déterminer premièrement la signification du nom ARO, puis deuxièmement l'historique de la Compagnie.

1-3-1 : Signification du nom ARO (un symbole, un message, une stratégie)

En ce qui concerne la nouvelle dénomination ARO (ASSURANCES- REASSURANCES-OMNIBRANCHES) elle fut trouvée et officiellement adoptée en 1976, à la place de PRESERVATRICE MADAGASCAR à la suite d'un concours organisé au sein du personnel

de la compagnie. A cet égard, il est important de rappeler que ce nom est à lui seul *UN SYMBOLE, UN MESSAGE ET UNE STRATEGIE* :

- *Un symbole* parce que son avènement dans l'histoire de la compagnie marque la réalisation ou le triomphe des deux idées forces les plus mobilisatrices et sans doute les plus fondamentales de toute l'histoire de Madagascar depuis plus de soixante dix ans, à savoir « *indépendance et malgachisation* »
- *Un message* à l'égard de la clientèle, nœud central de toutes les réflexions et les actions de la compagnie, ce substantif à la fois significatif en extension et en profondeur (ARO signifie *PROTECTION, DEFENSE, TOUT CCE QUI SERT A PROTEGER*) fonctionnel et mnémonique, affirme la mission spécifique de la compagnie et le label de qualité qu'elle se proposait d'imposer et de véhiculer.
- *Une stratégie* parce que le nom ARO, fruit d'une recherche collective du personnel, les ressources humaines, considérant et se considérant à travers cette démarche et cet acte exemplaire collectif de gestation nominale comme le moteur essentiel de cette nouvelle naissance, devenait désormais responsable de la survie et de vitalité future de la compagnie.

1-3-2 : Historique de la société

L'Assurance Réassurance Omnibranche connue sous le sigle **ARO** a son siège social à Antananarivo, sise à Antsahavola.

Elle est le leader du marché malgache des assurances avec 59% de parts (source : fiche signalétique de ARO), tout secteur confondu. Cette position de leader repose sur une expérience qui remonte à 1935 lorsque la compagnie d'assurance LA PRESERVATRICE implanta une Agence Générale à Madagascar et un réseau de représentations qui n'a cessé de se développer au fil des années. Le réseau d'agence directe et d'agence générale de ARO couvre toute l'île et ses produits répondent à la diversité des besoins des particuliers et des entreprises.

La solidité financière de la compagnie d'une part et ses partenariats avec les plus grands réassureurs mondiaux d'autre part, lui permettent de garantir la promesse faite à ses clients qui est de leur assurer les conditions pour « *vivre et entreprendre avec sérénité* »

A l'occasion du trentième anniversaire de la compagnie, elle a créée un site. Ce site matérialise aussi la volonté de ARO d'intégrer l'ère d'ouverture et de compétition dans laquelle Madagascar se positionne désormais.

A l'origine ARO provenait du groupe LA PRESERVATRICE qui était une société Anonyme de droit Français, fondée à Paris en 1864. Elle s'implanta à Madagascar en 1935 par l'ouverture d'une Agence Générale sise à Antaninarenina et opérait dans les Assurances contre les Accidents, L'Incendie et les Risques divers.

Au fur et à mesure ; des sous Agences furent mises en place dans les chefs lieux de provinces. C'est ainsi que dès 1945, LA PRESERVATRICE était représentée dans toute l'Ile

.En 1965, cette Agence Générale fut transformée en une Délégation Générale de l'Océan Indien sise à Antsahavola dont devaient dépendre les Agences générales de la région à savoir La Réunion, Maurice, Les Comores, Djibouti. Cette transformation fut réalisée pour que la Délégation Générale jouisse d'une autonomie plus vaste et élargie.

De ce fait ; elle réglait la quasi-totalité des problèmes à son égard, à l'exclusion, des décisions importantes qui encore prises à Paris. A cette époque, elle contrôlait déjà une part importante du marché malagasy en dépit de la concurrence d'autres compagnies françaises et anglaises.

Cependant, du choc de la décolonisation émanant de l'évolution socio-économique et politique ; en 1968 ; la direction de la Délégation Générale de la PRESERVATRICE participa activement à la création d'une première compagnie d'Assurance de droit Malagasy « NY HAVANA » avec le concours de l'Etat et celui de quelques autres compagnies opérant à Madagascar.

En 1970, le processus de malgachisation s'accroissant Mr Pascal RAKOTOMAVO fut nommé secrétaire Générale de la Délégation.

Par suite, consciente des manifestations populaire progressistes des événements de 1972 ; les dirigeants du Groupe la PRESERVATRICE décidèrent de procéder à sa malgachisation en 1974. C'est ainsi que celle-ci devient une société anonyme de Droit Malagasy avec une nouvelle dénomination : PRESERVATRICE MADAGASCAR. L'acte de naissance fut signé par Mr Pascal RAKOTOMAVO, devenu Directeur Général de la nouvelle société.

Par l'ordonnance N° 75002 du 16 juin 1975 attribuant à l'Etat le monopole des opérations d'Assurances et de Réassurances sur le territoire République Démocratique Malagasy, la Préservatrice Madagascar fut nationalisée et devient avec Ny Havana, deux seules compagnies nationales agréées pour exercer à Madagascar.

En outre ; elles étaient des sociétés d'Etat à gestion privatisée en dépit de la participation majoritaire de l'Etat dans les capitaux sociaux.

En tant que Actionnaire Majoritaire des deux Compagnies, il incombait à l'état de nommer la quasi-totalité de leurs administrateurs communs. C'est dans ce sens que fut créé au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances, le Comité de Coordination des Assurances dont les membres désignés par l'Etat siégeaient au du Conseil d'Administration des deux Sociétés.

Section 2 : Mission et activité de ARO :

La compagnie d'assurances ARO est une institution financière caractérisée par deux activités indissociables : celle d'Assureur et celle de Financier.

2-1 : ARO assureur et réassureur

La vocation première de ARO est d'effectuer toutes les opérations d'assurances et de réassurances autorisées à Madagascar :

2-1-1 : Assurance

Ainsi elle pratique :

- les assurances terrestres (automobile, incendie, toutes les assurances responsabilité civile, bris de glace, vol, phénomènes naturels, engineering, pertes d'exploitation, assurances vie, accidents, maladie, etc...)
- les assurances transports (corps de navire, facultés aériennes, maritimes et terrestres, responsabilité de transporteurs)
- les assurances liées à l'aviation (corps d'aéronefs, responsabilité civile,...)
- les assurances agricoles (assurances récoltes sur pied, mortalité de bétail) et généralement toutes les assurances pratiquées à Madagascar.

Pour la vente de ses produits, ARO dispose d'un réseau de distribution dans toute l'Ile. ARO a recours à des réassureurs malgaches et étrangers pour les risques dépassant sa capacité.

2-1-2 : Réassurance

Au titre de ses activités de réassureur, c'est-à-dire lorsque devient à son tour l'assureur de l'assureur ou l'assureur de réassureur, ARO accepte des engagements de réassurance aussi bien sur le plan local qu'international.

C'est ainsi qu'elle intervient à deux niveaux :

- en acceptations « directes », elle réassure l'assureur direct
- en rétrocessions, elle réassure le réassureur

2-2 : ARO, investisseur financier

Comme stratégie pour s'agrandir, la Compagnie ARO effectue des investissements à part les opérations d'assurance et de réassurance.

2-2-1 : La politique financière de ARO

Pour permettre aux compagnies d'assurances de faire face à leurs engagements vis-à-vis de leurs assurés, il leur est fait obligation de constituer des provisions techniques. C'est l'affectation et la gestion de ces provisions techniques qui traduit la politique financière d'une société d'assurance et le placement approprié et judicieux de ces ressources contribue à l'amélioration des résultats nets.

Les placements sont repartis sur plusieurs postes :

- Les placements en numéraires auprès des organismes financiers traditionnels (bon de trésor, Lova, bons de caisse, dépôts à terme, etc), ce qui permet d'accroître rapidement la puissance financière de la Compagnie du fait de l'effet multiplicateur.
- Les prêts hypothécaires.
- Investissements immobiliers (construction d'immeubles, achats de terrain, achats d'immeubles, etc...) ce qui permet à ARO de se constituer progressivement un solide

portefeuille de valeurs mobilières. Concernant ces investissements immobiliers notamment, ARO est propriétaire de l'immeuble de son siège social.

- Les prises de participations financières ; considérées comme une diversification stratégique dans les activités de la Compagnie, conçues et conduites de façon autonome et rentable par rapport à l'activité Assurances, tout en s'efforçant d'exercer sur celle-ci le maximum d'effet multiplicateur.

C'est ainsi que la Compagnie participe à la création d'entreprises nouvelles ou à la reprise d'entreprises en difficulté mais toujours en forte potentialité de développement à court ou à moyen terme. Elle est donc actionnaire dans un certain nombre de sociétés des différents secteurs de la vie économique. (Par exemple, secteur primaire : PECHERIE DE NOSY-BE « pêche » ; secteur secondaire : COTONA « textile » ; secteur tertiaire : AUXIMAD « service »)

2-2-2 : La Financière d'Investissement ARO (FIARO)

FIARO était fondée en juin 1988 dont les activités ont démarré en novembre 1988 du fait de l'importance capitale assignée à cette fonction d'investisseur financier.

Le capital social de FIARO a été ouvert au public, c'est-à-dire au personnel de ARO à des organismes, sociétés de personnes tant nationales qu'étrangères.

Les agents qui y travaillent sont membres du personnel de ARO mais détachés.

Sur le plan capital-risque, FIARO investit dans des projets ayant des perspectives de très fortes croissances et susceptibles d'apporter le maximum de profits. Le financement concerne donc en général de jeunes entreprises.

2-2-3 : Le groupe ARO

C'est à partir de son activité à deux volets que se forme le groupe ARO qui comprend :

- ARO (assureur et réassureur) avec tout son réseau de distribution ;
- ARO avec ses démembrements financiers et principalement FIARO

Section 3 : Structure organisationnelle de la Direction d'Agence Antsahavola :

La Direction d'Agence Antsahavola se situe sous le département clientèle de la direction marketing de la Compagnie.

Comme structure la Direction d'Agence Antsahavola, sous la direction du directeur et de l'adjoint directeur, s'articule autour de huit services dont Service d'intervention commerciale, service technique, service sinistre et recours, service recouvrement, service comptabilité, service sous agences, le secrétariat et le classement.

L'organisation de la Direction d'Agence Antsahavola a comme objectif de répondre à la vocation première de l'Agence qui est de développer le chiffre d'affaire tout en maintenant en permanence en satisfaction de la clientèle par le biais de la célérité et la qualité du service la qualité du service, la qualité de l'accueil en nos bureaux et une présence soutenue sur le tenue.

Un accent particulier est donné à la fonction commerciale. Les Inspecteurs Techniques Commerciaux sont notamment délestés de certaines tâches administratives, qui accaparaient beaucoup de leur temps et qui étaient pourtant la source de plusieurs anomalies très dommageables pour Compagnie, et se voient assigner des tâches spécifiquement commerciales.

La présente organisation est également conçu afin de :

- optimiser la structure et les ressources humaines
- optimiser le système de contrôle
- assurer une meilleure coordination des tâches
- assurer la continuité du service par la malléabilité de la structure

La viabilité de l'organisation dépend néanmoins d'un bon système d'information (interne à la Direction d'Agence Antsahavola et à l'ensemble de la Compagnie) d'un niveau de technicité élevé de chaque agent et d'un pouvoir plus élargi pour la Direction d'Agence Antsahavola.

3-1 : Organisation et fonctionnement hiérarchique de la Direction d'Agence Antsahavola

L'organisation générale de l'Agence consiste à bien déterminer les fonctions hiérarchiques de chaque responsable afin d'atteindre l'objectif de l'entité. Il existe trois grandes fonctions distinctes qui se mettent en activité dans l'organisation. Premièrement la fonction commerciale, deuxièmement la fonction administrative et technique et en fin troisièmement la fonction comptable et financier.

3-1-1 : Organisation générale

La direction diversifie les fonctions au niveau de l'Agence afin de mettre une organisation dans la pratique :

- Fonction commerciale : Directeur d'Agence, Directeur d'Agence Adjoint, Chargés de Clientèle
- Fonction administrative et technique : Directeur d'Agence Adjoint, Gestionnaire de portefeuille et autre Sédentaires du point de vente
- Fonction comptable et financier : Comptable, caissière, Quittancier.

3-1-2 : Attributions respectives

Chef de point de vente (Directeur d'Agence) – Directeur d'Agence Adjoint - Gestionnaire de Portefeuille – Chargé de clientèle

La bonne marche du point de vente de la Compagnie a une forte dépendance de l'attribution de ces quatre responsables car cette attribution joue un grand rôle très important d'assurer la pérennité de l'activité de l'Entreprise.

- Attribution du Chef de point de vente ou Directeur d'Agence :

Le chef du point de vente est le premier responsable du bon fonctionnement de ce point de vente. Il coordonne et supervise l'ensemble des actions (Directeur d'Agence Adjoint, Gestionnaire Administratif de portefeuille, Chargés de clientèles et autres) du point de vente en vue d'atteindre les objectifs fixés par la Direction Marketing et l'Agence.

Le Directeur d'Agence est aussi le chargé de clientèle par excellence dans les activités de fidélisation, de prospection, dans la garantie de soigner l'image de la Compagnie, l'entretien des relations publiques dans sa région d'implantation, la résolution de toutes réclamations des clients au niveau commercial, administratif et financier.

En un mot le 80% de son temps est consacré aux activités commerciales et le 20% aux tâches administratives.

➤ L'attribution du Directeur Adjoint d'Agence :

L'adjoint du Chef de point de vente doit donc assurer son intérim. Il est responsable du bon fonctionnement administratif du point de vente en supervisant et coordonnant :

le Gestionnaire de portefeuille dans la gestion administrative du portefeuille des gros clients ; les quittances du point de vente selon l'existence ou non du quittancier ; le service technique production et sinistre ; le service comptabilité et le classement administratif des dossiers ;

les relations avec les tiers partenaires de l'Agence (Experts, Autorités policières et Gendarmerie, ...) ; les relations avec les Courtiers du point de vente ; et la gestion des sous Agences rattachées au point de vente.

Effectivement il est sensé de jouer un rôle commercial secondaire dans le point de vente c'est-à-dire la gestion et développement de son portefeuille personnel dont le 80% de son temps de travail sera consacré aux activités administratives et 20% aux activités commerciales.

➤ L'attribution du Gestionnaire Administratif de portefeuille :

Il s'occupe uniquement de la gestion administrative pure et simple du portefeuille des gros clients d'une Agence c'est-à-dire mise à jour et harmonisation du portefeuille.

Le Gestionnaire Administratif de portefeuille est l'interlocuteur par excellence des Chargés de clientèle en matière de gestion de portefeuille Back office marketing. Autrement dit il ne peut en aucun cas être en contact direct avec le client mais peut se déplacer chez les concurrents aux de veille concurrentielle.

En somme, comme responsabilité du Gestionnaire Administratif de portefeuille, 100% de son temps de travail sera consacré aux activités de gestion administrative de portefeuille du point de vente.

➤ Attribution des Chargés de clientèle :

Le bon rendement du point de vente a une forte dépendance avec les activités des Chargés de clientèle car ils sont les responsables de la Compagnie qui sont les plus proches des clients c'est-à-dire le bureau des Chargés de clientèle est le point de vente directe alors c'est avec eux que les clients font face directement.

Effectivement ils s'occupent alors principalement du maintien, de la gestion et du développement de portefeuille des clients qu'ils gèrent : recouvrement, gestion sinistre, audit de portefeuille, bases de données, reporting mensuel, visite de risque, visite clients, prospection, défense de l'image de la Compagnie, être *risque Manager* c'est-à-dire conseiller et assister les clients dans la gestion de ses risques à partir des éléments de l'audit de portefeuille qui sont la fiche de description des existants du client (si bien assurés ou non assurés chez ARO, ses activités, ses fournisseurs, ses propres clients,...) et la fiche d'analyse des risques auxquels peuvent être confrontés les clients.

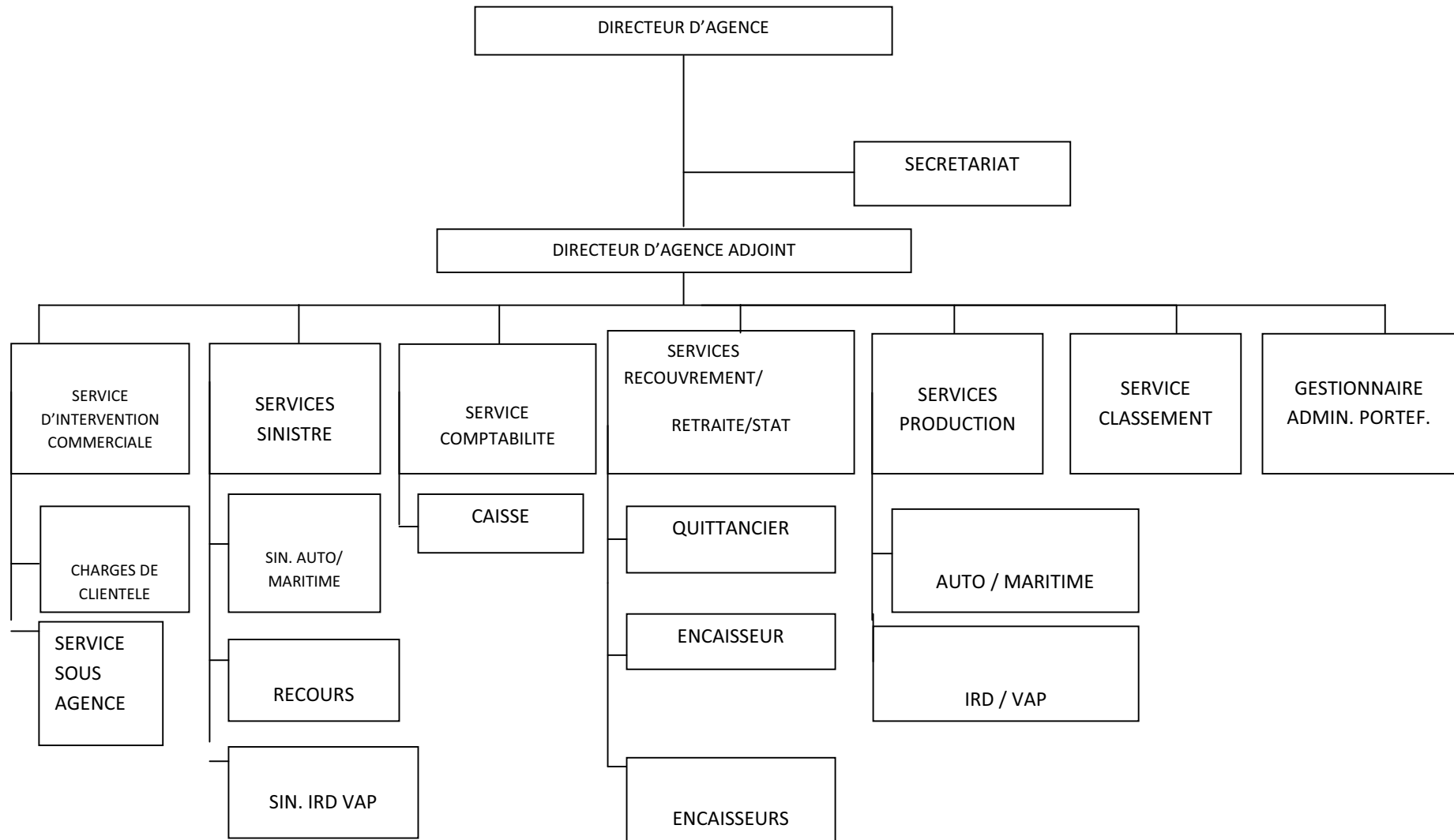
Puis les Chargés de clientèle proposent les corrections à faire sur les lacunes et les anomalies des contrats ; comme les couvertures superflues, ou autres incohérences.

Ils définissent ensuite les mesures à prendre immédiatement en matière de prévention ou couvertures :

- Auto assurance c'est-à-dire propre prise en charge de certains risques par le client
- Assurance en valeur totale ou au premier risque
- Solution mixte (Auto assurance plus au premier risque)

Et enfin les Chargés de clientèle doivent conseiller le client dans le choix des garanties.

3-2 : Organigramme de la DAA



Source : ARO

Chapitre 2 : APPROCHE THEORIQUE ET PRATIQUE DE LE GESTION ADMINISTRATIVE DE PORTEFEUILLE

La gestion administrative de portefeuille est la prise en charge de gestion administrative, la mise à jour et l'harmonisation du portefeuille selon l'évolution des produits proposés sur le marché. Comme approche théorique concernant notre thème, nous avons deux grandes sections à savoir : le concept théorique de base de la gestion administrative de portefeuille et l'approches théoriques du management et administration.

Section 1/ Concept théorique de base de la gestion administrative de portefeuille :

Ce concept théorique de base consiste à définir ce qu'est l'administration puis, la gestion administrative de portefeuille d'assurance et enfin, le portefeuille client.

1-1 : Définition de l'administration

Dans le langage courant l'administration est une fonction ou un ensemble de structure. Il y a deux définitions dont l'une est une matérielle et l'autre une organique. L'administration publique est l'ensemble des organisations par lesquelles sont conduites et exécutées les tâches publiques, c'est la gestion des affaires publiques. L'administration a pour mission de satisfaire l'intérêt général qu'elle fait par des activités de services publics. Elle peut très bien décider d'appliquer les règles du droit privé. Le droit privé s'appliquera donc par les règles de droit public qui permettent à l'administration d'utiliser des prérogatives de puissances publiques. On parle de gestion publique. L'administration se différencie de l'activité législative et de la justice administrative. (Source : encarta 2008)

1-2 : La gestion administrative de portefeuille d'assurance

C'est la prise en charge de la gestion administrative des polices et le règlement des sinistres. Interventions auprès des compagnies d'assurance afin de faciliter ces démarches.

La gestion administrative de portefeuille d'assurance est la mise à jour et harmonisation du portefeuille selon l'évolution des produits proposés sur le marché en fonction de l'analyse de risques de l'Entreprise ou du particulier.

L'analyse de portefeuille permet donc d'analyser les risques et les couvertures existantes en donnant des propositions concrètes pour combler certaines lacunes et corrections des couvertures superflues. (*Source : le vade-mecum du producteur d'assurances*)

1-3 : Le portefeuille clients

Un portefeuille clients désigne les clients dont un commercial à la charge. Le terme est notamment très utilisé dans le secteur bancaire pour désigner les clients gérés par un conseiller clientèle. Le responsable de portefeuille client présente l'avantage de symboliser la valeur client dans une logique de capital client. Dans un sens plus général et moins pertinent, la notion de portefeuille clients est parfois également utilisée pour désigner l'ensemble des clients d'une entreprise. (*Source : www.définitions-marketing.com*)

Section 2 : Approches théoriques et quelques notions sur l'administration d'assurance

A travers l'histoire, beaucoup de théories nous laissent leur point de vue sur le rôle de l'administration, sur la référence des modèles de gestion et pratique culturelle, nous allons choisir le principe administratif et la bureaucratie. Ainsi, nous allons voir quelques notions sur l'administration d'assurance.

2-1 : Approches théoriques

L'approche théorique nous permet de référer la mise en pratique du thème avec la théorie. Il s'agit donc d'évaluer la gestion administrative appliquée à la DAA par rapport à des théories convenables.

2-1-1 : Le principe administratif

Le principe administratif classe les activités des entreprises en six grandes fonctions :

- Technique (fabrication)
- Commerciale (vente)
- Comptable (bilan, inventaire,...)
- Financière (comptabilité, gestion)
- Sécurité
- Administration (prévoir, organiser, diriger, contrôler)

Plus on évolue dans une hiérarchie, et plus la fonction administrative prend de l'importance. Fayol propose la théorie des POCCC pour administrer les hommes. C'est-à-dire que selon lui, pour administrer, il faut prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

La meilleure productivité est un symbole de l'efficacité de la gestion administrative. Pour améliorer cette productivité, l'administration doit appliquer quelques principes parmi les quatorze principes du management à savoir :

Existence des règles et règlements ;

L'unité de direction c'est-à-dire les activités visant un même objectif doivent être regroupées sous une même ;

La centralisation ou la décentralisation en fonction des exigences de l'environnement et du travail à faire ;

Le respect de la chaîne de commandement. Toute fois, la communication horizontale est aussi encouragée pourvu que les managers dans la chaîne soient informés ;

Le développement du sens d'initiative et de créativité ;

2-1-2/ La bureaucratie :

La gestion de l'administration fonctionne sur la base des critères de rationalité au lieu d'être guidées par des motivations ou intérêt individuel ou des groupes. Pour ce faire, l'organisation doit développer les caractéristiques d'une bureaucratie idéale à savoir les quatre points suivants : Les tâches spécialisées comme la division de travail ; Les règles et procédures formelles et standardisées ; La sélection, la promotion et l'avancement dans la carrière basés sur le mérite ; Le respect de la chaîne de commandement.

Les conséquences d'une bureaucratie excessive sont nombreuses. Tout d'abord au sein de l'Entreprise ; lenteur administrative, lourdeur, baisse de productivité, augmentation des coûts, perte de dynamisme, démotivation du personnel. Puis à l'extérieur de l'Entreprise ; insatisfaction de la clientèle, baisses des ventes, inadaptation à l'évolution des marchés ou de l'environnement.

2-2 : Quelques notions sur l'administration d'assurance

Comme gestion administrative de portefeuille client, la Compagnie d'assurance doit délivrer le contrat du client lors de la souscription. Pratiquement, le client doit remplir la proposition d'assurance, comprendre la note de couverture, et recevoir la preuve de modification (avenant) en tant que souscripteur. Ainsi, nous allons voir quelques notions qui concernent l'administration d'assurance à savoir : la proposition d'assurance, la note de couverture, et l'avenant.

2-2-1 : La proposition d'assurance

La proposition d'assurance est un imprimé préétabli par l'entreprise d'assurance et transmise au futur souscripteur le formulaire comporte généralement un questionnaire qui permet à l'assureur de recueillir tous les renseignements que le proposant peut lui fournir et les déclarations servant de base à la conclusion du contrat.

2-2-2 : La note de couverture

La note de couverture est le document constatant l'existence d'une garantie provisoire, ayant l'établissement de la police d'assurance. Elle permet à l'assuré d'être immédiatement garanti sans attendre la rédaction définitive de la police.

2-2-3 : L'avenant

Un accord nouveau entre les parties est nécessaire ; mais au lieu de souscrire un nouveau contrat, un acte constatant la ou les modifications est rédigé. La preuve de la modification est l'avenant. L'avenant est soumis au même règle de formation que la police qui demeure applicable sur tous les points qui n'ont pas fait l'objet des modifications et, suivant l'article 8 du code des assurances, il doit être signé par les parties au contrat.

Comme types d'avenants, il y a :

- L'avenant d'ordre : c'est la modification des dispositions de la police
- L'avenant de renouvellement, de résiliation, d'annulation de contrat
- L'avenant d'augmentation, de réduction de prime

- L'avenant de transfert de bénéfice

Conclusion :

En conclusion, le cadre d'étude de la gestion administrative de portefeuille client nous permet de déterminer la présentation de la Compagnie d'assurance ARO et l'approche théorique de la gestion administrative. C'est à partir de ces deux grands points que nous avons référer l'étude et l'analyse de l'existant.

Dans le premier chapitre, nous avons vu :

- la généralité sur les assurances qui nous permet de savoir l'assurance à Madagascar, le rôle de l'assurance, et l'identification de la Compagnie ;
- puis la mission et activité de ARO qui nous faire connaitre que cette société est un assureur et réassureur, un investisseur financier ;
- et enfin la structure organisationnelle de la DAA contenant son fonctionnement hiérarchique et son organigramme.

Le deuxième chapitre est le guide théorique dans la pratique, il s'agit de déterminer l'approche théorique qu'on doit appliquer dans l'exécution de différentes attributions. Effectivement nous avons vu en premier lieu les concepts théoriques de la gestion administrative de portefeuille à savoir : la définition de l'administration, la gestion administrative d'assurance, et le portefeuille client. En second lieu, nous avons cité l'approche théorique du principe administratif et la bureaucratie ; puis quelques notions sur l'administration d'assurance à savoir : la proposition d'assurance, la note de couverture et l'avenant.

**PARTIE II : « ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION
EXISTANTE »**

Le problème est l'effet visible d'une cause se situant dans le passé. L'existence des problèmes et le système de gestion administrative sont deux éléments en parallèle et cela constitue la preuve que la gestion administrative est un outil pour améliorer la performance de l'organisation. La vision des problèmes se fait à partir d'une étude approfondie du fonctionnement de chaque responsable dans l'Agence.

D'où notre analyse va subdiviser en trois grands chapitres à savoir :

- L'analyse des souscriptions ;
- L'analyse de la gestion des garanties ;
- La gestion administrative de portefeuille, un outil de gestion stratégique.

Chapitre 3 : ANALYSE DES SOUSCRIPTIONS

D'une façon générale, le portefeuille client d'une entreprise se définit comme un ensemble du contrat en affaire souscrit tant en volume qu'en valeur absolue. Effectivement le portefeuille dynamique procure un facteur clé de succès de l'Entreprise puisque celui-ci se rattache au chiffre d'affaires réalisé.

Section 1 : Contrat de souscription

L'étude sur l'administration des souscriptions d'assurance consiste à faire des analyses sur le contrat à la souscription, puis sur la circulation des documents, et enfin concernant le système d'information existante.

Selon l'article 5 du code des assurances : « le contrat d'assurance est une convention par laquelle une partie, l'assuré se fait promettre moyennant une rémunération, c'est-à-dire la cotisation ou la prime, pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur qui prenant en charge un ensemble des risques, les compenses, conformément à la loi de la statistique.

Ainsi, c'est un acte synallagmatique qui impose aux deux parties des obligations réciproques suivant l'article 125 de la théorie générale des obligations qui stipule : « la commune intension des parties détermine leurs engagements réciproques ». Le contrat d'assurance est un contrat de bonne foi reposant principalement sur la déclaration de l'assuré, qui doit fournir à l'assureur une description exacte et complète du risque à couvrir. En effet il doit faire l'objet d'un écrit, répondant à des normes défini par la code des assurances.

Pour assurer la gestion administrative de portefeuille de production, le dossier du contrat comprendra donc :

- La proposition d'assurance : un questionnaire à remplir pour avoir les informations nécessaires des clients.
- La note de couverture : un document contenant les conditions générales de couverture
- La police d'assurance : le numéro de police est une référence client qui joue un rôle important dans la gestion administrative du portefeuille en facilitant la gestion et le classement des dossiers de client pour chaque branche d'assurance.
- L'avenant : un document additionnel qui est généralement signé par l'assuré et l'assureur. Ce document constate la transformation du contrat d'assurance.

1-1 : La proposition

La proposition d'assurance est la base de l'accord futur des deux parties. C'est-à-dire à partir de la proposition l'assureur peut transformer le contrat d'assurance de l'assuré. C'est un document par lequel une personne, appelée l'assuré présente son risque à l'assureur. En d'autre terme ; il s'agit d'une demande d'assurance déposée auprès de l'Agence pour le compte d'un demandeur d'assurance. Ni l'assureur, ni l'assuré ne peuvent être considéré comme lié l'un vis-à-vis de l'autre par la proposition. Pratiquement, cette proposition est établie sur des questionnaires pré-imprimés fournis par l'agence elle-même et remplis par le souscripteur du contrat à venir.

Bien que son libellé varie suivant la nature de l'assurance, les renseignements fournis permettent à l'administration le risque proposé et la prime à percevoir. Alors la simple acceptation par les chargés de clientèle et les responsables techniques chargés de la gestion administrative de la Direction d'Agence Antsahavola d'une telle proposition suffit à rendre l'accord par.

1-1-2 : Forces

La proposition d'assurance permet à l'administration de faciliter la transformation du contrat par l'acquisition des informations nécessaires concernant les clients. Ainsi son existence aide l'administration en cas de règlement de sinistre. C'est une preuve concrète pour le client qu'il est assuré par la Compagnie.

1-1-2 : Faiblesses

Comme critiques, quelques termes utilisés dans cette proposition sont très techniques, c'est-à-dire difficile à répondre (par exemple : l'utilisation de terme « *tacite reconduction* ») ; par conséquent les clients n'arrivent pas à remplir parfaitement le questionnaire; ainsi les informations nécessaires concernant ces clients sont devenues incomplètes, plus précisément non fiables. En effet ce problème entraîne un lourdeur de service administrative en termes du règlement de sinistre si le cas arrive. Au niveau de l'organisation, avant d'accepter la souscription d'assurance, les propositions remplies doivent visées par la gestionnaire administrative et le directeur d'agence adjoint (inspecteurs commerciaux) qui sont les responsables techniques chargés de l'administration ; or cette procédure n'est pas mise en exécution dans la pratique de la direction ; et cela gêne la gestion administrative des portefeuilles.

Autre problème d'organisation, manque de système d'information entre l'administration de l'agence et le fournisseur des imprimés qui est le responsable de l'approvisionnement car les chargés de clientèle avaient fréquemment la non possession des propositions, en effet ce cas entraîne une lenteur de service qui est vraiment une menace de la compagnie pour avoir perdre des clients.

1-2 : La note de couverture

La note de couverture étant considérée comme un document commode délivrée par l'agence ou pour son compte, constatant et prouvant l'engagement de l'assureur et de l'assuré, ainsi que l'existence de l'accord. Il s'agit d'un document simple, signé du seul agent assureur, qui permet de matérialiser l'accord en attente de l'établissement de la police. Ses effets sont temporaires : ils cessent le jour même où la police à établir sera remise à l'assuré. Du point de vue opérationnel, la note de couverture consiste en un imprimé contenant des conditions de couverture et l'agence ne la délivre que contre le versement d'une somme à valoir sur le montant de la prime ou encore si l'intermédiaire se porte garant pour son client.

1-2-1 : Les forces

La note de couverture est un symbole d'engagement de l'agence car celle-ci est approuvée par la signature de la Compagnie. L'intérêt de ce document est la compréhension des clients sur sa couverture en cas de sinistre. Cela entraîne la confiance des consommateurs avec l'administration.

1-2-2 : Les faiblesses

Les termes utilisés dans ce document posent un peu de problème chez les clients parce que plus techniques et assez difficiles à comprendre (par exemple : utilisation des termes « *Ankylose* », « *pseudarthrose constituée* » ; ainsi la rédaction de ce document est en français or les clients de l'agence ne sont pas tous capables de comprendre le français, en plus les clients qui viennent de l'étranger sont aussi venant du pays anglo-saxon.

1-3 : La police d'assurance

La police d'assurance est le dit contrat établit que si après vérification, le risque assuré correspond bien à celui qui a été exposé par la rédaction de la note de couverture.

D'après la disposition de l'article L 112-3 du code d'assurance ; la police d'assurance peut être conclue par devant notaire ou faire l'objet d'un acte sous seing-privé.

La police d'assurance doit obligatoirement préciser les mentions exigées en raison de l'entreprise suivies de certaines conditions communes (conditions générales et conditions particulières) à chaque branche d'assurance et nature de risque.

Les mentions exigées en raison de l'entreprise comportent :

- Le nom et la nature juridique de l'entreprise pratiquant les opérations en cause ; le siège social, éventuellement le montant du capital social et celui du capital effectivement versé ; s'il y a lieu le numéro d'inscription au registre du commerce
- Le nom de l'agence où le contrat a été souscrit, le cas échéant, le nom du courtier avec son numéro d'immatriculation.

Les conditions générales comportent toutes les indications indispensables au bon fonctionnement de la police :

- L'objet et la nature du contrat en précisant les risques exclus de la garantie ;
- Les obligations des parties : en particulier celles qui incombent à l'assuré à la souscription et en cours de contrat en ce qui concerne la déclaration du risque ;
- Les mesures à prendre et les formalités à remplir en cas de sinistre, les conditions de règlement de dommages ;
- Les modalités de formation et de prise d'effet du contrat, la durée de la garantie ;
- Les divers cas de résiliation du contrat par l'assureur, par l'assuré ou par chacun des deux.

Ces conditions générales qui constituent la couverture de la police se présentent sous forme d'un texte imprimé ; les modifications qui leur seraient apportées doivent figurer aux conditions particulières.

Les conditions particulières indiquent les mentions essentielles telles que :

- Les noms et domiciles des parties contractantes ;
- La chose ou la personne assurée ;
- L'état civil ou la qualité du bénéficiaire d'un contrat d'assurance sur la vie ;
- La nature et la situation des risques assurés, les capitaux ou les montants assurés ;
- Le montant ou l'échéance des primes.

La police d'assurance doit porter la signature de l'assureur et du bénéficiaire de l'assurance (l'assuré). Cette dernière est certifiée par l'agent d'assurance, c'est-à-dire le chargé de clientèle, qui très souvent, lui aussi, signe les polices.

1-4 : Les avenants

Les avenants sont des documents additionnels, généralement signés des parties, constatant la transformation du contrat d'assurance. Les avenants ne modifient le contrat que sur les points précisément abordés et il convient en particulier, qu'ils soient rédigés en caractères très apparents.

En cas de contradiction entre l'avenant et le contrat initial, c'est l'avenant qui l'emportera puisqu'il constate la modification du contrat.

Du point de vue opérationnel ; les avenants sont habituellement utilisés pour :

- Une aggravation ou une diminution du risque ;
- Suspendre, remettre en cours ou résilier un contrat ;
- Préciser une circonstance, même si celle-ci n'a aucune influence sur le prix du risque.

1-4-1 : Les forces

Le contrat d'assurance se caractérise sous deux aspects à savoir : le contrat renouvelable après accord ou contrat au comptant et le contrat par tacite reconduction appelé aussi contrat à terme. Ces deux permettent à l'administration de bien gérer la situation de la police des clients.

Dans le premier aspect, le paiement de la prime se fait immédiatement, au moment de la souscription du contrat ou, en dehors des échéances prévues ; à la suite d'une modification de la police. Comme son nom l'indique, l'accord et/ou le consentement des deux parties s'avère indispensable au renouvellement dudit contrat après l'avis d'expiration tandis que dans le

renouvellement automatique ou bien contrat avec tacite reconduction, le paiement le paiement a lieu à la date d'échéance, c'est-à-dire à l'expiration de la période de la garantie, lorsque ni l'agence ni l'assuré n'ont manifesté dans les délais prévus, leur opposition à la poursuite du contrat. Ainsi, certaines garanties ne peuvent être classifiées parmi le contrat par tacite reconduction comme les assurances automobile, responsabilité civile du chef de famille, assurance personnelle contre les accidents, assurance santé du fait de l'essence même de la garantie.

La police d'assurance est nulle en cas de réticence ou de fausse déclaration intentionnelle de l'assuré. Alors, la direction doit prouver l'existence de la mauvaise foi de l'assuré.

Cette réticence doit avoir été de nature à changer l'objet des risques ou d'en diminuer l'opinion pour l'assureur à la nature de l'activité exercée ; aux conditions d'installation matérielle du risque ; aux antécédents (sinistres, résiliation par d'autres assureurs, condamnation, etc...)

Par conséquent, l'assuré n'est pas couvert tout en devant les primes.

Il s'agit d'une nullité absolue opposable à l'assuré, à ses ayant droits, à ses créanciers ainsi qu'aux tiers. La nullité s'applique même si les faits dénaturés sont sans influence sur le sinistre réalisé. Dans ce cas, les primes payées demeurent acquises à la compagnie assureur. Celle-ci peut en outre encaisser la totalité des primes échues à titre de dommages et intérêts.

1-4-2 : Les faiblesses

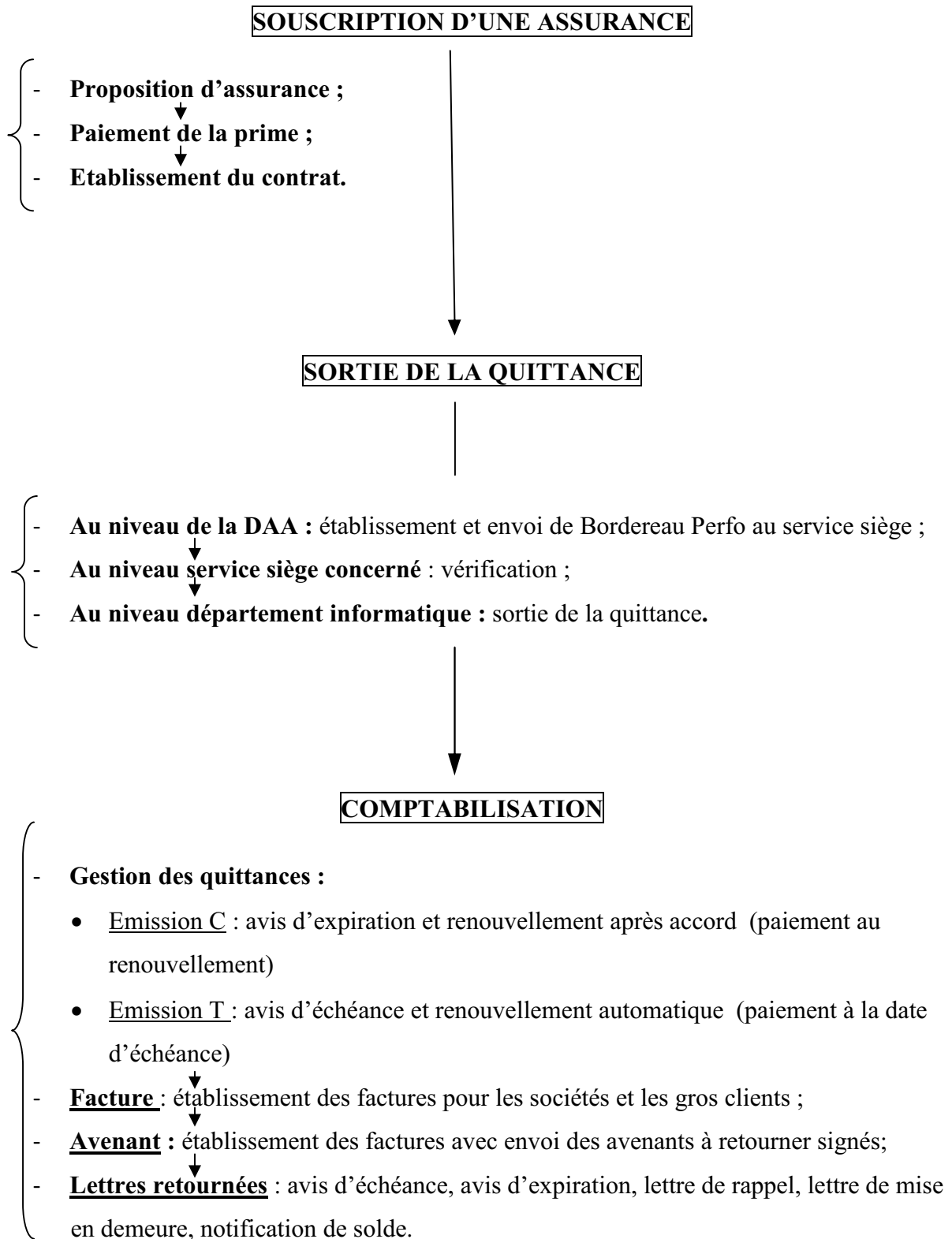
Les problèmes liés à la gestion de ce contrat se basent sur le problème au niveau de l'organisation de l'agence; effectivement, les informations remplies par les assurés sont probablement des mensonges. Ce cas peut être à cause de non exigence des pièces justificatives, convenables à la situation de chaque assuré, au niveau de l'administration. Par exemple la négligence des visites médicales pour pouvoir souscrire à une assurance voyage (visa) ; car la plupart des questionnaires à remplir dans une proposition d'assurance voyage se concentre sur la situation sanitaire du bénéficiaire. Alors, en cas de sinistre, les fausses informations concernant l'assuré peut entraîner une difficulté au niveau de la gestion administrative de portefeuille ; plus précisément la gestion de règlement des dommages.

A propos de la gestion des polices, le problème se pose au niveau du classement des dossiers des clients. Effectivement, en cas de renouvellement d'un contrat le chargé de clientèle doit chercher les dossiers du client concerné chez le responsable de classement pour pouvoir connaître la situation de la police de ce client ; c'est-à-dire la gestion sur la situation de cette police n'est pas tout à fait à jour car il est probable d'avoir une police expirée ou résiliée mais l'administration n'est pas au courant si le titulaire de cette police arrive à renouveler son contrat d'assurance.

Concernant la prime, la gestion administrative de portefeuille client avait toujours de problème à cause d'une augmentation de taux d'arriéré (ou bien prime impayée). Cette situation est due par la non fiabilité de celui qui s'est porté garant (intermédiaire du client) ; c'est-à-dire le personnel qu'on a confié comme intermédiaire garant du client n'a pas tenu son engagement. Par conséquent la gestion de dommage ou de sinistre de ce portefeuille impliqué est pratiquement difficile au niveau de service recouvrement. Toutefois, il ne faut pas négliger les risques économiques car il peut perturber ou dé harmoniser la gestion administrative.

Section 2 : La circulation des documents

Les documents circulent en deux phases consécutives. La première phase se situe au niveau de l'Agence elle-même et le second est cernée au niveau du siège.



Au niveau de la direction d'agence, toutes les réalisations se résument à la réception et à la transformation des contrats souscrits. L'établissement du contrat résulte de la proposition d'assurance à remplir par le souscripteur accompagnée du paiement de la prime selon la nature du risque et de la garantie.

Sur le plan organisationnel, pour bien maîtriser la gestion de portefeuille production, les inspecteurs commerciaux ainsi que les producteurs concernés (par exemple production IRD : Incendie et Risque Divers) travaillent en étroite collaboration.

Le rôle du producteur s'annonce dans la transformation du contrat en vue de la proposition, en cinq exemplaires : Un (1) à envoyer au client, cet exemplaire est transmis au secrétariat de l'agence en vue d'établir une lettre d'envoi ; deux (2) pour le service concerné avec la proposition ; un (1) auprès du siège ; un (1) destiné à l'unité classement pour ouverture du dossier.

Pour le siège ; de part la réception de pièces régularisés provenant dudit contrat, les services administratifs doivent, dans la grande majorité des cas, procéder à la création des quittances, généralement au moyen de procédés mécanographique ou électronique.

2-1 : Le fonctionnement du service caisse

Deux caisses exécutent les travaux administratifs au sein de la direction et les inspecteurs dirigeront les clients en fonction de la disponibilité de ces deux caisses. Chaque caisse est responsable des fonds reçus dans le cadre des opérations compte tenu de la tendance très forte vers le règlement en espèces ; la comptabilité générale se charge du contrôle quotidien de ces deux caisses afin d'éviter que ces fonds soient indûment immobilisés dans le cas où la prime a été payée à la souscription. Dans le cas échéant, il sera envoyé au service encaissement et recouvrement pour une lettre de réclamation.

2-2 : Circuit et gérance des quittances

La quittance se définit comme un document délivré par la compagnie assureur, présume ou certifie l'existence d'une garantie d'assurance. Ce document doit être conforme aux normes fixées par l'administration.

Il existe deux sortes de quittances à savoir :

- *Quittance « comptant »* C'est pour le contrat à caractère renouvelable après accord. Cela explique que le paiement de la prime se fait au renouvellement après l'avis d'expiration.
- *Quittance « terme »* est associée strictement au contrat par renouvellement automatique. Le paiement de la prime s'effectue à la date d'échéance.

Ces tâches incombent au service informatique et sont soumises au contrôle habituel par le service comptabilité. Il convient donc que ces deux services connaissent la situation exacte des contrats dont toutes modifications doivent leur être avisées.

Le contrôle d'émission des quittances ; le service comptabilité suit aussi l'encaissement des quittances, en assurant l'établissement du bon de commission du producteur, ou le retour pour annulation. De plus, l'unité comptabilité occupe également la réception de la quittance en provenance du service technique (de la siège), vérifie le paiement et l'envoi à l'unité encaissement et recouvrement.

Pratiquement, l'unité de comptabilité s'opère sous deux aspects différents : La comptabilité siège nommée comptabilité centralisée et la comptabilité agence. Dans ces rubriques, la passation comptable se manifeste en deux modes : passation automatique tel le relevé de compte client, règle de paiement de la prime, ... et passation manuelle comme le Journal des Opérations Techniques et Diverses (J.O.T.D), comptabilisation des ristournes, ...

2-3 : Les forces et les faiblesses

2-3-1 : Les forces

La sortie de la quittance entraîne une émission de la prime. En effet les agents doivent fournir périodiquement des états de quittances arriérées qui seront les cas ; au service de production pour étude des dossiers ou aux services de contentieux primes, qui s'efforceront d'en assurer le recouvrement sous la forme amiable ou judiciaire dans la limite extrême. Un autre service entretient des liaisons étroites avec la comptabilité : le service encaissement et recouvrement, qui peut être chargé du recouvrement des quittances émises au siège de la société, doit en outre effectuer les opérations financières relatives à la gestion du portefeuille de l'agence. Par exemple : suivi du paiement de la prime, contrôle du versement des primes encaissées, ...

Comme point faible de cette étroite collaboration, la transformation du contrat au niveau du service technique concerné peut entraîner une lenteur de service au niveau de la gestion administrative car la finition du contrat dure quelques mois après la souscription.

2-3-2 : Les faiblesses

En outre ce sont les inspecteurs commerciaux qui ont rencontré avec l'assuré mais pas le responsable du service ; c'est-à-dire si le cas du bénéficiaire est exceptionnel ou avoir beaucoup de remarque, sur sa situation sanitaire par exemple, il vaut mieux que la personne qui a le premier contact avec lui doit traiter son dossier plus précisément la transformation de son contrat.

Concernant les problèmes au niveau de la gestion des quittances, il s'agit l'arriéré de l'agence. Comme procédure sur la gestion administrative de portefeuille ; le service recouvrement, qui est chargé de la gestion des quittances de l'agence, doit envoyer un rapport ou bien un compte rendu hebdomadaire sur le paiement de la prime vers la gestionnaire administrative de portefeuille de l'agence, pour pouvoir assurer le suivi et le contrôle de la paiement de la prime. Mais pratiquement, cette procédure n'est pas mise en exécution au de l'organisation. En effet, la gestionnaire administrative de portefeuille a une difficulté sur ses attributions, c'est une cause de l'augmentation de taux d'arriéré ou prime impayée de la Compagnie.

En tout cas, ce système de la circulation des documents peut assurer la bonne gestion des portefeuilles clients au sein de l'administration ; mais pratiquement la réalisation au niveau de l'agence n'est pas vraiment dynamique car, quelquefois, le traitement d'un portefeuille client dure quelques mois après la souscription ; ainsi les arriérés restent impayés toute l'année voire quelques années après la souscription qui entraînent une grande difficulté ou un frein sur gestion administrative. Ce lenteur de service, qui gêne l'organisation de la mise en exécution, peut être à cause de l'insuffisance de contrôle interne ou à cause de l'incapacité des inspecteurs commerciaux.

Section 3 : Analyse du système d'information existant

Le système d'information étant un ensemble d'information organisé en vue d'assister ainsi que de diriger les hommes dans la fonction d'exécution, de gestion. De plus, l'information est considérée comme une ressource à la fois un outil d'aide à la prise de décision au sein d'une entreprise même si elle n'est ni quantifiable ni mesurable.

Pratiquement ; l'agence Antsahavola dispose un parc informatique formé de plusieurs sites utilisant des matériels de technologie de pointe. Les sites sont reliés entre eux par un serveur central au siège. En effet, avec l'informatique, la distance géographique s'efface et la direction gagne beaucoup plus de temps pour disponibilité des données. En définitif, un bon système d'information réduira le risque de prise de décision erronée.

Dans l'exécution des tâches et opération diverses, l'agence sert essentiellement un progiciel « winpass » comme un nouvel outil informatique efficace afin de pouvoir gérer en temps réel une banque de données fiables ; de mieux servir les clients et enfin de collecter le maximum de renseignements sur eux.

3-1 : Les forces

Face à la concurrence qui s'annonce de plus en plus rude et aux effets de l'évolution du secteur, la possession d'un outil informatique performant même sophistiqués s'avère indispensable et très important pour être leader sur le marché.

En ce qui concerne le logiciel de gestion utilisé par la direction, winpass contrôle la validité et l'enregistrement des opérations journalières avec mise à jour systématique de toutes les situations individuelles. Il recherche des informations qui peuvent générer des modifications dans les conduites des opérations de chaque assuré.

3-2 : Les faiblesses

Quelquefois, la réalisation de ces fonctionnalités de ce progiciel n'est pas tout à fait satisfaisante à cause de l'incapacité du server par rapport aux utilisateurs de ce progiciel au sein de la compagnie. Effectivement, les fonctions administratives traînent fréquemment car des machines se plantent.

Il vaut mieux de posséder un outil informatique performant au sein de la société pour pouvoir assurer les tâches administratives, mais si on ne le maîtrise pas son existence provoque une menace pour la société.

Chapitre 4 : ANALYSE DE GESTION DES GARANTIES

Pour pouvoir optimiser la gestion des portefeuilles sinistre et production de l'Agence, notre analyse doit se concentrer sur la gestion administrative appliquée par la direction.

Section 1 : Notions fondamentales

L'analyse de gestion des garanties nous permet de savoir le portefeuille et l'intérêt de cette étude de gestions des garanties.

1-1 : Le portefeuille

Le responsable de portefeuille client présente l'avantage de symboliser la valeur client dans une logique de capital client. Dans un sens plus général et moins pertinent, la notion de portefeuille clients est parfois également utilisée pour désigner l'ensemble des clients.

Par définition, le portefeuille d'une entreprise est généralement comme un ensemble du contrat en affaire souscrit tant en volume qu'en valeur absolue.

En effet ; l'efficacité de la gestion administrative d'un portefeuille client se rattache au chiffre d'affaire réalisé. C'est-à-dire ; cette efficacité est un facteur clé du succès de l'entreprise.

1-2 : Intérêt de l'analyse

L'intérêt de cette étude réside sur trois points essentiels :

- C'est que la gestionnaire administrative doit maîtriser ses attributions pour avoir un budget ou une allocation des ressources financières importantes en proportion des résultats effectués. Pour y arriver, la mise en application des plans d'actions prédéfinis en amont semble primordiale pour inciter les clients potentiels en client réel d'une part, et pour fidéliser les clients actuels d'autre part.
- Le fait d'encaisser un chiffre d'affaire considérable permet à l'agence de déployer au mieux ses ressources afin d'alléger sa charge de fonctionnement y compris les charges de personnel. De plus, le reliquat fera l'objet d'un investissement, que ce soit à court ou à long et moyen terme, sur le matériel de transport, le matériel informatique, l'équipement de bâtiment, la logistique.
- Enfin, en tant qu'un réseau de vente directe à part les autres agences ; l'encaissement du meilleur portefeuille ; grâce à une meilleure gestion administrative qui stimule la performance et motivation de personnel, dynamisme de la force de vente et

compétence fondamentale ; assure la force de la Compagnie en avantage concurrentiel.

Ainsi il s'avère nécessaire de mettre en évidence qu'une concurrence saine règne entre les réseaux de distribution de la compagnie à propos de la réalisation du chiffre d'affaire sans tenir compte des diverses menaces face aux environnements externes notamment les entreprises concurrentes.

Section 2 : Le domaine de l'assurabilité d'un risque et la garantie offerte

Il s'agit de bien déterminer, dans quel domaine le client est assurable et quelle est la garantie y afférente.

2-1 : Le domaine de l'assurabilité

Du point de vue juridique : « le risque est l'évènement futur et aléatoire ou d'un terme indéterminé, en dehors de la volonté des parties contre lequel l'assuré veut se prémunir »

En d'autre terme, un risque doit remplir en amont quelques conditions techniques, pour être assurable :

- Il doit être mesurable et relever de la loi des grands nombres ;
- Il ne doit pas excéder les moyens financiers de la compagnie. Ainsi ; les risques naturels, le nucléaire posent de sérieux problèmes de financement à la Direction d'Agence Antsahavola. Il n'est généralement pas possible de les garantir intégralement cependant une étude au préalable s'avère indispensable pour la couverture des conséquences de catastrophe naturelle dans la mesure où tels risques ont été pendant longtemps considéré comme non assuré, à cause de la difficulté supplémentaire résultant de l'absence de statistique exploitable sur la fréquence des sinistres et le coût moyen des dommages.

2-1-1 : Les forces

Comme avantage, la Direction d'Agence Antsahavola n'accepte que le risque ayant une valeur identique pour ne pas compromettre l'équilibre de son portefeuille technique. Elle pratiquera une sélection des risques qui déterminera la probabilité des sinistres. En revanche, ce qui ne veut pas dire qu'elle refuse systématiquement de garantir les risques anormaux ou dangereux ceux-ci pourront être couverts moyennant surprime.

2-1-2 : Les faiblesses

En identifiant les problèmes concernant sur ce domaine de l'assurabilité au niveau de la gestion administrative ; l'agence avait un manque d'information ou de formation des inspecteurs commerciaux puisque l'assurabilité que quelques chargés de clientèle connaissent n'est pas pratiquement à jour. C'est-à-dire l'administration n'arrive pas à maîtriser la limite de l'assurance qu'elle vend. Ce problème peut être à cause de la faiblesse du système d'information entre les services techniques concernés au siège et l'agence. Ou bien à cause de formation des personnels très rare qui est une source de la dégradation de leurs performances, de la diminution de leurs motivations. Ainsi l'incapacité des machines administratives est une menace pour la société vis-à-vis aux concurrents.

2-2 : Les garanties offertes

La Direction d'Agence Antsahavola se spécialise dans la diversification des produits en vue de satisfaire les besoins de sécurité éprouvée par chaque individu quelles que soient les catégories sociaux-professionnelles auxquelles il appartient au étudiant, particulier, société, organisme . Par ailleurs, l'assurance étant le seul produit au monde dont le prix de vente est fixé à une époque où l'on ne peut absolument pas connaître son prix de revient. Cela explique la prudence de l'agence en matière d'acceptation de risques, de finition de la garantie et surtout de détermination des primes à percevoir.

Elle offre diverses catégories des opérations d'assurances, à savoir :

- Les assurances automobiles ;
- Les assurances vie ;
- Les assurances retraite complémentaire ;
- Les assurances personnelles contre les accidents (APA) ;
- Les assurances responsabilité civile du particulier et du chef de famille (RCP)
- Les assurances multirisques simplifié habitation (MRSH) ; regroupant les garanties contre incendie, bris de glace, dégâts des eaux, vol, cyclone, responsabilité civile du chef de famille ;
- Les assurances cyclone-tempête-ouragan-vent violent ;
- Les assurances des marchandises transportées par voie aérienne et/ou par voie terrestre ;
- Police malgache d'assurance maritime sur les facultés.

Ces diverses branches d'assurances peuvent être classées en trois grandes catégories, suivant la nature même du risque :

- Les assurances terrestres qui comprennent principalement les assurances automobiles, incendie vol et risque divers, toutes les assurances responsabilité civile, bris de glaces, phénomènes naturels, les assurances agricoles.

Par ailleurs, les assurances terrestres sont appelées aussi les assurances des dommages dans lesquelles la prestation de l'assureur se limite au montant du dommage occasionné à un tiers ou subi par l'assuré. Elles se composent en assurance de chose et assurances de responsabilités.

- Les assurances de personnes permettent de compléter les garanties limitées des régimes de prévoyance sociale obligatoire, d'obtenir des prestations lorsque :
 - La victime tient entièrement ou particulièrement responsable ;
 - Le responsable se trouve insolvable ;
 - La victime est seule (il n'y a pas de tiers) ;
 - Le risque n'est pas protégé ou insuffisamment protégé par un tel régime.

Les assurances de personne se subdivisent en assurance contre les accidents corporels, et en assurance sur la vie. En effet, elles garantissent le versement de prestations en cas de réalisation des risques menacent la personne même de l'assuré, compensent les pertes de revenus dues à la maladie ou à l'infirmité et enfin, assure l'avenir des membres de la famille de l'assuré, en cas de décès consécutif à l'accident.

Sous cette rubrique de types d'assurances :

- L'assuré fixe lui-même les capitaux garantis en fonction de la valeur qu'il s'attribue et de la prime qu'il peut payer. Ainsi, en cas de sinistre, l'assureur procède au règlement des capitaux convenus sans discuter du montant effectif du préjudice subi ;
- Le montant des prestations demeure forfaitaire (c'est-à-dire fixé contractuellement) car il est difficile d'apprécier en argent la vie ou l'intégrité physique d'une personne. A la différence des assurances de dommages ; les assurances de personne ne sont pas régies par le principe indemnitaire ;
- L'assureur ne peut exercer aucun recours contre les tiers responsable de dommages. Par contre ; les héritiers ou les ayants droits conservent tous ses droits de recours contre le responsable et sont autorisés à cumuler les sommes versées par l'assureur et

les dommages intérêts obtenus. La subrogation de l'assureur n'est possible qu'en matière de frais de traitement.

- Les assurances de transport incluant les assurances de transports régies le code maritime. Sont comprises : les assurances corps de navire, facultés maritimes et terrestres, transports de marchandises par voie aérienne, les assurances liées à l'aviation, responsabilité civile, voire l'assurance des transports terrestre peut être également incluse dans cette branche.

2-2-1 : Les forces

La diversification par catégories des opérations d'assurance permet de faciliter la classification des garanties pour chaque branche. Ainsi, la subdivision des types d'assurance arrange beaucoup les clients. Par conséquent, les garanties offertes répondent à l'attente du client car celles-ci satisfaites les besoins de chaque individus quelles que soient les catégories socioprofessionnelles auxquels il appartient.

2-2-2 : Les faiblesses

En ce qui concerne le problème lié à la gestion des garanties, il s'agit de la capacité des inspecteurs commerciaux sur la maîtrise spécifique des garanties qu'ils offrent les clients. Dans la pratique, la garantie offerte pour chaque branche doit être apparue dans la proposition correspondante. Puisque la valeur de cette garantie se rattache à la prime payée par les clients, alors que cette somme n'est pas pré imprimée mais c'est à la responsabilité de l'inspecteur commercial de la remplir. Cela exige une forte capacité des chargés de clientèle parce que les caractères de chaque assurance sont énormément spécifiés selon la situation de l'assuré et la faisabilité du risque. Ainsi le traitement manuel de la valeur de prime à payer par les clients retarde les activités des chargés de clientèle, aussi il est possible d'avoir de prime incorrecte.

Au niveau de l'organisation, la rareté de la formation des personnels serait un point faible pour l'administration parce que chaque responsable doit suivre l'évolution de la technologie. Ainsi que la valeur des garanties pour chaque branche d'assurance doit être affichée automatiquement sur l'écran après avoir calculé le montant de la prime pour éviter le lenteur de service; mais pratiquement ça ne se fait pas dans l'agence, même si l'utilisation des matériels informatiques court plus vite à Madagascar.

2-3 : Analyse de la gestion administrative appliquée vis-à-vis de la production

En tant que gestion administrative de portefeuille, la direction doit donc optimiser sa production pour pouvoir réaliser un maximum de chiffre d'affaire. Cette analyse consiste à évaluer les activités des services concernés avec les chiffres d'affaires réalisés. Il s'agit des inspecteurs commerciaux, la gestionnaire administrative de portefeuille et le service recouvrement.

Au niveau de l'organisation, la gestionnaire administrative de portefeuille s'occupe uniquement de la gestion administrative pure et simple du portefeuille des gros clients de l'agence ; c'est-à-dire la mise à jour et harmonisation du portefeuille.

Elle est aussi l'interlocuteur par excellence des chargés de clientèle mais ne peut en aucun cas être en contact direct avec le client. En effet la gestionnaire administrative de portefeuille de l'agence a pour attribution très importante de contrôler et d'auditer les services concernés afin d'assurer une meilleure production.

2-3-1 : Les forces

La Direction d'Agence Antsahavola a réalisé plus de chiffre d'affaire par rapport aux autres agences de ARO. C'est le produit de l'efficacité de la gestion administrative appliquée au sein de l'entité car les chargés de clientèle doivent assurer l'attraction des clients potentiels et la fidélisation des clients réels ; ainsi le service recouvrement doit prendre en charge le suivi des primes impayées de l'agence. C'est-à-dire les chiffres réalisés ont une forte dépendance avec la responsabilité de ces services.

L'activité a enregistré une croissance de rentabilité grâce au déploiement d'une politique stratégique adéquate ; même si certaines branches se trouvent passives. Bref, le chiffre d'affaire s'est nettement amélioré suite au renforcement de la production. De plus, la diversification des garanties offertes lui permet d'obtenir une position de force sur le marché bien que le secteur soit concurrentiel.

2-3-2 : Les faiblesses

Quelques attributions plus importantes qui sont à la charge de la gestionnaire administrative sont tout à fait inadéquates dans la pratique, à savoir :

- L'appui et l'assistance technique aux chargés de clientèles dans la réalisation des audits ;
- L'appui et l'assistance technique dans la réalisation des actions recommandées par l'audit, c'est-à-dire : réactualisation, visite de nouvelle offre de garanties, protection et prévention des risques ;
- L'appui et l'assistance technique dans la gestion administrative des polices et des sinistres, c'est-à-dire constitution des dossiers complets, causes des sinistres, mise en jeu de la garantie, délai de traitement ;
- L'établissement d'une documentation précise, si audit non encore réalisé, pour chaque police/contrat.

L'efficacité des activités des chargés de clientèle est la base de rentabilité de l'agence car la plupart de chiffre d'affaire réalisé vient de leur performance professionnelle. Effectivement, l'insuffisance d'appui sur leurs activités et la manque d'assistance technique dans la pratique peuvent diminuer ce chiffre d'affaire. Alors la gestionnaire administrative de portefeuille ne doit pas minimiser aucune de ses attributions afin de maîtriser le fonctionnement et l'organisation du point de vente.

Ainsi, ce manque d'appui et d'assistance technique qui se pose aussi au niveau du service recouvrement est une cause fondamentale de l'augmentation du taux d'arriéré. Toutefois, il ne faut pas négliger le risque économique puisqu'il est particulièrement présent dans le secteur d'assurance et serait une menace pour la Compagnie.

Chapitre 5 : LA GESTION ADMINISTRATIVE DE PORTEFEUILLE, UN OUTIL DE GESTION STRATEGIQUE

La gestion administrative de portefeuille client fait partie de l'outil de gestion stratégique de la Direction d'Agence Antsahavola car le succès de productivité de cette agence a une forte

dépendance avec elle. Ainsi, cette gestion administrative nous permet de savoir la politique interne de la direction puis, son efficacité vis-à-vis aux attentes de la clientèle.

Section 1 : La politique interne de la direction

Pour mieux atteindre un maximum de gestion de portefeuille sinistre et production, l'administration doit mettre en exécution des stratégies au sein de l'organisation ; la réalisation du chiffre d'affaire prédéfini comme objectif a une forte dépendance avec l'efficacité de la politique interne de l'agence et la meilleure planification des activités dans la pratique. Cette politique consiste donc à suivre une planification mise par l'administration afin d'assurer l'objectif de l'agence. Pour ce faire la stratégie de l'agence se concentre pratiquement sur deux points à savoir : le plan organisationnel et le domaine de la gestion de la trésorerie.

1-1 : Les stratégies au sein de l'organisation

La totalité de la stratégie au niveau de la Direction d'Agence Antsahavola se situe à la base de l'organisation où sont élaborées les stratégies opérationnelles. Celles-ci reposent principalement sur les ordres de priorité. Les objectifs sont définis en amont de façon plus précise et opératoire.

1-1-1 : Les forces

Ces stratégies de l'Agence est tout à fait une source de grand nombre des clients de la Compagnie. Sur le plan organisationnel, la majeure partie de ses décisions stratégiques concerne l'optimisation du temps consacré à la clientèle, le contrôle des activités de production dans sa zone et l'indemnisation des sinistres liées à son portefeuille. Particulièrement, le règlement de sinistres à temps engendre spécialement une action publicitaire et renforce son image envers les assurés. Entre autre ; l'agence aménage dorénavant ses bâtiments afin d'obtenir un avantage « plus ».

1-1-2 : Les faiblesses

La DAA minimise la fidélisation de ses clients actuels ; en effet plusieurs clients ne sont pas satisfaits de son service en matière de l'organisation, car ces clients perdent beaucoup de temps pour attendre l'accueil de responsable. C'est peut être à cause de l'insuffisance de nombre des chargés de clientèle, même faute d'organisation entre eux. Aussi, ce problème de lenteur de service est encore présent sur le règlement des sinistres ; effectivement la procédure

à suivre pour le règlement de sinistre est administrativement longue et par conséquent le règlement dure longtemps.

En ce qui concerne la gestion de trésorerie ; la DAA suit de près ses opérations en trésorerie d'autant plus que celle-là jouit de délégation de pouvoirs étendus aussi bien sur le plan technique (production et sinistre) que sur le plan administratif. De ce fait, le directeur d'agence instaure en amont un système de trésorerie prévisionnelle tenant compte à la fois des prévisions de recettes et de dépenses à l'aide d'un budget de trésorerie bimensuel ; les excédents seront transférés au siège pour permettre leur placement dans les meilleures conditions possibles au profit de la compagnie.

En outre, l'agence est tenue d'exécuter les engagements et leurs réalisations conformément aux besoins de la compagnie et aux diverses notes d'applications. Toutefois, les dépassements importants du budget de dépenses font l'objet d'un accord préalable du siège.

Concernant le problème lié à ce domaine, le budget de la rémunération des personnels est négligeable par rapport au chiffre d'affaire réalisé ; ainsi les personnels ne sont pas satisfaits de leur salaire de base mensuel alors qu'il y a de risque sur leur motivation. C'est serait une menace pour la gestion administrative.

1-2 : Analyse du système d'encaissement et de recouvrement

L'unité encaissement et recouvrement a pour missions principales de :

- Recevoir, gérer les quittances (terme et comptant) en provenance de l'unité comptable ;
- Libérer les quittances payées (quittance pour le client, avis de débit à classer) ;
- Régler les commissions de courtage
- Suivre le relevé des comptes clients

Il est notable de signaler que les inspecteurs commerciaux tiennent leurs rôles tant sur le plan commercial que sur le plan recouvrement en particulier le cas des gros clients.

Ils vérifient l'exactitude des primes et ristournes sur le relevé des comptes adressés au client et négocient aussi le mode de paiement selon l'importance de la valeur des affaires.

1-2-1 : Procédure de recouvrement

La procédure s'applique au moyen de deux cas suivants :

1^{er} cas : Quittances « comptant » : L'émission « comptant » désigne la police renouvelable après accord. Un avis d'expiration est envoyé au client un mois avant la date d'expiration.

En cas des primes non payées à la souscription :

- Envoi des avenants (contrats) pour signature et réclamation du paiement de la prime ;
- Vingtème jour de la date d'effet : Rappel du paiement de la prime associé à l'éventualité de passer le contrat sans effet ;
- Si paiement sans suite, classer le contrat « sans effet ».

Concernant les contrats des gros clients, ceux-ci bénéficient d'un service après vente d'autant plus qu'ils souscrivent de portefeuilles considérables. De ce fait ; les primes des gros clients font l'objet d'une facture à établir avec paiement à déterminer par les deux parties contractantes (DAA – client). Le double facture à conserver dans la chemise des clients dont les contrats sont gérés par les technico-commerciaux.

Il n'y a pas lieu de faire un rappel. La prime est reportée dans le relevé de compte trimestriel en cas de non paiement.

2^{ème} cas : Quittances « terme » : Le mot « terme » implique le renouvellement automatique appelé aussi police renouvelable par reconduction.

L'unité encaissement et recouvrement envoie un avis d'échéance un mois avant la date d'échéance aux clients divers. La quittance sera libérée le jour du paiement.

Les quittances à encaisser ne sont pas autorisées que par accord du Directeur d'agence car les clients bénéficient d'un échelonnement de paiement fixé au préalable. Les bénéficiaires ne concernent seulement que les clients spécifiques et divers, c'est-à-dire les apporteurs du portefeuille important. Par conséquent ; en cas de non respect du calendrier fixé, le rappel immédiat constitue l'une des conditions sine qua non avant d'entamer la procédure de recouvrement usuelle.

A partir de la quittance :

1^{er} rappel : une lettre de relance, un mois après la date d'effet.

2^{ème} rappel : le mois suivant une lettre de rappel.

20^{ème} jour après : envoi de la lettre de mise en demeure.

Remarque : Si paiement non lieu, demande d'annulation de la quittance

1-2-2 : Disposition pratique

Classement groupé et chronologique des copies de lettre de rappel avec les quittances concernant les gros clients. Il s'agit,

- *La facture à établir*
- *En cas de non paiement, classer le double de la facture dans les dossiers « gros clients » gérés par technico-commerciaux*
- *Porter la prime dans le relevé de compte trimestriel dont, les primes impayées faisant antérieurement l'objet d'un envoi de facture ; les ristournes impayées ; les acomptes versés ; les sinistres portés en compte ; et les différents frais à supporter par le client sont portés sur ce relevé. Ce relevé ne comprend pas les primes et ristournes ainsi que les règlements parvenus postérieurement à la date d'arrêté de compte.*

1-2-3 : Problèmes rencontrés

Sur ce système d'encaissement et de recouvrement, les points faibles se posent sur la procédure de recouvrement, en cas des primes non payées à la souscription. Il s'agit l'envoi des avenants contenant le contrat pour signature avec la réclamation du paiement de la prime ; le problème ce que l'accompagnement de ces deux envoyés qui sont tout à fait distincts, puisque c'est vraiment bizarre de faire signer un contrat sans avoir paiement de la prime. Cette action est pratiquement illogique et cela peut entraîner un risque d'augmentation du taux d'arriéré de la compagnie. Encore dans le cas de non paiement de la prime, le vingtième jour de la date d'effet pour rappel du paiement est trop tard. Ce retard serait un problème au niveau de la gestion et règlement de sinistre si le cas arrive avant le paiement.

En somme, le non paiement de la prime à la souscription pose des problèmes au niveau de la gestion administrative même la gestion toute entière de la société.

1-3 : Le règlement des sinistres

Le sinistre se définit comme l'événement prévu par les conditions de police, en vertu duquel l'assurance a été souscrite, et qui va ouvrir au profit de l'assuré la droit à indemnité du risque prévu au contrat de nature à entraîner la garantie du bénéficiaire . Ce sont les pertes et dommages qui arrivent aux assurés. Le sinistre est le fait dommageable pour soi-même ou pour autrui, de nature à mettre en jeu la garantie d'un assureur.

De par ces définitions, le sinistre découle de la notion de risque et de dommage ; laquelle se présente sous diverses natures dominées par les accidents. Les accidents peuvent revêtir de nombreuses formes ; tels les accidents de circulation ; les accidents domestiques ; les accidents à l'occasion des activités récréatives comme les accidents sportifs et les accidents de travail ... De plus, le sinistre peut être aussi le phénomène naturel à savoir la foudre, l'inondation, les cyclones et la maladie.

En cas de réalisation des sinistres, le sinistré responsable ou non doit compléter une déclaration d'accident sur une fiche déjà pré-imprimée par la Direction d'Agence Antsahavola munie d'un rapport d'expertise s'il s'agit d'une assurance dommage et transport et/ou un certificat médical pour l'assurance de personne. Pratiquement, chaque sinistre a fait l'objet d'une ouverture du dossier jaune appelé « *bordereau d'ouverture* ». Celui-ci concerne tous les renseignements de l'assuré, les informations à propos de l'accident (lieu, date et heure, motif). Il faut rappeler que la déclaration se maintient en principe dans un délai de cinq jours. De part l'organisation interne de la direction, le mode de règlement par chèque se nomme « *quittance de désistement* »

Le règlement des sinistres se base sur un adage très connu et devenu comme les rites de la compagnie ARO : « Payer tout ce que l'on doit, mais seulement ce que l'on doit » Sur ce fondement, il est donc nécessaire de consulter le contrat intégral parfois difficile à obtenir lorsqu'il est tenu en permanence aux services de production concernés. Le problème de liaison production-sinistre est souvent délicat à résoudre.

1-3-1 : Les forces

Du point de vue opérationnel ; l'agence effectue le règlement des sinistres jusqu'à concurrence de la disponibilité de son solde. La limite extrême varie suivant le budget possédé dans une année d'exercice.

Si le remboursement des sinistres importants est insuffisant, l'agence fait appel au siège. Parallèlement, le service du contentieux sinistres a pour mission de contre battre les prétentions parfois excessives des tiers lésés ou des assurés. Là Compagnie ARO est un bon assureur si on parle de sinistre car elle assume toujours son engagement de régler les sinistres de ses clients.

1-3-2 : Les faiblesses

La longue durée du traitement de ce règlement comme procédure serait un problème de clientèle avec la Compagnie; en effet le règlement d'un sinistre dure un mois après sa réalisation au minimum. Et ce fait peut diminuer la confiance des clients à la Compagnie.

1-4 : Le principe d'indemnisation et son impact

Le principe indemnitaire désigne un régime fondamental conformément aux conditions du contrat dont une somme est versée par la compagnie assureur et acquit à l'assuré lui-même ou au bénéficiaire en dédommagement du préjudice, en cas d'un sinistre réalisé. Alors, l'indemnité versée à l'assuré en réparation d'un dommage doit être égale au montant réel de celui-ci sans jamais le dépasser.

1-4-1 : Raison d'être

Selon l'application de l'organisation interne au sein de la compagnie ARO, la Direction d'Agence Antsahavola comme tous les autres réseaux de distribution de vente procède entièrement au règlement des sinistres réalisés en son compte jusqu'à concurrence de la limite de ses pouvoirs en portefeuille. Sur ce point, les sinistres grandioses qui demandent une indemnisation élevée ; sont strictement pris en charge par le siège pour éviter le déséquilibre financier des agences.

A noter que la principale caractéristique des assurances de dommages est soumise au principe indemnitaire d'après l'article 37 de la loi du 02 Août 1999 du code d'assurance.

Deux grandes raisons expliquent le fondement juridique de ce principe :

- *Crainte des sinistres volontaires* : Pour cela, il est évident que l'indemnité ne dépasse pas la valeur réelle de la chose détruite.
- *Désire de ne pas transformer l'opération d'assurance en une opération de spéculation* : C'est-à-dire que l'assurance ne doit être une source de bénéfice pour l'assuré. En effet ; le montant réel du dommage constitue donc la limite extrême de l'indemnité versée par l'assureur.

A part ces raisons, il existe également deux cas où cette indemnité d'assurance peut être réduite voire refusée si la garantie n'est pas acquise à l'assuré car ce dernier ne paie pas la prime.

1^{er} cas : la sous assurance ou insuffisance des capitaux assurés

Dans ce cas, c'est l'assuré qui fixe librement la somme assurée (capitaux assurés). Dans laquelle constitue l'élément de base pour le calcul de prime. Alors, la sous assurance existe lorsque la valeur assurée est estimée inférieure à sa valeur effective. En cas de sous assurance, l'assuré subit l'application de la règle proportionnelle de capitaux. Par conséquent, l'indemnité versée en cas de sinistre sera réduite dans la proportion existant entre la valeur assurée.

En formule ;

$\text{INDEMNITE} = \text{MONTANT DE DOMMAGE} \times (\text{CAPITAUX ASSURES} : \text{CAPITAUX REELS})$

Exemple : Un magasin d'entrepôt valant 20 000 000 Ariary n'a été assuré contre la garantie incendie que pour 10 000 000 Ariary seulement. Un sinistre partiel survient, affectant cet entrepôt et les réparations sont estimées à 8 000 000 Ariary.

Le montant de l'indemnité obtenue par l'assuré sera de :

$$8\,000\,000 \times (10\,000\,000 : 20\,000\,000) = 4\,000\,000$$

2^{ème} cas : omission ou fausse déclaration non intentionnelle

La fixation de la prime provient d'une part du montant des capitaux assurés, et d'autre part des déclarations fournies par l'assuré lors de la souscription du dossier de contrat. Par ailleurs ; on considère l'omission comme une fraude portée à l'atteinte du souscripteur du contrat. Donc ; l'indemnité acquise par l'assuré sera diminué dans la proportion existante entre la prime effectivement payée et celle qui aurait dû l'être.

En formule ;

$\text{INDEMNITE} = \text{MONTANT DES DOMMAGES} \times (\text{PRIME PAYEE} : \text{PRIME REELLE})$
--

Exemple : Reprenons le cas ci-dessus en incluant que l'assuré ait supposé de déclarer que le magasin d'entrepôt sous une garantie d'assurance incendie n'encourt pas un risque aggravant

(par exemple, dépôt haricots secs). Aussi, a-t-il payé une prime de 20 000 Ariary au lieu de 50 000 Ariary. L'indemnité qui devrait lui recevoir au titre du sinistre sera donc de : $8\,000\,000 \times (20\,000 : 50\,000) = 3\,200\,000$

Remarque : les règles proportionnelles de capitaux (1^{er} cas) et de primes (2^{ème} cas) peut être cumulables. En effet, si on reprend les deux applications, l'assuré ne touche que :

$$8\,000\,000 \times [(10\,000\,000 : 20\,000\,000) \times (20\,000 : 50\,000)] = 1\,600\,000$$

1-4-2 : L'impact du principe indemnitaire

L'assuré indemnisé par l'agence ne peut plus exercer de recours contre le tiers responsable car le sinistre n'est pas une source d'enrichissement ou un moyen pour avoir de capital. C'est-à-dire le client qui a perçu d'une indemnité chez la compagnie n'a pas le droit de prendre encore l'argent de tiers responsable. Il convient en conséquence, d'éviter son enrichissement par l'effet d'un cumul d'indemnisation.

En revanche ; l'indemnisation est légalement dans les droits de l'assuré qui pourra recouvrer la somme allouée à l'assuré auprès du tiers responsable. Alors la Compagnie a pour obligation de régler l'indemnité de l'assuré en cas de sinistre.

Section 2 : La réalisation des attentes du client par rapport à la gestion administrative appliquée par la Direction

Une meilleure gestion administrative de portefeuille client doit répondre aux attentes de clientèle. Pour ce faire, nous allons voir premièrement la classification de la clientèle, puis deuxièmement le rôle de la gestion administrative vis-à-vis aux besoins du client, et enfin troisièmement l'impact négatif de la gestion administrative appliquée.

2-1 La classification de la clientèle

Il existe deux classifications distinctes de clientèle auprès de l'Agence ; *les gros clients* et *les clients qui ont de petite ou moyenne taille*.

Sont classifiés de gros client ; ce qui traitent des contrats volumineux c'est-à-dire apporteurs des affaires considérables sans tenir compte de la grandeur de sa part de marché dans son secteur d'activité s'il s'agit d'un organisme à but lucratif ou sa rémunération moyenne mensuelle pour le cas du particulier. Des dispositions particulières sont entreprises envers les

gros clients : l'établissement de la facture, la possibilité de négocier le paiement des primes, la vérification et le suivi du relevé de compte trimestriel.

Sur le plan de réalisation, la clientèle de la Direction d'Agence Antsahavola se compose suivant la nature de catégorie socioprofessionnelle différentielle, à savoir : étudiants, entreprises, organismes, particulier. Une forte relation de confiance mutuelle règne entre ledit client et l'agence.

2-2 : Le rôle de la gestion administrative vis-à-vis du besoin des clients

En tant que point de vente, tous les activités de chaque responsable dans la DAA doivent donc répondre aux besoins de la clientèle. Comme organisation, l'agence met en exécution trois grandes fonctions au sein de l'administration, à savoir :

- La fonction commerciale ; qui est à la charge du chef de point de vente (Directeur d'Agence), le Directeur d'Agence Adjoint et les chargés de clientèle ou inspecteurs commerciaux.
- La fonction administrative et technique ; qui est à la responsabilité du Directeur d'Agence Adjoint, Gestionnaire de portefeuille et autres sédentaire du point de vente.
- La fonction comptable et financier ; qui est à la charge des comptables, caissières et quittancier.

Pratiquement ; le Directeur d'agence a pour attribution d'assurer le bon fonctionnement du point de vente, il est le coordonateur et superviseur de l'ensemble des actions du Directeur d'Agence Adjoint, de la Gestionnaire administrative de portefeuille et des Chargés de clientèles. Il est responsable devant le siège et la clientèle ; c'est-à-dire le Directeur d'agence est le chargé de clientèle par excellence dans les activités de fidélisation, de prospection dans la garantie de soigner l'image de la Compagnie. En effet la plupart de temps est consacré aux activités commerciales puisque 20% de son temps seulement qui sont consacré à l'action administrative.

Concernant la responsabilité du directeur Adjoint, il est responsable du bon fonctionnement administratif du point de vente comme attribution principale. Ainsi il est sensé de jouer un rôle commercial secondaire en assurant la gestion et le développement de son portefeuille personnel. Effectivement, la plupart de son temps de travail est consacré à l'activité administrative.

La Gestionnaire administrative s'occupe uniquement de la gestion administrative pure et simple du portefeuille des gros clients de l'Agence en assurant la mise à jour et harmonisation du portefeuille ; tandis que les Chargés de clientèle s'occupent principalement du maintien, de la gestion et du développement du portefeuille des clients qui ont des petites ou moyennes tailles.

En somme, l'efficacité de toutes ces activités résume la réalisation des attentes du client. Effectivement ; pour satisfaire les besoins de clientèle, l'administration doit améliorer les forces de vente de l'agence en performant les activités des inspecteurs commerciaux.

Ainsi les inspecteurs commerciaux entretiennent une forte alliance professionnelle avec la clientèle. Ils sont tenus au premier plan le bon déroulement du circuit commercial puisqu'ils sont en contact direct avec les consommateurs.

Les inspecteurs commerciaux orientent les clients dans l'ensemble à propos du remplissage de la proposition d'assurance, puis ils donnent l'explication détaillée de la garantie demandée avec sa tarification, le remplissage de la fiche de renseignement caisse (pièce de caisse pour l'établissement du reçu), l'enregistrement du numéro du reçu sur la proposition, et enfin l'envoi de celui-ci au producteur constitue la majorité de ses responsabilités. De plus, leurs rôles ne se limitent pas à recevoir des clients mais de répondre également à leurs soucis.

Les Chargés de clientèle (ou inspecteurs commerciaux) sont très ordonnés et respectueux dans l'exécution de leurs fonctions. Ils assument la prospection du marché voire identifient les créneaux opportuns. De ce fait, des visites au client s'imposent souvent selon des différents motifs comme visite du risque, visite de courtoisie, ...

Pour évaluer la réalisation des besoins du client vis-à-vis à la gestion administrative appliquée, il vaut mieux de savoir les besoins et l'attentes du client afin de tirer une analyse sur les rôles de chaque responsable administratif.

2-3 : Les besoins et attentes du client

- Du fait de l'intangibilité du service d'assurance, les clients attendent que l'agence communique les informations nécessaires et relatives à l'opération pour qu'ils puissent déceler tous les problèmes et avantages découlant du service offert en vue d'aboutir à un choix optimal. Ils attendent qu'ils aient une large option de formules d'assurances au moment de la souscription du contrat.

- Ainsi les consommateurs d'assurance exigent des services de qualités ; il faut les traiter en tant que « ROIS » parce qu'ils évaluent plus soigneusement les offres, et recherchent des mines d'information sur les services en phase pré et post achat.
- Au niveau de la qualité de service également, ils souhaitent que la prime à percevoir corresponde au service rendu. C'est-à-dire les clients attendent le meilleur rapport « qualité – prix ».
- Concernant l'égalité des clients vis-à-vis à l'agence, les consommateurs veulent que la direction s'efforce de favoriser la situation de chaque souscripteur. Selon eux, tous les clients sont pareils.
- En fin de compte, les clients se souscrivent à la compagnie d'assurance car ils attendent des solutions et d'éviter ou diminuer leurs problèmes. Alors ils ne veulent plus des problèmes supplémentaires comme service de l'Agence ; effectivement ils veulent que tout se passe au mieux possible et comme prévu.

Pour une large part, la satisfaction des clients tient autant à la capacité pour éviter les difficultés, les surprises qu'à la réalisation d'objectifs précis. Les clients attendent des résultats positifs. Ils ne veulent attendre ni la litanie des éventuelles failles ni d'excuses pour des mauvais services.

Enfin, les clients comptent sur l'agence pour comprendre leurs souhaits et y répondre. Il faut donc qu'elle comprenne l'environnement dans lequel ils opèrent, les contraintes qui sont les leur et les solutions qu'ils recherchent. L'agence doit s'associer à leurs efforts. Une grande partie de ressources de l'agence doit être consacrée à satisfaire leurs besoins et leurs aspirations. En effet, il faut savoir écouter la clientèle puisque trouver une clientèle tout en la gardant est l'un des secrets de la pérennité de la Compagnie.

Notre analyse consiste à dégager l'efficacité du service de l'administration en référant les attentes et besoins des consommateurs. Ainsi quelques points dans la gestion administrative sont des éléments qui risquent d'éloigner le produit de la clientèle visée ; c'est l'impact négatif de la gestion administrative appliquée à la DAA.

2-4 : L'impact négatif de la gestion administrative appliquée

Comme faiblesses du service de la direction, nous avons trois points à critiquer qui ne répondent pas aux besoins de clientèle, à savoir : l'information, le service de production et le service après sinistre.

- En ce qui concerne les informations imprécises ; la clientèle a généralement une tendance à avoir peur et/ou à minimiser les services offerts lorsqu'il y a une insuffisance d'information. Le risque inhérent peut survenir car les clients cherchent et se reposent plus sur l'information de bouche à oreille avant de choisir le service.
- Les horaires d'ouverture sont trop restrictifs ; parfois, les temps d'activités ne correspondent pas aux emplois du temps des clients.
- *L'intuitu Personae* : C'est le risque le plus grave car le client traite son affaire en raison de la personne mais non de l'agence. Il y a risque de la fuite de portefeuille.
- Concernant le service après sinistre ; il s'agit du non remboursement de l'indemnité immédiat entraîne le mécontentement, l'insatisfaction des clients. Cela peut les amener à repousser ou même à refuser le service.

Notons qu'il faut savoir évaluer et bien identifier ces risques. Au fait, lorsqu'un service ne donne pas de satisfaction, le client n'a rien à retourner et généralement ne sait à qui s'adresser pour se plaindre. Son seul recours est de cesser de traiter l'accord avec le prestataire du service.

Conclusion :

En définitive, cette analyse critique consiste à résoudre la question : « *Comment la gestion administrative appliquée à la DAA doit elle assurer la gestion des portefeuilles production et sinistre de l'agence ?* » Effectivement ; la base de cette étude met en exergue l'analyse de la gestion administrative de portefeuille appliquée, et considère que celle-ci est un outil de gestion stratégique. C'est-à-dire ce diagnostic nous permet de voir l'organisation interne de la direction en analysant deux points fondamentaux de la gestion administrative dont le premier concerne l'organisation des ressources humaines, tandis que le second consiste à analyser le fonctionnement financier de l'agence.

- **Les ressources humaines** : Les hommes sont comme l'actif le plus précieux pour assurer la gestion saine d'une entreprise. Ainsi, les ressources humaines sont des

éléments importants de l'environnement interne et occupe un très grand rôle dans l'évaluation des résultats obtenus en terme de rendement. Du point de vue opérationnel ; l'agence DAA dispose des employés répartis dans l'unité de production, sinistre, de technico-commerciaux, et unité de recouvrement. Cette répartition semble harmonieuse et favorisant la promotion avec de bonne formation. Ainsi, la relève sera assurée pour les postulants qualifiés. Du point de vue organisationnel ; les personnes ont une liaison hiérarchique : les chefs donnent des ordres ou des directives à leurs subordonnés, et les dernières exécutent puis rendent compte. Cette structure permet une communication et une fixation claire de la responsabilité de chacun.

- **Le fonctionnement financier :** Du point de vue global ; l'agence encaisse des primes portées sur la police et qu'elle paie irrévocablement les sinistres réalisés.

A côté des sinistres, elle doit régler des frais généraux qui sont inhérents à son exploitation à savoir : salaire du personnel, commission des agents, approvisionnement, ... A chaque fin d'exercice (31 Décembre) la direction dresse le tableau de sa situation comptable lorsqu'elle arrête son bilan. Bien attendu, l'établissement du bilan consiste donc une opération très importante pour un organisme d'assurance comme d'ailleurs pour toute entreprise. En réalité, les primes payées sont considérées comme intégralement acquises ; elles sont entrées entièrement en comptabilité.

De cette manière, les recettes en primes doivent permettre d'équilibrer, en principe deux catégories de dépenses : celles qui sont réservées pour indemniser les bénéficiaires de contrat lors d'un sinistre et celles qui couvrent les frais généraux. Concernant le sinistre, il n'est en effet pour une raison ou pour une autre, pas toujours susceptible d'être payé dans le courant de l'exercice pendant lequel il s'est produit. En fin d'année, il convient donc d'effectuer un recollement des dossiers de sinistre non réglés. D'où la classification du poste : réserve pour sinistre restant à régler.

Par contre, le recours à une réassurance sera possible et efficace en vue de surmonter la difficulté à la fois de mieux servir la clientèle. En cas de sinistre opportun, la partie qui n'est pas conservée par l'agence est cédée à un ou plusieurs réassureurs ; ceux-ci ne sont pas connus, ni en fait ni en droit de l'assuré, pour ce dernier ; l'agence reste seul responsable des indemnités à recevoir. C'est la loi de l'offre et de la demande.

PARTIE III : « *LES SOLUTIONS PROPOSEES ET QUELQUES*

***RECOMMANDATIONS* »**

Compte tenu des problèmes, cette troisième partie présente des solutions qui permettront de rationaliser et d'améliorer la gestion administrative de portefeuille client de l'Agence afin d'optimiser la performance de la Compagnie. Il s'agit de résoudre les problèmes au niveau de l'administration des souscriptions, puis la rationalisation et l'optimisation de la gestion des garanties et la gestion stratégique de l'agence, et enfin la mise en œuvre de quelques recommandations sur la gestion des sinistres et production ainsi que la mise en pratique des différents actions à mener.

Chapitre 6 : SOLUTION AU NIVEAU DES SOUSCRIPTIONS

Comme nous avons vu dans l'analyse des souscriptions, les différents problèmes au niveau de la proposition, les problèmes concernant la note de couverture et les faiblesses sur les avenants ont besoin des solutions afin d'assurer une gestion administrative optimum. Ainsi, l'administration doit résoudre les problèmes de circulation des documents et les problèmes au niveau du système d'information.

Section 1 : Solution sur le contrat de souscription

L'amélioration de la gestion du contrat de souscription assure une meilleure gestion administrative de l'agence. Il s'agit de résoudre les problèmes au niveau de la proposition, les faiblesses de la note de couverture et des avenants.

1-1 : La proposition

Afin d'avoir tous les informations nécessaires du client, il est souhaitable de reformuler la proposition en terme facile à comprendre. Pour ce faire, l'administration doit comprendre le niveau intellectuel de la clientèle globale. C'est serait mieux s'il y aura des propositions en version malagasy. Comme impact de cette reformulation, l'administration n'aura pas de soucis sur l'information des clients. Ainsi, cette solution permet la diminution de coût de l'administration car la non compréhension des clients sur les questionnaires à remplir entraine une perte des imprimés : un client peut arriver à remplir cinq fois la proposition.

Concernant la solution au niveau de l'organisation, l'administration doit optimiser la formation des inspecteurs commerciaux sur le remplissage des propositions afin de ne pas perdre de temps comme procédure de faire contrôler la proposition remplie au niveau de la hiérarchie. Cela entraine la rapidité des souscriptions et la satisfaction des clients.

En ce qui concerne la logistique, il est souhaitable que les responsables fournisseurs des imprimés au niveau du siège aient une étroite collaboration avec la direction d'agence. Pour ce faire, l'administration doit envoyer un rapport hebdomadaire concernant la situation des stocks vers le service concerné au siège. Ce système d'information permet une amélioration de suivi et de contrôle au sein de la DAA. En plus, l'agence peut évaluer automatiquement son évolution de vente par semaine.

1-2 : La note de couverture

On rappelle que la note de couverture soit un imprimé contenant la condition générale des couvertures de l'assuré. Comme problèmes que nous avons vus sur cette note de couverture, les termes plus techniques utilisés rendent une difficulté de compréhension pour les clients. Concernant la solution correspondante, nous proposons de reformuler la rédaction de cette note de couverture. Pour ce faire, il vaut mieux que l'administration effectue des sondages par une enquête statistique afin de comprendre plus profondément tous les problèmes de l'assuré sur cette note de couverture. En outre, il est souhaitable qu'il y aura une version malagasy de cette condition générale de couverture afin que tous les consommateurs de la DAA, quel que soient les catégories socioprofessionnelles, comprennent parfaitement la contenu de leurs couvertures.

Par conséquent, ces solutions entraînent un renforcement de confiance de la clientèle avec les services et l'engagement de la direction.

1-3 : Les avenants

L'avenant consiste à annoncer au client le renouvellement de son contrat. Comme problème y concernant, il s'agit l'imprécision des informations nécessaires sur les clients qui sont variables selon l'évolution de l'environnement.

Alors, pour résoudre ce problème, l'administration doit optimiser la collecte des informations par la réalisation de prospection pour vérifier la situation exacte des assurés. Ainsi, les responsables de souscription (par exemple : les chargés de clientèle) doivent exiger des pièces justificatives convenables aux informations données au renouvellement. C'est-à-dire les contractants ne signent pas si tout est vérifié. Par exemple, l'assuré en assurance santé doit faire une visite médicale et portant le résultat de la visite chez l'assureur avant d'accorder son contrat de renouvellement.

Par conséquent, l'assuré aura une confiance avec la qualité de service de l'agence, et l'assureur ne posera plus de soucis aux clients. Ainsi, cette procédure entraîne une amélioration de la gestion administrative en termes de règlement de sinistre car celle-ci accélère les tâches de chaque responsable.

A propos de la gestion des polices, il est vraiment nécessaire de régler les problèmes y concernant parce que à partir de la situation de ces polices que l'administration doit gérer et

contrôler chaque contrat. Le problème y afférent se pose au niveau du classement des dossiers clients. Pour y résoudre, la mise en relief d'un système informatisé au niveau de l'organisation pourra entraîner la maîtrise de gestion des polices de chaque assuré en matière de suivi et de contrôle de l'évolution de la situation de leur contrat. En effet, le service recouvrement a pour avantage d'assurer la vérification des toutes les primes impayées afin de faciliter le règlement ou non en cas de sinistre.

Ainsi, ce système d'information informatisé accélère les attributions du service recouvrement et lui permet à informer rapidement les assurés sur la situation de leurs polices ; c'est-à-dire signaler le client que son contrat doit être à renouveler ou expiré ou résilié.

Section 2 : Solution au niveau de la circulation des documents

L'amélioration de la circulation des documents entraine une organisation efficace de la gestion administrative. Ainsi, les problèmes liés à la gestion des quittances et le service recouvrement doivent être résolu pour pouvoir optimiser l'administration des souscriptions.

2-1 : La finition des contrats

Comme nous avons cité dans l'analyse, le problème lié à la finition des contrats c'est que la lenteur de service sur la réalisation de ce contrat. Alors, notre suggestion insiste que la Compagnie doit optimiser la qualité des inspecteurs commerciaux par une formation adéquate sur les logiciels traiteurs de contrat. Pratiquement, le service informatique au sein du siège est le responsable de cette formation, et par conséquent tous les chargés de clientèle au sein de l'agence peuvent maîtriser de transformer le contrat de l'assuré.

L'intérêt de cette suggestion c'est que la minimisation de circuit des documents afin de ne pas suivre une longue procédure dans la réalisation de contrat des consommateurs. Ce système permet à la DAA d'éviter la lenteur de service. Ainsi, la capacité de chaque chargé de clientèle pour finir un contrat permet à la direction d'accélérer le traitement de ce contrat. Par conséquent, les clients arrivent à atteindre leurs besoins et ils prendront leurs confiances avec la Compagnie.

2-2 : Renforcement de contrôle et de suivi au niveau du service recouvrement

Les problèmes afférents à ce sujet sont au niveau de la gestion des quittances, plus précisément au niveau des primes impayées. Pour résoudre ce problème, la gestionnaire administrative de l'agence doit améliorer ses attributions en assurant l'audit au niveau du service recouvrement. Pour ce faire, la gestionnaire administrative doit recevoir un rapport journalier venant du service caisse, ce rapport contient le chiffre d'affaire réalisé par l'agence et le montant d'arriéré par jour. Ainsi, il est souhaitable que la direction dispose un système de communication électronique au niveau de chaque service. Ce système permet à l'agence une forte relation interservices permanente ; le but de cette suggestion c'est tout simplement de faciliter le contrôle interne de l'agence.

Concernant l'augmentation du taux d'arriéré de la DAA, la Compagnie doit embaucher des agents de recouvrement qui peuvent réaliser des prospections au niveau des clients crédités par l'agence. L'intérêt de cette solution c'est que le service recouvrement peut assurer le contrôle et le suivi des primes non payés.

Section 3 : Solution au niveau du système d'information

L'information constitue la base essentielle de l'efficacité et de la sincérité des traitements de données. En effet, le système appliqué à la gestion administrative doit pouvoir transformer les informations de base en informations administratives utiles à l'analyse et au contrôle pour conduire à l'élaboration des informations de gestion nécessaires à la prise de décision.

Pour arriver à cette finalité, nous estimons qu'il est indispensable pour la Direction d'Agence Antsahavola de disposer d'un nouveau système d'information concrétisant la fiabilité des renseignements. Le système d'information joue un rôle très important dans l'assurance ; après les frais de personnel, les dépenses informatiques représentent le deuxième poste de dépenses.

Les technologies de l'information jouent un rôle clé dans les domaines :

- Du traitement des données, en raison des masses importantes d'informations à manipuler ;
- De la qualité de service au client et des gains de productivité ainsi générés par l'automatisation des opérations et le traitement en temps réel ;
- Du suivi technique de l'activité : tarification, sinistralité, provision ;

- Des échanges d'informations avec les différents intervenants : intermédiaires, service internes, compagnie, bureaux directs, agences ;
- De l'avantage concurrentiel des nouveaux entrants, ayant l'opportunité de développer des systèmes performants par rapport aux compagnies plus anciennes liées par la complexité des systèmes existants et l'ancienneté des données ou des contrats à gérer.
- Des potentialités de développement liées à l'exploitation d'une base de clientèle et à la réactivité offerte par les systèmes d'informations.

Ainsi, nos suggestions seront axées essentiellement sur deux éléments : au niveau des relations inter-service et au niveau de la circulation des documents.

3-1 : Optimisation des relations inter-service

Il serait efficace d'améliorer le partage de responsabilités, ainsi que la délégation de pouvoir et d'autorité au sein de la direction.

- Chaque employé doit être responsable de ses actes ainsi que de ses fonctions.
- Il serait meilleur pour la Direction d'Agence Antsahavola que certains pouvoirs soient décentralisés afin que chacun puisse efficacement participer à l'atteinte des objectifs.

La meilleure approche pour solutionner le problème existant serait l'optimisation des relations de la DAA avec les autres services concernés du siège.

Notre suggestion consiste alors à déléguer à chacun une autorité dans prise de décision sur les tâches qui lui sont attribuées, puis d'alléger la hiérarchie des pouvoirs dans le but de les réduire en système de communication interpersonnelle. « *Communiquer sans stress : maîtriser ses relations avec les autres.* » La communication interpersonnelle reflète cinq fonctions fondamentales, à savoir : la conscience, la liberté, l'expressivité, la réciprocité et l'efficacité.

- La conscience : Sans une pleine conscience des conséquences de ce que l'on dit ou fait, toute communication conduirait bien vite à la contrainte de l'un et à la soumission de l'autre, à des réactions incontrôlées et à des conflits.
- La liberté : qui est au service de nos besoins. Elle nous incite à parler de nous, sans réserve ni faux-semblants. Elle prévient le stress de la frustration. Nous nous privons de liberté quand nous ne disons pas ce que nous voulons, par crainte de déplaire.

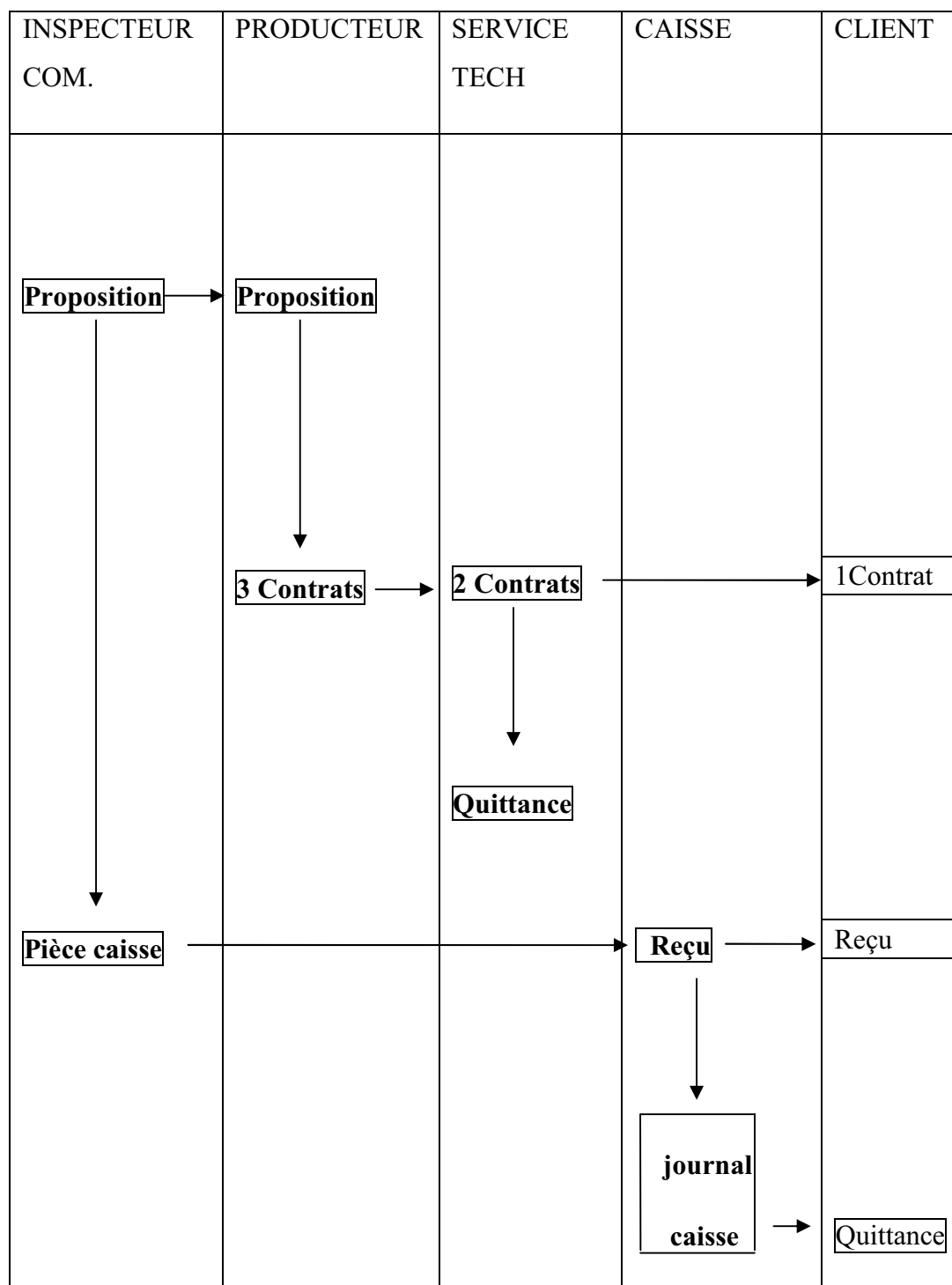
- L'expressivité : C'est le langage du corps. On est dans l'expressivité quand par exemple on rit de bon cœur, qu'on se laisse traverser par les émotions, quand il n'est pas question de cacher son trouble. En revanche on limite l'expressivité lorsque l'on se tasse sur le siège, dans un effort vain de se soustraire aux regards de l'assistance.
- La réciprocité : C'est l'attention accordée aux autres. On est dans la réciprocité quand par exemple, sensible aux préoccupations des autres, on leur manifeste prévenances et compréhension. A l'inverse, on manque de cette qualité quand on traite les autres sans ménagement ou encore quand on les indispose par des attitudes indélicates ou discourtoises.
- L'efficacité : C'est la technicité sans faille de la communication. Nous sommes dans l'efficacité quand, par exemple, nous parlons nettement. Nous réduisons, au contraire, notre efficacité quand nous parlons longuement sans nous apercevoir que notre interlocuteur est ailleurs, perdu dans ses pensées et qu'il ne nous écoute donc plus.

En résumé, la communication entre personnel (service) est un des outils permettant de mesurer l'efficacité du système d'information dans la direction. Si cette communication suit la logique normale de ses fonctions ; c'est-à-dire sans contrainte de hiérarchie ni de partage de pouvoir, on dira que le système d'information est évolutif.

3-2 : Conception d'un circuit des documents optimum

On donnera ici une nouvelle conception du système de circulation des documents. On définit généralement un système « un ensemble d'éléments en interaction, dynamique et organisés en fonction d'un but ». Le nouveau système qu'on va essayer d'élaborer permettra à la fois de réduire la longueur du circuit et de disposer du maximum d'informations utiles à chaque service.

Le schéma suivant représente une proposition de circuit des documents



INTERPETATION ::

- **Inspecteurs commerciaux** : Lors de la souscription, le chargé de clientèle doit suivre et appuyer le client au remplissage de la proposition d'assurance. Puis ils établissent une fiche caisse à envoyer au caissier pour le paiement de la prime correspondante. La proposition remplie doit être envoyée au producteur afin de le transformer en contrat.
- **Producteurs** : Le service production reçoit la proposition remplie venant du chargé de clientèle, puis il transforme le contrat en trois exemplaires dont l'une est réservée pour l'agence et les deux doivent envoyer au siège (service technique).
- **Service technique (siège)** : A partir des contrats qu'il a reçu, le service technique fournit la quittance correspondante et l'envoie à la comptabilité. Ainsi, l'un de ces deux contrats est gardé comme archive du siège et l'autre doit être envoyé au client.
- **Caisse** : Après le règlement du client, le caissier donne immédiatement un reçu correspondant à la fiche caisse au client. Puis il enregistre ce règlement dans le journal caisse. Et enfin, il doit informer ce fait à la comptabilité par l'envoi d'une fiche client.
- **Comptabilité** : Avant d'effectuer l'enregistrement comptable, le service comptabilité vérifie et compare la fiche client avec la quittance. Et enfin, il envoie la quittance chez le client.
- **Client** : Le consommateur a immédiatement le droit d'avoir un reçu après son paiement de la prime. Après quelques jours de ce règlement, il doit aussi avoir un contrat (contenant l'attestation d'assurance et les conditions particulières) et une quittance.

Comme intérêt de ce circuit de document, l'orientation du client est entièrement effectuée par l'inspecteur commercial, le producteur et le service technique. Par conséquent, ce schéma concrétise la liaison de l'Agence avec le siège. Le service comptabilité assumera tout seul la gestion des quittances et l'enregistrement des opérations comptables. Ainsi, ce circuit est réduit à six éléments seulement alors que les documents circulent directement au service concerné. Pour conclure, nous estimons que la procédure d'informatisation doit être activée au problème au plus tôt pour éviter la prolifération des erreurs de codification. Le mode de circulation des documents que nous avons proposé nous semble efficace pour accélérer la procédure de gestion administrative de portefeuille. En ce qui concerne les relations inter-service nos suggestions permettront de créer une ambiance saine et une relation de confiance entre les personnels. Ce pendant, il appartient à la Compagnie seule de décider du mode d'organisation de la Direction d'Agence Antsahavola.

Chapitre 7 : SOLUTIONS SUR LA GESTION DES GARANTIES ET LA GESTION STRATEGIQUE

Concernant la gestion des garanties, le problème y afférent est au niveau du système d'information entre les services concernés au siège et l'agence. Pour y résoudre, notre suggestion se concentre sur l'optimisation de la gestion des garanties et le domaine de l'assurabilité en dégageant la qualité de la gestion administrative appliquée au sein de l'agence.

En ce qui concerne la gestion stratégique de la DAA, il s'agit la politique de l'agence. Les solutions correspondantes nous permettent d'améliorer les stratégies de l'organisation, puis le système d'encaissement et de recouvrement, et enfin le règlement des sinistres.

Section 1 : Solutions sur le domaine de l'assurabilité et la garantie offerte

Comme solutions, nous avons trois points fondamentaux à savoir : le domaine de l'assurabilité, les garanties offertes, et la gestion administrative de production appliquée par l'agence.

1-1 : Le domaine de l'assurabilité

Il est souhaitable que la Compagnie optimise le système d'information entre le siège et l'agence afin de ne pas perdre toutes les informations interservices nécessaires. Pour ce faire, le siège doit installer un système de communication électronique pertinente reliant tous les services coopérants. L'objectif c'est que chaque responsable soit toujours au courant sur les changements au niveau de leur service.

A part ça, il est nécessaire que le chef du point de vente organise ainsi une réunion ou bien une formation des personnels hebdomadaire pour pouvoir performer ce système d'information.

Comme intérêt de cette suggestion, elle permet à l'administration de recevoir les comptes rendues de l'individu afin d'améliorer la qualité de service de la DAA, plus précisément la capacité des personnels pour réaliser leurs attributions. La qualité performante des employés permet à la Compagnie d'avoir un avantage concurrentiel.

1-2 : Les garanties offertes

Comme nous avons vu dans l'analyse, le problème concernant les garanties offertes se pose sur la faiblesse du système d'information et la manque de formation des personnels. Notre suggestion insiste encore sur la mise en exécution d'un système de communication électronique pertinente au sein de l'organisation, cela permet de résoudre tout de suite le problème de chaque responsable si le cas arrive. Par exemple : un commercial n'arrive pas à trouver la valeur exacte de la prime d'une assurance retraite complémentaire ; mais grâce à l'existence de ce système d'information, le chargé de clientèle doit s'adresser immédiatement au service siège concerné.

Au niveau de l'organisation, tous les responsables de l'agence doivent avoir fréquemment des formations pour améliorer leurs qualités. Ca peut se faire une fois par mois afin que tous les employés soient au courant à l'évolution des activités du secteur.

L'impact positif de ces solutions est tout simplement de performer la qualité et la rapidité du service afin de satisfaire les consommateurs, voire la maîtrise de la concurrence.

1-3 : Optimisation de la gestion administrative appliquée

Il s'agit le respect des attributions de tous les responsables administratifs de la DAA. Pratiquement, la gestionnaire administrative de portefeuille de l'agence doit assurer l'appui et l'assistance technique des inspecteurs commerciaux, puis elle est responsable de réaliser le contrôle et le suivi du service recouvrement.

La performance des activités des chargés de clientèle est la base fondamentale de rentabilité de l'agence. Alors, les activités des chargés de clientèle ont besoin beaucoup de l'appui et de l'assistance technique ; pour ce faire, la gestionnaire administrative doit auditer les activités des commerciaux. L'objectif c'est d'améliorer la qualité des chargés de clientèle en tant que inspecteurs commerciaux.

Concernant le service recouvrement, la gestionnaire administrative doit exiger un rapport hebdomadaire du chef de service recouvrement. Cette procédure permet à l'administration de bien gérer et de contrôler l'arriéré de l'agence.

Section 2 : Solutions concernant la politique de l'agence

Les solutions concernant la politique de l'agence nous permet de détailler les solutions liées à des stratégies de l'agence, au système d'encaissement et de recouvrement et enfin les solutions concernant le règlement des sinistres.

2-1 : Les stratégies de l'agence

Rappelons dans l'analyse critique de l'existant, les problèmes liés à ces stratégies de l'agence concernent la fidélisation de clientèle et le règlement des sinistres.

Comme solutions alors, la DAA a pour rôle important, en tant que point de vente, de satisfaire les besoins de la clientèle. Pour ce faire, la direction doit effectuer des formations fréquentes des chargés de clientèle afin d'évaluer leur performance. Ainsi, il est utile d'embaucher des chargés de clientèle qualifiants pour pouvoir accélérer les activités commerciaux car l'insuffisance de ces responsables commerciaux entraine une lenteur de service au niveau du point de vente. Enfin, la baisse de salaire des personnels serait une cause de leur démotivation, alors, il est souhaitable que l'administration y pense. Pour savoir les désirs des employés, la Compagnie peut organiser un sondage d'une enquête au niveau des différents services.

L'impact de ces suggestions peut entrainer une amélioration au niveau commercial en termes de fidélité des consommateurs, puis la dynamisation des services et la motivation des personnels.

2-2 : Le système d'encaissement et de recouvrement

Le problème y concernant se pose sur la procédure de recouvrement et le non paiement des primes d'assurance. Notre solution insiste sur le paiement de la prime avant l'envoi du contrat. On ne peut pas souscrire un client qui n'a pas jamais payé sa prime d'assurance. Cette proposition peut arranger le service recouvrement car il n'y aura pas d'arriéré, en plus il ne perdra pas du temps pour téléphoner ou prospector les clients concernés. Le paiement de la prime au moment de la souscription accélère la procédure de règlement de sinistre si le cas arrive.

2-3 : Le règlement des sinistres

Comme solution au niveau du règlement des sinistres, nous proposons tout simplement de diminuer la durée du traitement comme procédure. Pratiquement, le dossier du sinistré doit passer directement au service siège concerné après avoir visé par le directeur d'agence. Et après la vérification de la direction générale, on doit effectuer le remboursement.

Par conséquent, les consommateurs sont satisfaites et ils tiennent compte encore leur confiance avec la Compagnie.

Chapitre 8 : LES RECOMMANDATIONS SUR LA GESTION DES SINISTRES ET PRODUCTION

Ce chapitre consiste à la recommandation sur la gestion des portefeuilles client et l'optimisation des facteurs de production.

Comme les actions à mener sur la gestion des portefeuilles, il s'agit donc à contribuer les personnels dans l'atteinte de l'objectif, puis optimiser la gestion des garanties et enfin, améliorer l'organisation de l'agence.

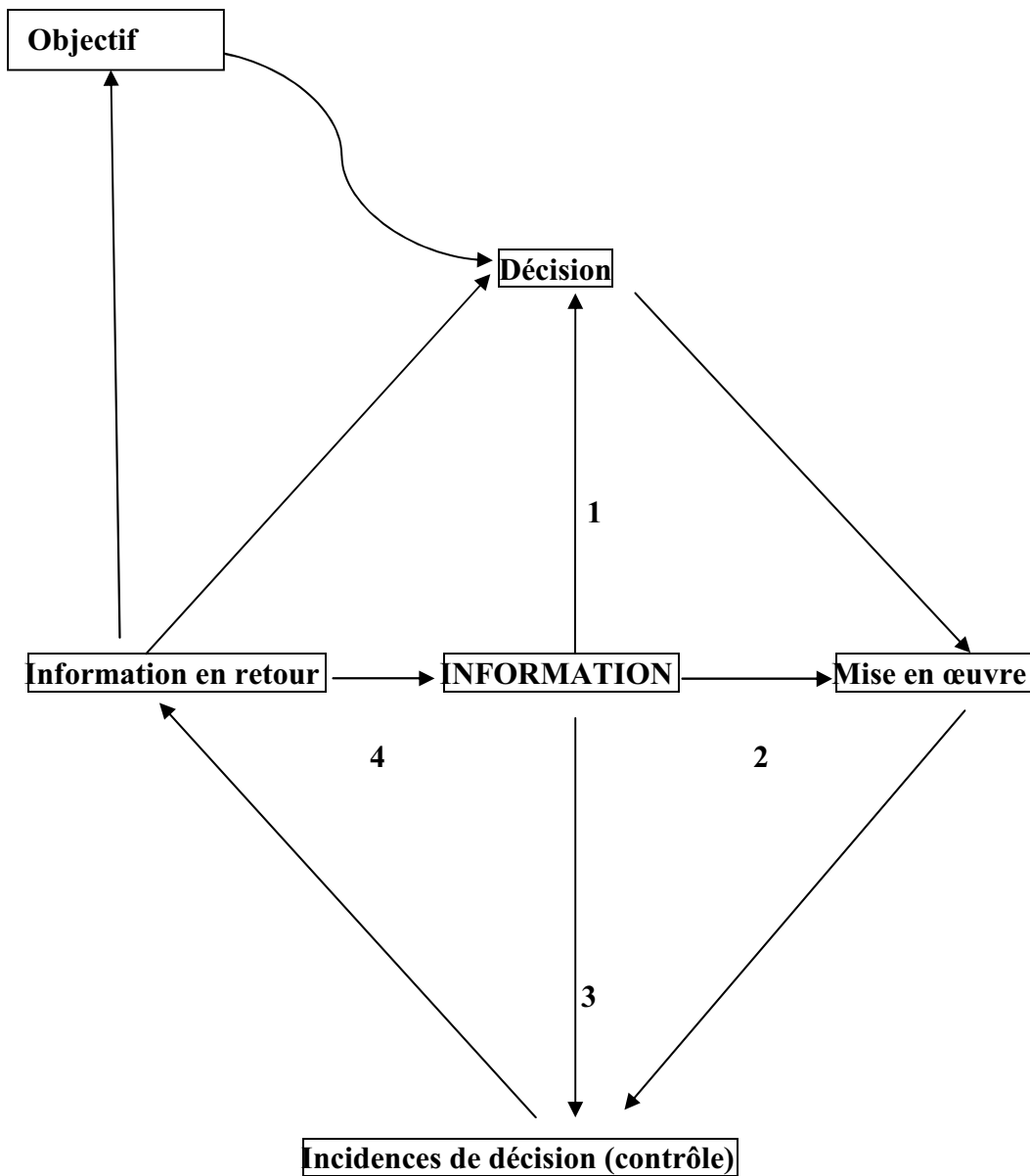
En ce qui concerne l'optimisation des facteurs de production, nos suggestions consistent à qualifier et encadrer les agents de production, puis mettre en exergue la prise en conscience de la clientèle et enfin améliorer la communication avec les clients potentiels.

Section 1 : Les actions à mener sur la gestion des portefeuilles

Pour assurer un avantage concurrentiel, la direction ne doit pas minimiser ni négliger la compréhension de clientèle afin de satisfaire leur besoin. Ainsi, l'administration a une grande responsabilité permanente d'animer et de motiver les personnels, puis d'optimiser l'organisation dans l'agence.

1-1 : Contribution de chaque personnel dans l'atteinte de l'objectif

Il s'agit donc d'améliorer la gestion commerciale des points de vente. Cette participation à l'atteinte des objectifs se reflète dans le schéma de la page suivante.



Remarque :

1 : Service comptabilité ;

3 : Recouvrement ;

2 : Inspecteurs commerciaux ;

4 : Service production et technique

Il s'agit ici de bien gérer l'information pour pouvoir définir les objectifs conformes à l'objectif principal de la DAA. C'est d'abord rassembler les données, les ordonner et les stocker. C'est ensuite mettre en œuvre les procédures (utilisées une seule fois ou occasionnellement), ou être mises en œuvre systématiquement de façon permanente. Dans ce dernier cas, elles constituent des « systèmes d'information privilégiés » comme le système de documentation ou, le système comptable.

Les informations qui nous intéressent ici sont les données sur la clientèle. Quelle que soit la nature du produit à vendre, l'intervention de l'homme est toujours nécessaire : « inspecteurs commerciaux » ; « courtier » ; « agent »

Les missions des inspecteurs serait alors de :

- Vendre : savoir faire acheter ;
- Réaliser un chiffre d'affaire profitable ;
- Prospecter : rechercher sans cesse des nouveaux clients ;
- Informer la clientèle en permanence sur les produits à vendre ;
- Informer la Compagnie pour une meilleure décision ;
- Assurer la promotion en participant au marketing ;
- Démontrer les points forts du service de l'agence afin de convaincre la clientèle pour conclure positivement ;
- Assurer l'après vente : c'est-à-dire les engagements, entretenir les relations avec la clientèle, garder le contact avec le client.

1-2 : Optimisation de la gestion des garanties

La gestion de risque doit s'évoluer en fonction de la situation de l'environnement externe. Il ne faut pas ignorer que le progrès technologique peut changer le marché et les besoins de clients. Alors ; une ressource unique même si le risque d'imitation est difficilement maîtrisable telle que la garantie sur le matériel informatique « ordinateur » contre la foudre, le vol ... vu l'existence de nombreux cyber espace ; la garantie sur le fond de commerce. Cependant, une étude de faisabilité technique s'avère indispensable.

L'Agence Antsahavola focalise son énergie sur la croissance par la diversification des garanties offertes. Par contre, on constate que certaine garantie semble passive à la vente comme étant le cas de l'assurance *risques divers* et les *risques spéciaux*.

En effet ; le regroupement de plusieurs garanties en un seul contrat constitue la solution adéquate pour éviter la crise de dispersion. Donc, on procède à un double intérêt : l'une partie de garantie a sa potentialité commerciale et l'autre partie inerte peut devenir active.

Par exemples, l'assurance garantie complexe regroupant à la fois responsabilité civil chef de famille, assurance personnel contre les accidents (APA), assurance vie, assurance retraite. Et les assurances risques catastrophiques sont garanties par cyclone, vent violent, dégâts des eaux, incendie, grêle, foudre.

En ce qui concerne les assurances de dommages, la revalorisation des biens assurés est primordiale pour éviter la sous assurance ou l'insuffisance des capitaux assurés. Cette dernière pose souvent de problème car c'est l'assuré lui-même qui fixe librement la somme assurée dans laquelle constitue l'élément de base pour le calcul de prime.

Il est souhaitable que l'agence s'intéresse beaucoup plus à l'évolution de l'environnement de l'assurance. En d'autres termes, elle devrait procéder à la collecte des données externes (ce qui n'est pas produit par l'Agence elle-même) auprès d'autres institutions à savoir l'INSTAT, la Douane, le Ministère de transport, ...

Il faut toujours être à la fois présent sur le marché et au courant de tout pour avoir un avantage concurrentiel. Par exemple : concernant le produit automobile, il est nécessaire de suivre l'évolution du parc automobile à Madagascar si possible et ceci en vue de connaître les possibilités sur le marché.

1-3 : Les actions à mener sur l'organisation

L'amélioration de la duplication informatisée du contrat intégral constitue une solution cruciale d'ordre organisationnel. Ainsi, le doublé du contrat serve à atténuer le problème inter production et sinistre.

Concernant l'organisation du point de vente, il est souhaitable que la Compagnie embauche des chargés de clientèle pour la DAA car le nombre des agents commerciaux au sein de cette Agence est pratiquement insuffisant. Ainsi, l'Agence doit mettre une forte organisation sur le moment de la visite de risque et de la prospection pour éviter l'absence fréquente des inspecteurs commerciaux dans leurs bureaux.

Au niveau de la logistique, le manque de matériels retarde les recherches effectuées et affecte la qualité de l'étude réalisée. Chaque poste à responsabilité doit dotée d'un ordinateur avec

des logiciels performants pour exécuter les tâches administratives. Pour améliorer ainsi la qualité de service de la DAA et pour ne pas perdre le temps des clients (lourdeur de service), il vaut mieux que chaque box du point de vente dispose une imprimante.

Pour rendre efficace le mécanisme de la circulation des documents ; l'emplacement du service informatique au sein de l'agence permet d'accélérer la sortie de la quittance d'autant plus, ce service est le mieux qualifié à réaliser cette grande responsabilité. En d'autre terme la Direction d'Agence Antsahavola a besoin plus d'une autonomie sur la gestion du contrat. D'ailleurs, il ne faut pas négliger la gestion de la quittance impayée parce que celle-ci a des répercussions sur le taux de recouvrement des primes. Ainsi, la mise en place d'un service informatique au sein de l'agence permet une étroite collaboration avec les services administratifs comme la comptabilité et le service recouvrement. Ce service informatique suit le résultat individuel de chaque police, et travaille sous la surveillance du Directeur d'Agence Adjoint.

L'installation d'une boîte à idée dans les endroits les plus fréquentés de l'agence (entrée du bâtiment, cantine) s'avère primordiale. Cette méthode permet de supprimer les préjugés de hiérarchie.

Pour favoriser le portefeuille de l'agence et donner la satisfaction aux clients, les mesures suivantes doivent être prises en considération :

- Un accueil par des employés souriants et bien habillés (tenue correcte) ;
- Des indications claires sur la garantie offerte et sur le comptoir de chaque poste à responsabilité ;
- Des employés compétents : capables de répondre aux besoins des clients ;
- Des employés capables de favoriser la relation interpersonnelle ; remerciement chaleureux et invitation à revenir.

Section 2 : Recommandation au niveau commercial

Pour assurer la survie de la Compagnie et la pérennité des activités, les responsables de l'agence doivent considérer perpétuellement le client comme ROI. La vente est la seule raison d'existence d'une entreprise, alors ; il faut optimiser les facteurs qualités de la production. Effectivement cette section consiste à renforcer la force de vente par la qualification et encadrement des agents de production, puis la prise en conscience perpétuelle de la clientèle, et enfin l'amélioration de la communication avec les clients potentiels.

2-1 : Qualification et encadrement des agents

La force de vente doit s'appuyer sur deux points fondamentaux : Le premier concerne la qualité des chargés de clientèle à l'intérieur de l'agence et le second parle la performance des agents commerciaux externes, ceux sont les prospecteurs. Ces agents doivent avoir plusieurs qualités pour être vendeurs des produits d'assurance, c'est-à-dire être chevronné, avoir le diplôme requis (au minimum BACC+2 en gestion ou commerce), maîtrise de la langue française et moyenne en langue anglaise, ayant le sens relationnel et d'initiative, dynamique, sérieux, bonne présentation. A ce propos, une bonne dose de formation munie d'une stricte connaissance des procédées technique apporte des atouts commerciaux et ne doit pas être négliger pour mener à bien leurs fonctions.

Les agents commerciaux doivent être capables d'évaluer la prime que le consommateur est prêt à payer en fonction du marché. Quelque soit la prime pratiquée, les forces de vente doivent être capables de le justifier. La stratégie du prix psychologique s'avère efficace ; cette méthode consiste à déterminer le prix qui correspond au plus grand nombre d'acheteur à la suite d'un sondage.

Il est toutefois conseillé d'organiser une réunion des technico-commerciales tenues mensuellement et encadré par le Directeur d'Agence Adjoint. A cette occasion, les agents commerciaux donnent leur avis sur les anomalies s'ils y a lieu, sinon ; chacun fait le rapport du bilan de la vente réalisée et en tirer des conclusions.

Le bilan peut être dressé sous forme d'un tableau comme suit :

Activités	Janvier	Février	Mars	Avril	...
<u>A/ COMMERCIALE :</u> a/ <u>Prospection du marché :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre des clients prospectés - Les zones ou/et quartiers prospectés b/ <u>Réalisation des ventes :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre des contrats réalisés par rapport au nombre de prospection - Volume des contrats renouvelés - Nombre des clients nouveaux selon la répartition par catégorie socioprofessionnelle (société, organisme, institution, étudiant, particulier, autres) c/ <u>Encaissement des primes :</u> nombre exacte des primes encaissées par rapport aux contrats souscrit et/ou renouvelés					
<u>B/ ADMINISTRATION :</u> Y a-t-il des propositions d'assurance ? (si oui, nombre) Nombre des réclamations reçus quelque soit le motif					
<u>C/ CONCLUSION PERSONNELLE :</u>					

2-2 : Prise en conscience perpétuelle de la clientèle

L'art de garder la clientèle à soi même est de lui offrir un service minimum (par exemple, accueil de client le samedi matin). Parfois, les jours ouvrables ne coïncide pas aux emplois du temps des clients.

Il faut prendre contact régulièrement avec les clients (une fois par mois, par exemple) afin de préserver la notion du « professionnalisme ». Le contact peut se faire par téléphone mais le face à face serait plus performant.

L'envoi d'un relevé comporterait la situation du compte de chaque client suppose indéniable. Ce relevé se fait sous forme d'un imprimé liasse qui enregistre les divers mouvements du contrat, à savoir : les primes impayées, sinistre portés en compte, les acomptes versées, ... intervenus durant le trimestre. En définitive, ce relevé permet à l'agence de transmettre des informations à ses clients en vue de faire gagner leurs confiances.

Le client potentiel a besoin d'être éduquer par la publicité, la promotion de vente et l'argumentaire de la force de vente pour devenir client réel. L'objectif stratégique défini doit se référer de se baser à l'analyse du comportement humain puisque la plupart de la population urbaine ne connaît pas vraiment l'utilité des assurances à l'exception de la garantie automobile.

2-3 : Optimisation de la communication avec les clients potentiels

La publicité et la promotion de vente constituent des impératifs à la prospection du marché. L'agence devrait être capable d'organiser une campagne publicitaire dans le cas échéant, elle s'adressera à une agence de publicité.

Incluant dans les actions publicitaires, une émission télévisée hebdomadaire est souhaitable. Cette émission sera consacrée sur l'importance de la souscription d'assurance et de l'information sur son mécanisme, voire le véritable rôle de l'assurance. C'est une forme de publicité informative du fait que la plupart de la population ignore effectivement la raison d'être du secteur d'assurance. Alors, la télévision a été sélectionnée comme media pour faire la campagne publicitaire car elle est dotée de diverses qualités suivantes par rapport aux autres : sa couverture est très étendue, c'est un media visuel, en plus dispose de mouvement et de son. Grâce à ses ressources immenses, la télévision peut tout dire et tout démontrer.

Sur la réalisation, il faut utiliser dans la limite la chaîne de télévision nationale (TVM) car elle couvre tous les territoires malagasy, de plus le canal est facilement accessible aux publics.

En complément de la stratégie qualitative ; les agents commerciaux doivent avoir leur extérieure distinctive pour faire la prospection. Par exemple, porter sur soi une serviette unique comportant le logo de la compagnie ARO. Cette pratique a fondamentalement une répercussion favorable d'ordre psychologique vis-à-vis personnel et des clients cibles.

Conclusion :

En somme, cette troisième partie nous permet d'améliorer la performance des activités au sein de l'organisation. Etre battant, c'est de trouver à chaque fois de solution pour chaque problème, alors l'agence ne doit pas cesser de trouver des actions à mener sur l'amélioration de la qualité de son service. Nos suggestions se concentrent sur trois fondamentaux à savoir : l'optimisation du style de leadership et de l'organisation générale, puis l'introduction des actions à mener sur la gestion de sinistre et production, et enfin l'optimisation des facteurs de production. Si ces actions seront réalisées, on peut croire qu'il y aura des grandes évolutions sur la qualité de service administratif de la DAA.

CONCLUSION GENERALE

L'entreprise n'est pas seulement une unité dépendant uniquement des facteurs financiers et matériels mais elle dispose aussi des méthodes de gestion. Ainsi l'administration doit évaluer le fonctionnement des activités dans l'organisation par l'analyse de l'existant afin de tirer des solutions pertinentes.

L'analyse de la situation existante nous a permis de faire le diagnostic sur la souscription, la gestion des garanties et les gestions stratégiques de l'administration. En effet, cette analyse dégage quelques problèmes administratifs dans la pratique à savoir : les problèmes liés au contrat de souscription, les problèmes concernant la circulation des documents, les faiblesses au niveau du système d'information, les faiblesses au niveau de la gestion des garanties, les problèmes liés à la gestion administrative appliquée par l'agence, les difficultés sur la politique interne de l'agence, et les freins au niveau commercial.

En revanche, la dernière partie de cet ouvrage nous permet de résoudre les faiblesses et les difficultés qui sont déterminées dans l'analyse de la situation actuelle. Pour résoudre ces problèmes, plusieurs suggestions que l'administration doit mettre en pratique : concernant les problèmes liés à l'administration des souscriptions, nos propositions consistent à performer la communication et le système d'information interservices puis à renforcer le contrôle au niveau du service recouvrement. En ce qui concerne les difficultés au niveau de la gestion des garanties et la gestion stratégique, les solutions proposées entraîne à l'administration d'optimiser la gestion administrative appliquée par l'agence, d'améliorer le système d'encaissement et de recouvrement, et d'accélérer le règlement des sinistres. Ainsi, quelques recommandations bénéficient la direction par la contribution de chaque personnel dans l'atteinte de l'objectif, par l'optimisation de la gestion des garanties, par la qualification et encadrement des agents et par l'amélioration des actions commerciaux.

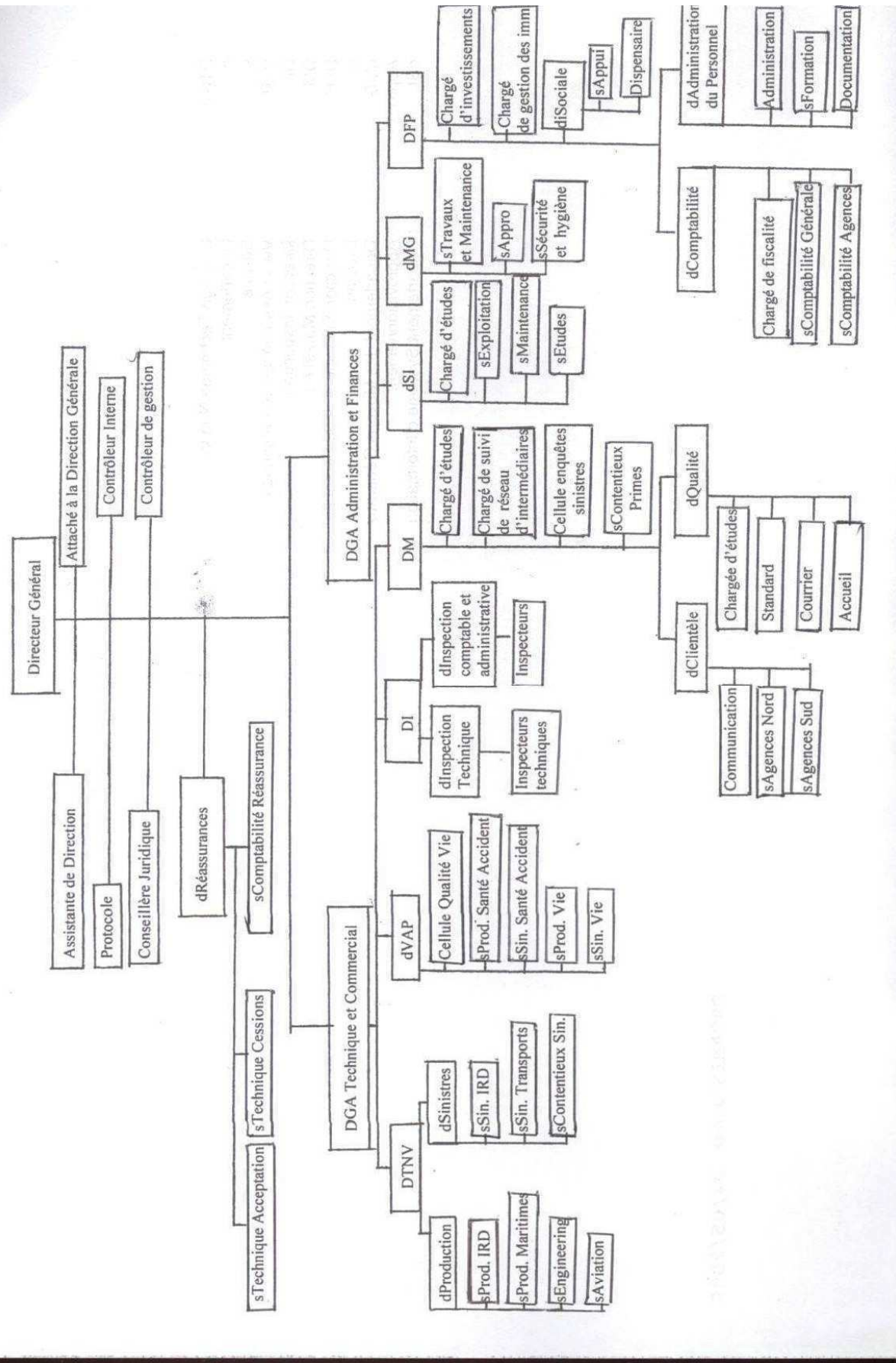
En un mot, comme réponse à la problématique, la mise en exécution de ces solutions au niveau de la gestion administrative assure la gestion des portefeuilles sinistres et production de l'Agence.

BIBLIOGRAPHIE

- Charpentier, « **Organisation et gestion de l'entreprise** », Nathan, PARIS, 1997, 424 pages.
- Octave GELINIER, LES FONCTIONS ET TACHES DE DIRECTION GENERALE, les éditions de l'organisation, Paris 1991, 383 pages.
- P. Baranger, JP Helfer, H de la Bruslerie, J Orsoni, JM Paretti, LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE, Vuibert gestion, 63, bd Saint-Germain 75005 Paris 1985, 430 pages.
- Professeur à l'université d'Antananarivo, Faculté DEGS, « **cours de management** », année universitaire 2007-2008.
- Truchan-Saporta M. « **Management des organisations** », Nouveaux Horizons, de Boeck, Belgique, 2004, 534 pages.

- ✓ ARO, « **Fiche signalétique ARO** », Edition 2009, 17 pages.
- ✓ ARO, « **Document référentiel ARO** », Edition 1993, 44 pages.
- ✓ ARO, « **Aide mémoire à la gestion administrative et comptable d'une délégation régionale** », Edition 2007, 55 pages.
- ✓ ARO, « **Rapport du conseil d'administration exercice 2008** », du 25 Juin 2009, 37 pages.
- ✓ Loi N°99-013 portant code des assurances à Madagascar, Journal officiel de la république de Madagascar N°25-92 du 16 Août 1999, Edition spéciale, « **Code des assurances** », 97 pages.
- ✓ ARO, Petit Larousse, « **Le vade-mecum du producteur d'assurances** », Edition N°1269 du 16 Août 1993, 67 pages

ANNEXES



V
o
: Direction Technique Non Vie
: Département
: Service
: Vie et Assurances de Personnes
: Direction Inspection
: Direction Marketing
: Direction Financière et du Personnel
: Division
: Département des Moyens Généraux
: Approvisionnement
: Département Système d'Information



ASSURANCE SANTE

PROPOSITION

AGENCE :

COURTIER :

Date d'effet	Echéance	Durée	Remplacement	
<div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Jour Mois Année</div>	<div><div></div><div></div></div> <div>Jour Mois</div>			
		T.R. Tacite reconduction		

SOUSCRIPTEUR

Nom et prénoms :

ou Raison sociale :

Adresse :

Tel. : Fax : E-mail :

Profession ou activité :

PROPOSANT DE REFERENCE ET GARANTIE

Nom et prénoms du proposant :

Suivant quelle formule souhaitez-vous être assuré ?

Quel maximum par journée d'hospitalisation souhaitez-vous ?

Désirez-vous que la garantie du contrat soit étendue :

- A la pratique des sports dangereux ? En faveur de qui ?
- Aux grèves, émeutes, mouvements populaires, guerres civiles ?
- Au transport sanitaire entre deux pays ?
- A la maternité ? En faveur de qui ?
- Au remboursement des frais extérieurs ?
- EVASAN ? En faveur de qui ?
- Evacuation S.O.S ? En faveur de qui ?

Avez-vous été titulaire d'un contrat de même nature résilié après sinistre au cours des 12 derniers mois?

OUI ☐ NON ☐ (cocher la case correspondante)

- Dans l'affirmative : Nom de la compagnie :

N° du contrat :

ASSURES

Nom et prénoms :				
Date et lieu de naissance :				
Profession :				
Degré de parenté avec le proposant :				
Avez-vous un défaut de constitution, Une infirmité ou une maladie chronique ?				
Lequel ?				
Avez-vous dans le passé (à quelle époque) été atteint d'affection cardiaque, rénale, pulmonaire de diabète, de rhumatisme, tumeur, cancer, de troubles nerveux ou mentaux ?				
Indiquer vos maladies antérieures et l'époque à laquelle vous les avez contractées.				
Avez-vous subi des accidents ou été opéré ? Donnez des détails. A quelle époque ?				
Un de vos proches parents a-t-il été atteint de tuberculose ou d'abnégation mentale ?				
POUR LES HOMMES Avez-vous fait votre service militaire ? Avez-vous été exempté ou réformé ? Etes-vous blessé de guerre ?				
POUR LES FEMMES Etes-vous normalement réglée ? Souffrez-vous ou avez-vous souffert d'une maladie de femme ? Vos couches ont-elles été normales ?				

Lorsque la garantie est demandée pour un contrat individuel, souscrit par un particulier, elle n'est accordée que si toute la famille (Le père de famille, la mère et les enfants) sont compris dans l'Assurance.

Le proposant déclare que les réponses au présent questionnaire sont exactes et sincères, et accepte qu'elles servent de base à la police ASSURANCE SANTE à établir. TOUTE OMISSION OU FAUSSE DECLARATION POURRAIT ENTRAINER L'APPLICATION DES SANCTIONS PREVUES AUX ARTICLES 21 (NULLITE DU CONTRAT) ET 22 (REDUCTION DES INDEMNITES) DE LA LOI.

Fait à le

LE PROPOSANT



ASSURANCES ARO

PROPOSITION

ASSURANCE PERSONNELLE CONTRE LES ACCIDENTS

A GARANTIES ET PRIME REVALORISABLES

AGENCE

COURTIER

Date d'effet	Echéance principale	Durée	Remplacement du N°																	
<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Jour</td><td>Mois</td><td>Année</td><td></td><td></td></tr></table>						Jour	Mois	Année			<table><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Jour</td><td>Mois</td><td></td></tr></table>				Jour	Mois				
Jour	Mois	Année																		
Jour	Mois																			

SOUSCRIPTEUR

Nom et prénoms ou Raison sociale :

Numéros Tél / Fax :

Adresse :

ASSURE

Nom et prénoms :

Numéros Tél / Fax :

Adresse :

Date de naissance

Jour	Mois	Année		

Est-il gaucher ? ☐ (1)

Est-il atteint d'infirmités ou de maladie graves et chroniques ? (Si oui, préciser lesquelles et indiquer le degré d'infirmité).

Est-il titulaire d'une pension ?

ACTIVITES PROFESSIONNELLES

Principales et accessoires :

Natures et caractéristiques particulières :

L'Assuré est-il salarié ? :

Prend-il part aux travaux manuels de sa profession ? :

DEPLACEMENTS - RISQUES PARTICULIERS

Combien l'Assuré fait-il par an de Km en auto de vols aériens

Autres risques particuliers auxquels il est exposé :

PASSE DU RISQUE

L'assuré a-t-il eu des accidents au cours des trois dernières années ? ☐ (1)

Si oui, lesquels ?

Montant des indemnités perçues :

AUTRES ASSURANCES

L'assuré a-t-il été ou est-il actuellement garanti contre les accidents corporels ? ☐ (1)

Auprès de quelle Société ?

Montant des indemnités perçues :

Le ou les contrats couvrants ces accidents ont-ils été résiliés au cours des deux dernières années ? ☐ (1)

Si oui, pour quels motifs ?

ASSURE

		Décès	Infirmité permanente	Indemnité quotidienne	Frais de traitement	Frais de recherche de sauvetage et de transport
Garantie générale						
Garantie selon convention spéciale	I - Vie privée					
	II - Vie professionnelle					
	III - Circulation					
Autres conventions spéciales (Numéro et titre)					
Option de garantie totale (Article 4 des Conditions générales) pour les risques ci-contre					

BENEFICIAIRE EN CAS DE DECES

.....

.....

RESERVE A L'AGENT

Classe :

Tarification (Taux - Ventilation de la prime)

Observations :

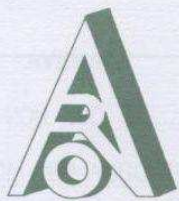
La proposition servant de base au contrat d'assurance, le Souscripteur et l'Assuré déclarent sincères les réponses faites par eux ci-dessus.

Fait à le

LE SOUSCRIPTEUR

L'ASSURÉ (2)

(2) Faire précéder la signature de la mention "Lu et approuvé"



ASSURANCES ARO

RESPONSABILITE CIVILE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES

à primes et garanties fixes ou variables

PROPOSITION

Agence de :
Remplacement du N° (1) ou affaire nouvelle

Désignation de l'Entreprise :
NOM et prénoms de l'Assuré : N.....
Adresse :
Pour les Sociétés : Dénomination de la Société :
Siège Social :

RENSEIGNEMENTS GENERAUX

- 1 - Nature exacte des activités de l'entreprise :
2 - Situation du risque :
3 - Effectif et salaires du personnel :
Assuré, Associés et Membres de la famille non salariés. Nombre

NOMBRE SALAIRES ANNUELS BRUTS

Personnel de Direction et de Bureau

Personnel Ouvrier { sans activité extérieur
avec activité extérieur

TOTAL

- 4 - Chiffre d'affaires total hors taxes, par exercice, pour les 3 derniers exercices :
5 - Le travail se fait-il exclusivement à l'intérieur, c'est à dire dans les chantiers ou usines non accessibles au public
ou, au contraire, l'exploitation comporte-t-elle un travail sur la voie public ou chez des tiers ?
6 - Le public a-t-il accès sur les lieux de travail ? (1) OUI NON
7 - Est-il fait usage d'engins de chantier à moteur ? OUI NON
Si OUI : Combien ?
8 - L'entreprise emploie-t-elle des matières inflammables, explosives, toxiques ou autres substances
dangereuses : OUI NON
Précisions sur leur situation et mesure de sécurité prise :
9 - Existe-t-il des engins de manutention, levage, transmission ?
(grues, ascenseurs, montes charges, etc...) OUI NON
Si OUI : Combien ?
Lesquels ?

(1) Rayer la mention inutile

- 10 - Le service de l'usine comporte-t-il un transport par voie ferrée, avec ou sans remorqueur mécanique ? OUI NON
- 11 - S'il existe un service par voie ferrée, indiquer la longueur de la voie hors de l'usine et signaler s'il existe des passages à niveau ainsi que des raccordements à une ligne de la R.N.C.F.M.
- 12 - Des marchés sont-ils passés avec des organismes d'Etat ou avec des entreprises imposant un cahier des charges de Type Spécial ?
 Dans l'affirmative, indiquer la nature de ces marchés et leur chiffre d'affaires et fournir un exemple du cahier des charges
- 13 - Existe-t-il au sein de l'entreprise :
 Une cantine? OUI NON
 Une coopérative de consommation ? OUI NON
 Une garderie d'enfants ? OUI NON
 Un dispensaire ou infirmerie ? OUI NON
 Des manifestations extérieures (fêtes, sorties collectives) ? OUI NON

. GARANTIES DEMANDEES

- ☐ Accidents corporels de personnes
- ☐ Dommages matériels.

ANTECEDENTS DU RISQUE

- 1 - La Responsabilité Civile du proposant est-elle ou a-t-elle été garantie par contrat d'assurance OUI NON
 Nom de la Société d'Assurance :
 Durée de la garantie auprès de cette Société :
 A-t-elle fait l'objet d'une résiliation pour sinistre ? OUI NON
- 2 - La Responsabilité Civile du proposant a-t-elle été recherchée au titre ou en l'absence d'un contrat d'assurance au cours des dernières années ? OUI NON
 Dans l'affirmative, indiquer le nombre de réclamations :
- Fournir des précisions sur :
 - la nature des réclamations :
 - les circonstances des sinistres :
 - leur montant :

Le proposant possède-t-il d'autres contrats à la Compagnie ARO ? OUI NON
 Si OUI : Lesquels ? (rappeler leur numéro) :

Les réponses faites à la présente proposition sont soumises, en cas de fausse déclaration intentionnelle, réticence, omission ou déclarations inexactes, aux sanctions prévues par les articles 14 et 15 du Code des Assurances.

Je soussigné..... demande à la Compagnie ARO qu'un contrat soit établi sur les bases des déclarations ci-dessus.

Faite à..... le.....

Signature du Proposant (2)

(2) La proposition doit être remplie de façon complète et SIGNÉE par le proposant LUI-MEME qui fera précéder sa signature de la mention LU et APPROUVE.

AVENANT

N°

NOM DE L'ASSURÉ

N° Compte.....

Branche



ASSURANCES ARO

ASSURANCES REASSURANCES OMNIBRANCHES

Entreprise régie par le Code des Assurances
Siège Social Antsahavola Antananarivo
B.P. 42 - Tél (261-20) 22.201.54 (lignes groupées)
FAX : (261-20) 22.344.64 - E-mail : aro1@wanadoo.mg
R.C.S. Antananarivo 2002 B 0559
NIF : 105001942 - N° Stat. : 66011 11 1948 1 10004

AGENCE

Code

Effet Police

Echéance Police

Expiration Avenant

AVENANT D

Suivant police N°

en date du

à partir du

La Compagnie a assuré

contre les risques définis par ladite police

souscrite auprès de l'Agence de la Compagnie à

à laquelle le présent avenant restera annexé,
pour avoir la même force que s'il en faisait partie

La Compagnie A R O, dont le Siège Social est à Antsahavola Antananarivo d'une part,
demeurant à
d'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

Le contrat d'assurance souscrit par

le nous le N° est d'un
commun accord réalisé à partir du

Fait et signé à

L'ASSURÉ

POUR LA COMPAGNIE

AVENANT

N°

NOM DE L'ASSURE

.....

.....

BRANCHE

.....



ASSURANCES ARO

ASSURANCES REASSURANCES OMNIBRANCHES

Entreprise régie par le Code des Assurances

Siège Social Antsahavola Antananarivo

B.P. 42 - Tél. 22.201.54 (lignes groupées)

Fax : 22.344.64 - E-mail : aro1@wanadoo.mg

R.C.S. Antananarivo 2002 B 0559

NIF : 000.16132 - N° Stat. : 630 101 010 000434

AGENCE

.....

CODE

.....

EFFET POLICE

.....

ECHEANCE POLICE

.....

AVENANT de RESILIATION

Entre les soussignés

La Compagnie A R O, dont le Siège Social est à Antsahavola Antananarivo d'une part,

Et demeurant à

..... d'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

Le contrat d'assurance souscrit par

.....

le sous le N° est d'un

commun accord résilié à partir du

.....

.....

.....

.....

.....

Fait et signé à, le

L'ASSURE,

POUR LA COMPAGNIE.



**Note d'information concernant le service International SOS dans le cadre du
contrat d'Assurance Voyage " ARO Assurance " émis par ARO**

Programme International SOS " 014732A "

Ce programme vous garantit une assistance médicale lorsque vous voyagez en dehors de Madagascar, pendant moins de 90 jours consécutifs. En cas de problème médical grave, vous serez évacué, si nécessaire, vers le centre médical d'excellence le plus proche.

Où êtes-vous couvert ?	Dans le Monde entier, sauf quand vous êtes dans votre pays de Résidence (Madagascar), et uniquement lorsque vous êtes en voyage.	
Quand êtes-vous couvert ?	Pendant la durée de votre contrat " ARO Assistance " et uniquement lorsque vous faites des voyages de moins de 90 jours consécutifs.	
Qui peut souscrire ?	Les personnes âgées de plus de 45 jours et de moins de 75 ans.	
Pour quelles principales garanties êtes-vous couverts ?	Garanties d'assistance couvertes	Limite maximale de la couverture
	Evacuation et Rapatriement médical d'urgence	250.000 EUR
	Frais médicaux d'urgence Frais dentaires d'urgence	30.000 EUR 250 EUR Franchise absolue de 50 EUR
	Rapatriement de la dépouille mortelle	5.000 EUR
	Visite d'un proche	Un billet aller-retour en classe économique et logement pour un montant maximum de 500 EUR (avec une sous limite de 100 EUR par jour et pour un maximum de 5 jours)
	Frais de voyages supplémentaires après une évacuation médicale	Un billet aller en classe économique
	Transport d'enfants mineurs	Un billet aller en classe économique
	Prolongation de séjour	500 EUR (avec une sous limite de 100 EUR par jour pour un maximum de 5 jours) si le séjour se prolonge plus de 3 jours
Dans quels cas vous n'êtes pas couverts ? (liste d'exclusions non exhaustive. Voir le contrat d'Assistance)	Maladies pré-existantes (toute maladie déjà présente lors du départ en voyage)	
	Toute Condition médicale n'ayant pas de caractères d'urgence (urgence vitale ou risque fonctionnel grave)	
	Accidents survenus lors de la pratique de sports à risques ou métiers à risques	
	Maladies mentales émotionnelles ou psychiatriques	
	Conditions médicales résultantes du SIDA	
	Accidents survenus off-shore (en mer)	
Que faire pour obtenir les services d'International SOS ?	<p align="center">Appeler OBLIGATOIREMENT le Centre d'Alarme d'International SOS à Paris 24h/24</p> <p align="center">Tel : 00 (33) 155 633 175 Fax : 00 (33) 155 633 156</p> <p align="center"><i>Pour obtenir des garanties du contrat, il est obligatoire d'appeler International SOS. Aucun frais ne sera en charge sans l'accord</i></p>	

TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
INTRODUCTION.....	01
<u>Partie I :</u> LE CADRE D’ETUDE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE DE PORTEFEUILLE CLIENT DE L’AGENCE	
<u>Chapitre 1 :</u> <u>Présentation de la Compagnie d’assurance ARO</u>	
Section 1 : Généralité sur les assurances	03
1-1 – L’assurance à Madagascar.....	03
1-2 – Rôle de l’assurance.....	04
1-2-1 - L’assurance et la protection.....	04
1-2-2 - L’assurance et l’action.....	05
1-3 - Identification de la Compagnie.....	06
1-3-1- Signification du nom ARO.....	06
1-3-2- Historique de la société.....	07
Section 2 : Mission et activité de ARO.....	08
2-1 - Assureur et réassureur.....	08
2-1-1- Assurance.....	08
2-1-2- Réassurance.....	09
2-2 - Investisseur financier.....	09
2-2-1- La politique financière de ARO.....	09
2-2-2- La financière d’investissement de ARO (FIARO).....	10
2-2-3- Le groupe ARO.....	10
Section 3 : Structure organisationnelle de la Direction d’Agence Antsahavola (DAA).....	11
3-1 - Organisation et fonctionnement hiérarchique de la DAA.....	11
3-1-1- Organisation générale.....	11
3-1-2- Attribution respective.....	12
3-2- Organigramme de la DAA.....	15

Chapitre 2 : Approche théorique de la gestion administrative

Section 1 : Concept théorique de base de la gestion administrative du portefeuille.....	16
1-1 – Définition de l’administration.....	16
1-2 – La gestion administrative d’assurance.....	16
1-3 – Le portefeuille client.....	17
Section 2 : Approche théorique et quelques notions sur l’administration d’assurance.....	17
2-1 - Approche théorique.....	17
2-1-1- Le principe administratif.....	17
2-1-2- La bureaucratie.....	18
2-2 - Quelques notions sur l’administration d’assurance.....	19
2-2-1- La proposition d’assurance.....	19
2-2-2- La note de couverture.....	19
2-2-3- L’avenant.....	19

Partie II : ANALYSE CRITIQUE DE L’EXISTANT

Chapitre 3 : Analyse des souscriptions

Section 1 : Contrat de souscription.....	22
1-1 - La proposition.....	23
1-1-1 - Les forces.....	23
1-1-2 - Les faiblesses.....	23
1-2 - La note de couverture.....	24
1-2-1 - Les forces.....	24
1-2-2 - Les faiblesses.....	24
1-3 - La police d’assurance.....	25
1-4 - Les avenants.....	26
1-4-1- Les forces.....	26
1-4-2- Les faiblesses.....	27

Section 2 : La circulation des documents.....	28
2-1- Le fonctionnement du service caisse.....	29
2-2- Circuit et gérance des quittances.....	30
2-3- Les forces et les faiblesses.....	30
2-3-1- Les forces.....	30
2-3-2- Les faiblesses.....	31
Section 3 : Analyse du système d'information existant.....	31
3-1- Les forces.....	32
3-2- Les faiblesses.....	32
<u>Chapitre 4 : Analyse de la gestion des garanties</u>	
Section1 : Notions fondamentales.....	33
1-1- Le portefeuille.....	33
1-2- Intérêt de l'analyse.....	33
Section 2 : Le domaine de l'assurabilité et la garantie offerte.....	34
2-1- Le domaine de l'assurabilité.....	34
2-1-1- Les forces.....	34
2-1-2- Les faiblesses.....	35
2-2- Les garanties offertes.....	35
2-2-1- Les forces.....	37
2-2-2- Les faiblesses.....	37
2-3- Analyse de la gestion administrative appliquée vis-à-vis de la production.....	38
2-3-1- Les forces.....	38
2-3-2- Les faiblesses.....	39

Chapitre 5 : La gestion administrative de portefeuille, un outil de gestion stratégique

Section1 : La politique interne de la direction.....	39
1-1 - Les stratégies au sein de l'organisation.....	40
1-1-1- Les forces.....	40
1-1-2- Les faiblesses.....	40
1-2 - Analyse du système d'encaissement et de recouvrement.....	41
1-2-1- Procédure de recouvrement.....	42
1-2-2- Disposition pratique.....	43
1-2-3- Problèmes rencontrés.....	43
1-3 - Le règlement des sinistres.....	43
1-3-1- Les forces.....	44
1-3-2- Les faiblesses.....	44
1-4 - Le principe d'indemnisation et son impact.....	45
1-4-1- Raison d'être.....	45
1-4-2- L'impact du principe indemnitaire.....	47
Section 2 : La réalisation des attentes du client par rapport à la gestion administrative appliquée par la direction.....	47
2-1 - La classification de la clientèle.....	47
2-2 - Le rôle de la gestion administrative vis-à-vis du besoin des clients.....	48
2-3 - Les besoins et attentes du client.....	49
2- 4 - Les impacts négatifs de la gestion administrative appliquée.....	50

Partie III : PROPOSITON DES SOLUTIONS ET QUELQUES RECOMMANDATIONS

Chapitre 6 : Solution au niveau des souscriptions

Section 1 : Solution sur le contrat de souscriptions.....	54
1-1 – Proposition.....	54
1-2 - La note de couverture.....	55
1-3 - Les avenants.....	55
Section 2 : Solution au niveau de la circulation des documents.....	56

2-1 - La finition des contrats.....	56
2-2 - Renforcement des contrôles et suivis au niveau du service recouvrement.....	57
Section 3 : Solution au niveau du système d'information.....	57
3-1 - Optimisation des relations interservices.....	58
3-2 - Conception d'un circuit de document optimum.....	59
<u>Chapitre 7 : Solution sur la gestion des garanties et la gestion stratégique</u>	
Section 1 : Solution sur le domaine de l'assurabilité et de la garantie offerte.....	62
1-1 - Le domaine de l'assurabilité.....	62
1-2 - Garantie offerte.....	63
1-3 - Optimisation de la gestion administrative appliquée.....	63
Section 2 : Solution concernant la politique de l'agence.....	64
2-1 - Les stratégies de l'agence.....	64
2-2 - Le système d'encaissement et de recouvrement.....	64
2-3 - Le règlement des sinistres.....	65
<u>Chapitre 8 : Recommandation sur la gestion des sinistres et production</u>	
Section 1 : Les actions à mener sur la gestion des portefeuilles.....	65
1-1 - Contribution de chaque personnel dans l'atteinte de l'objectif.....	66
1-2 - Optimisation de la gestion des garanties	67
1-3 - Les actions à mener sur l'organisation.....	68
Section 2 : Recommandation au niveau commercial.....	69
2-1 - Qualification et encadrement des agents	70
2-2 - Prise en conscience perpétuelle de la clientèle.....	72
2-3 - Optimisation de la communication avec les clients potentiels.....	72
CONCLUSION GENERALE.....	75