

SOMMAIRE

INTRODUCTION

	Page
A - Historique de la Société	1
B - Place actuelle dans le marché	2
<u>1ère Partie</u> : La Structure actuelle de l'AMACAM.....	3
<u>Chapitre 1er.</u> Formes et systèmes de distribution des sociétés	3
<u>Section I.-</u> La forme juridique des Sociétés (au Cameroun)....	3
<u>Section II.</u> Le système de distribution	5
<u>Chapitre 2.-</u> Structure et organisation fonctionnelle de l'AMACAM	10
<u>Section I.</u> Les Organes de Gestion	10
I - L'Assemblée Générale ..	11
II- Le Conseil d'Administra- tion.....	11
III- La Direction Générale	11
<u>Section II</u> Le Réseau de Distribution	13
A/- Les Agences directes...	13
B/- Les Nouveaux Courtiers	14
C/- Les Producteurs Occ.	14
<u>Chapitre 3.-</u> Analyse critique du système	14
<u>2ème Partie.-</u> Pour une dynamisation des structures actuelles.....	19
<u>Chapitre 1.-</u> La Restructuration.....	19
<u>Section I.-</u> L'Organisation du siège	19
<u>Section II</u> Les Agences.....	20
<u>Section III</u> La Création d'un Service Commercial.....	21
<u>Chapitre 2.-</u> Institution d'une politique commerciale.....	23
<u>Section I. -</u> Facteurs de la demande d'assurance.....	23
<u>Section 2.</u> Approche commerciale.....	25

	Page
<u>3ème Partie</u> : L'impact des structures sur la Gestion des sinistres	32
<u>Chapitre 1er.</u> Prédominance du risque auto et complexité des problèmes de gestion.....	32
<u>Section I.-</u> Déclaration du sinistre.....	34
<u>Section II-</u> Saisine du Fonds de Garantie Automobile.....	36
<u>Chapitre 2.-</u> Le coût de l'indemnisation des accidents	39
Systématisation de l'indemni- sation	40
Autres difficultés.....	41
<u>Chapitre 3.-</u> Solutions à court et à plus au moins long terme.....	43
<u>Section I.-</u> Mesures internes à la société	43
<u>Section II</u> Solutions de salut national...	45
<u>CONCLUSION</u> :	50

Bibliographie

AVANT-PROPOS

Le travail entrepris dans ce cadre ne vise qu'un seul but : le progrès de la Mutuelle Agricole du Cameroun et de la profession tout court.

La matière traitée relève encore malheureusement de l'oubli même dans certaines sociétés des pays industrialisés. Les problèmes d'organisation, de distribution, de communication et de gestion qui gravitent autour du marketing-management sont pourtant une urgence et un préalable dans un secteur où l'abondante papérasserie, le facteur humain, le produit vendu, la difficile communication entre producteur et consommateur sont suffisamment révélateurs des difficultés ayant trait à la maîtrise de la gestion. C'est ce qui a déterminé notre choix.

Nous remercions ceux qui, au travers de leurs activités au sein du Comité de Direction de l'IIA ont défini des conditions adéquates d'admission de professionnels au Cycle Supérieur. Nous pensons à MM. ATANGANA Fabien et MBOUMI Timothé, respectivement Directeur Adjoint des Contrôles Economiques et Directeur Général de l'AMACAM.

Des recherches personnelles ont certes contribué à la rédaction du présent mémoire. Mais nous devons beaucoup aux stages effectués à la Royale Belge (Belgique) et à la Münchener Rück (Allemagne) où nous avons tiré beaucoup d'enseignements sur les expériences réussies ailleurs. Il ne nous est pas possible de citer tous les responsables de ces sociétés qui ont su monter une oreille attentive à nos problèmes.

Le Dr SPAETH du Département H.U.K. de la Münchener saura leur transmettre notre amitié.

INTRODUCTION

A/- HISTORIQUE

La Mutuelle Agricole du Cameroun a été créée en 1964 et agréée par l'arrêté n° 213/MINFI du 1er Mars 1965.

Inspirés par le souci traditionnel d'entraide et de solidarité qui caractérise le monde rural, les promoteurs de cette institution voulaient mettre sur pied un organisme susceptible de consolider l'Agriculture et d'améliorer la condition sociale et économique des agriculteurs souvent laissés en marge des systèmes classiques de protection.

Si l'idée était louable, son cadre d'expérimentation ne semblait pas s'y prêter puisqu'en 1964, l'agriculteur Camerounais, fraîchement entré dans l'Indépendance est analphabète ; son exploitation de type familial à caractère artisanal vise une agriculture de subsistance mal organisée ; son revenu annuel est bas.

Même si le contexte n'avait pas été celui-là, la création d'un organisme d'assurance spécifiquement agricole s'avérait difficile. Aujourd'hui encore, la plupart des risques pouvant affecter les récoltes ne satisfont pas aux conditions classiques de l'assurance notamment au plan de l'appréciation statistique. C'est pourquoi, quelques rares pays comme les U.S.A., le Canada, la Suède, le Mexique, la Costa-Rica, le Chili et la France pratiquent l'assurance récolte avec l'appui financier des pouvoirs publics.

Ainsi, par la Force des choses, la Mutuelle Agricole se verra détourner de son objectif initial pour devenir une société à forme mutuelle pouvant couvrir des risques classiques et sortir du cadre étroit où l'enfermait la forme purement mutuelle.

En 1973, la Mutuelle Agricole obtient l'agrément pour pratiquer les opérations d'assurance sur la vie à la condition de porter son fonds d'établissement à 100.000.000 CFA

.../

B/- PLACE SUR LE MARCHE

De 14.697.302 F.CFA de primes émises en 1965, la Mutuelle a atteint un chiffre d'affaires de 1.511.000.000 en 1977 (1) contre 10.836.882.087 F.CFA de primes émises par l'ensemble du marché en 1977 (2) soit une part de 13,94 % . Originale par sa forme juridique, la société opère néanmoins dans un environnement concurrentiel constitué de cinq sociétés de Droit Local, trois délégations générales, six agences directes des sociétés étrangères et une société étrangère bénéficiant d'un régime spécial : la LLOYD'S de Londres (3). Le compte d'exploitation prévisionnel établi par la Direction Technique annonce un chiffre d'affaires brut de 3.120.000.000 en 1980.

Cet accroissement du chiffre d'affaires, la nature particulière des activités exercées dans un domaine particulièrement délicat et sujet au contrôle étatique, l'univers concurrentiel où la société se déploie posent à l'heure actuelle des problèmes évidents d'organisation, de restructuration pour une gestion plus rationnelle, plus dynamique et garante de lendemains meilleurs.

C'est pourquoi, à l'occasion de ce mémoire d'études en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures d'Assurances, nous avons choisi de parler des structures de communication et de distribution de la Mutuelle et de leur impact sur la politique commerciale et la gestion des sinistres.

Après avoir passé en revue les structures existantes au regard du Droit et de la pratique en la matière, nous formulerons une série de suggestions pour la dynamisation du réseau commercial, enfin, nous examinerons les implications au plan de la gestion des sinistres.

...

-
- (1) Source : Rapport semestriel 1979.
 - (2) Rapport d'activités du MINFI sur les organismes d'assurance en 1977.
 - (3) Carte des assurances au Cameroun, document élaboré par le MINFI (Sous-Direction des Assurances).

Puisse ce travail servir de réflexion et peut être d'action à l'équipe dirigeante de cette société en vue d'un second départ. Le premier départ a eu lieu en 1975 et déjà la Direction Générale peut se féliciter d'avoir gagné un pari. Mais la vie d'une institution comme la vie d'un homme est une perpétuelle remise en cause.

1ère Partie : LA STRUCTURE ACTUELLE
DE L'AMACAM.

Chapitre 1er. - FORMES JURIDIQUES DES SOCIETES
D'ASSURANCES ET SYSTEMES DE DISTRIBUTION.

Section I : LA FORME JURIDIQUE DES SOCIETES D'ASSURANCES

La forme juridique des sociétés d'assurances est régie au Cameroun par l'Ordonnance 73/14 du 10 Mai 1973 qui précise en son article 10 que les opérations d'assurances ne peuvent être pratiquées que par des sociétés anonymes, en commandite par actions, à forme mutuelle ou par des sociétés mutuelles. Rappelons que le secteur des assurances se divise en Entreprises privées comprenant des sociétés/nationales et les sociétés étrangères incluant des délégations et des agences et en secteur public (caisses nationales).

I - LES SOCIETES ANONYMES X

Outre que ces sociétés sont soumises au droit ordinaire des sociétés, elles justifient d'un capital social qui varie en fonction du chiffre d'affaires avec un minimum de 100 Millions CFA (1). Le rôle du capital social est d'accroître l'assise financière des sociétés.

.../

(1) Décret n° 73-70 du 24 Septembre 1973.

II - LES SOCIETES A FORME MUTUELLE

Elles garantissent le remboursement intégral des sinistres à leurs sociétaires moyennant le versement des cotisations qui peuvent être fixes ou variables. Elles ont un statut intermédiaire entre les sociétés anonymes d'assurances et les sociétés Mutuelles pures. Lorsqu'elles pratiquent les assurances sur la vie, les cotisations de ces sociétés ne peuvent qu'être fixes. Elles peuvent travailler avec des agents et des courtiers et rémunérer ces intermédiaires au moyen des commissions. Leur fonds d'établissement est fixé à 25 Millions CFA au minimum et les frais de gestion qui ne peuvent comprendre que des dépenses nécessaires au fonctionnement et les charges relatives à l'amortissement des emprunts doivent respecter certaines proportions par rapport aux cotisations : 25 % pour un montant de cotisations inférieur à 25 Millions, 25 % pour des cotisations comprises entre 25 et inférieures à 50 Millions, 15 % pour des émissions excédant 50 Millions.

III - LES SOCIETES MUTUELLES D'ASSURANCES

Comme les sociétés précédentes, les mutuelles garantissent le règlement intégral des engagements contractés. Elles se distinguent néanmoins par le lien professionnel ou géographique qui unit leurs adhérents. Elles ne rémunèrent aucun intermédiaire pour l'acquisition des contrats, ne peuvent pratiquer les assurances sur la vie. Le régime des cotisations est variable et ces sociétés doivent constituer un fonds d'Etablissement minimum de 10 Millions CFA alimenté par des droits d'adhérents ou par un emprunt amortissable.

*

*

*

Le marché camerounais de l'Assurance compte en outre des succursales et des Agences des Sociétés Etrangères dont le capital social est constitué dans le siège social situé à l'extérieur.

Qu'il s'agisse de sociétés nationales ou des succursales étrangères, toutes travaillent dans un cadre libéral et concurrentiel avec des réseaux de distribution plus ou moins différents.

.../

Section II.- LE SYSTEME DE DISTRIBUTION EN ASSURANCE

" Je ne crois pas qu'il existe aucune autre profession où les réseaux de distribution aient autant d'importance que dans la nôtre." Ainsi introduisait M. André LALEUF (1) à la 2ème Semaine Internationale du Marketing de l'Assurance. Cette constatation est la preuve éclatante que depuis les époques les plus reculées et plus que jamais, l'assureur doit aller vers l'assurable pour lui proposer la gamme de ses produits. La distribution apparaît ainsi comme l'ensemble des actions propres à placer le produit en position privilégiée face au consommateur, de manière à conduire celui-ci au niveau d'un choix préférentiel (2).

Différents canaux permettent d'assurer cette distribution.

I - LES AGENTS GENERAUX

Ce sont des personnes physiques ou morales liées à une compagnie par un traité de nomination. Mandataires d'une compagnie ils bénéficient d'une exclusivité territoriale de production et s'obligent à présenter leurs affaires à la compagnie mandante sauf en des rares exceptions. Les Agents sont rémunérés à la commission calculée en pourcentage de primes nettes de polices souscrites. Ils peuvent travailler avec des sous-agents qu'ils rémunèrent à la commission. Mais le sous-agent est ignoré par la Société. Certains Agents et dans certaines compagnies ont pouvoir d'engager la société dans des limites de montant et de nature. D'autres ont des pouvoirs étendus : établissement des pièces, tarification, encaissement, règlement des sinistres matériels et/ou corporels avec des plafonds à ne pas dépasser.

L'Agent est tantôt perçu par le public comme un ami à cause des relations étroites avec la clientèle, tantôt comme un commerçant lorsqu'il ne cherche que le profit.

.../

(1) Directeur du C.A.P.A.

(2) Le Marketing en Assurance, Jacques Charbonnier.

II - LES COURTIER D'ASSURANCES

Les courtiers sont des personnes physiques ou morales indépendantes des compagnies. mandataires des clients, ils cherchent à placer les contrats de ceux-ci auprès des différentes compagnies aux conditions les plus avantageuses. Leur rémunération se fait à la commission.

III - LES SALARIES DE LA SOCIETE

C'est la vente par des salariés que la Société place à la tête des Agences ou bureaux directs ouverts dans les villes. Cette forme de distribution est caractéristique des mutuelles.

IV - LES PRODUCTEURS OCCASIONNELS

Rentrent dans cette catégorie, les démarcheurs libres que la société peut contacter ou recruter, les vendeurs occasionnels qui se livrent à d'autres activités :

V - AUTRES CANAUX DE DISTRIBUTION

Les sociétés d'assurances peuvent instituer un commissionnement en faveur de leurs salariés qui s'emploient à développer certaines branches. De même, les sociétés peuvent passer par des cabinets de professions libérales ou des Agences d'affaires où sont traitées les affaires pour développer la production : agences immobilières, conseils juridiques, notaires, experts comptables, agences de voyages, organismes de crédits, banques.... De nouveaux canaux de distribution émergent : vente par catalogues, par correspondance, par bureaux itinérants.

*

*

*

.../

Bonne analyse

APPRECIATION

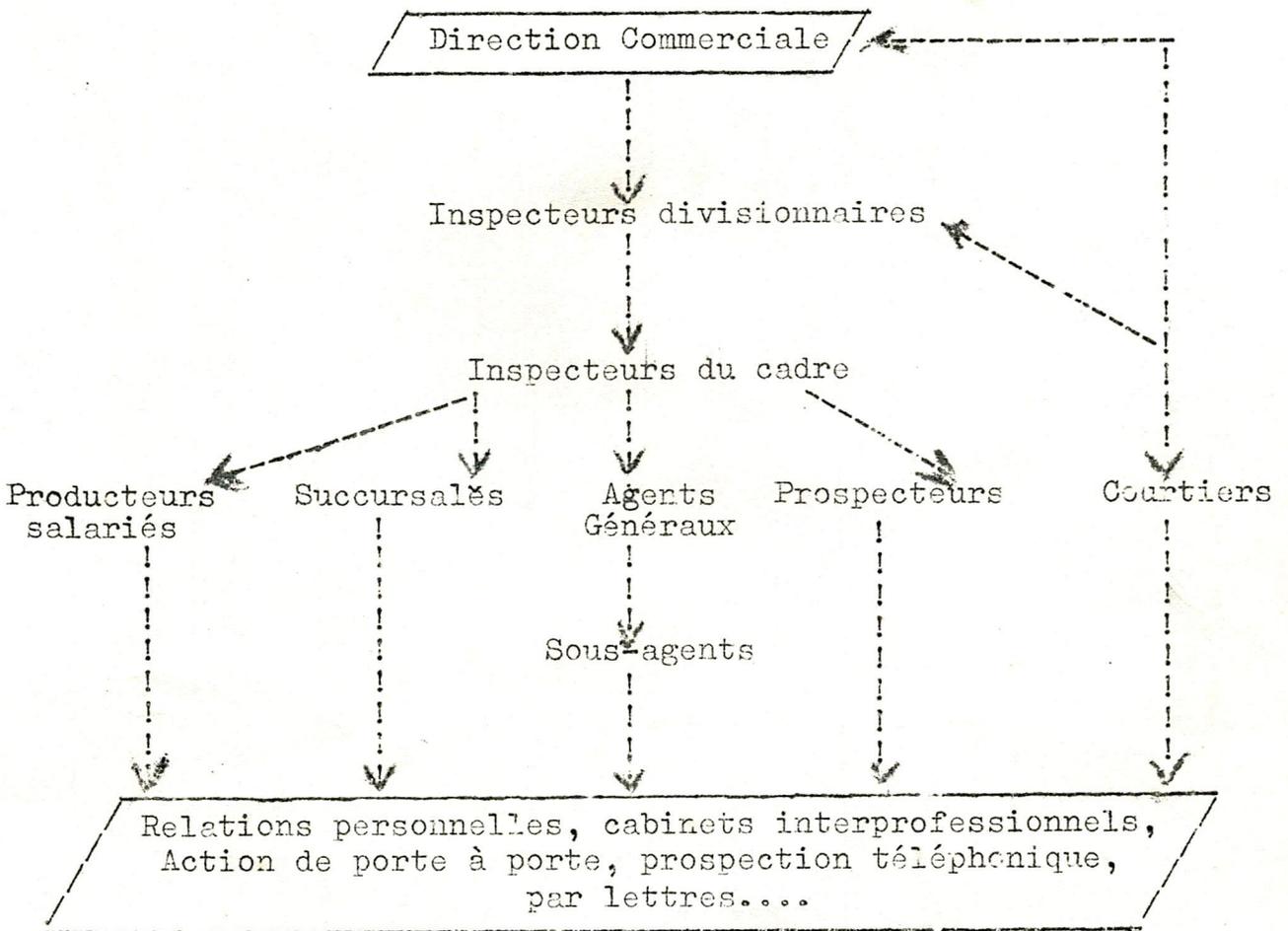
Chaque mode de distribution a ses avantages et ses inconvénients. La distribution par des intermédiaires rémunérés à la commission (Agents Généraux et Courtiers) stimule la vente, rend les intermédiaires responsables, plus commerciaux que techniciens, développe le sens de l'organisation. Mais le coût pour la compagnie peut s'avérer très élevé et les produits risquent de devenir très peu compétitifs, le commissionnement grève lourdement les charges de gestion.

La vente par des salariés de l'entreprise a déjà l'avantage de réduire les charges de production à l'exception des charges initiales d'ouverture de bureaux de vente qui sont lourdes du fait des investissements en locaux et matériel. Mais vite les chefs de bureaux ou agences directes salariés se considèrent comme des fonctionnaires assis derrière des grands bureaux en train d'assumer des tâches de pure administration et de gestion qui incombent traditionnellement et logiquement au siège. La prospection et l'animation de la production qui sont leur mission première sont oubliées.

Néanmoins, la vente des contrats par les salariés de la société augmente la production à cause de la faiblesse des charges. Les sociétés anonymes françaises s'inquiètent à l'heure actuelle de la vive concurrence que leur livrent les Mutuelles dont le réseau est constitué essentiellement de salariés. La Mutuelle Agricole du Cameroun, avec ses bureaux directs, devrait à son tour inquiéter la concurrence locale.

Qu'il s'agisse de la vente par intermédiaire rémunérés à la commission ou des réseaux de salariés, la distribution de toute société d'assurance devrait s'inspirer du schéma suivant (1).

(1) Le management dans l'assurance, J.C. HARRARI et son équipe, P. 59.



VI- SEPARATION DANS LES STRUCTURES DE LA FONCTION COMMERCIALE ET DE LA FONCTION TECHNIQUE

La fonction commerciale et la fonction technique ne doivent pas être confondues au sein d'une Entreprise d'assurance. Etre à la fois technicien et vendeur semble incompatible et une séparation s'avère nécessaire pour permettre la rentabilité et la productivité de l'Entreprise.

La fonction technique a pour mission de gérer : élaboration et émission des contrats et des garanties, rédaction des conditions, clauses et annexes, options et tarification, détermination des conditions et seuils d'octroi des garanties, étude des modalités de réassurance, surveillance des chutes et du portefeuille. La fonction technique intègre le règlement des sinistres. Elle contrôle la validité des

contrats vendus sur le marché, constate le rapport sinistres à primes excessifs pour décider de la hausse du tarif, réfléchit sur les moyens d'assainir le risque par le biais des franchises et autres procédés.

Au plan structurel, la fonction technique est incarnée par des Directions ou Départements spécifiques et leur nombre varie suivant l'importance et la nature des branches pratiquées. Un regroupement de certaines branches est aussi concevable compte tenu de la taille de la société.

L'assurance, produit abstrait jusqu'à la réalisation du risque nécessite un effort de prospection, de démarches, d'explications et de persuasion pour sa vente. D'où l'importance de la fonction commerciale dont la vocation est la connaissance et l'étude des marchés, les prévisions, l'administration et la promotion des ventes, la publicité, le mode de distribution, la constitution des fichiers clients, l'animation des réseaux de production. Les artisans de la fonction commerciale n'y voient pas seulement un moyen d'accroître les ventes, mais aussi celui d'accroître leur rentabilité.

La fonction commerciale est assurée par une Direction commerciale et ses différents niveaux de hiérarchie sont visibles au schéma ci-dessus (P.8) :

- Le Directeur Commercial situé au même niveau que les Directeurs Techniques des branches prend les grandes décisions pour le développement de la production ;
- Les Inspecteurs divisionnaires animent et encadrent le réseau de distribution.

Les Inspecteurs du cadre sont responsables du développement de la production et se spécialisent par branches ou par région.

Ces trois niveaux soutiennent le réseau de distribution constitué d'agences directes, de courtiers, d'agents généraux, de prospecteurs libres, de producteurs occasionnels etc....

.../

hommes
Ainsi, si les commerciaux sont des/de terrain pour accroître et diversifier le portefeuille, les départements techniques veillent à ce que les produits offerts se vendent et que le prix ne pèse pas lourd et inversement. Ils cherchent l'équilibre technique des résultats et cessent de se fier aux chiffres d'affaires dont on sait qu'ils peuvent cacher de très mauvais résultats. C'est dire que par rapport au commercial le "technique" a pouvoir de décision.

Si le technicien ne prend pas du recul dans la tarification pour céder le pas aux demandes des commerciaux, très vite la société sera conduite à la faillite. De la même manière, si un chef d'Agence dont les préoccupations sont d'abord commerciales est doté de pouvoirs étendus dans le règlement des sinistres, il aura des difficultés à étudier en toute neutralité les dossiers car redoutant les pressions qu'exercerait son environnement sur lui et sur sa prospection. Il importe de le débarasser de ces épines.

Cette approche des structures des sociétés d'assurances nous conduit naturellement à analyser l'organisation fonctionnelle de la Mutuelle Agricole, seule société véritablement de Droit Local dont la prospérité par la rationalisation ferait l'orgueil de tous.

Chapitre 2.- STRUCTURES ET ORGANISATION FONCTIONNELLE DE L'AMACAM

Section 1.- LES ORGANES DE GESTION

Les différents organes de la Mutuelle Agricole sont l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, la Direction Générale.

.../

I - L'ASSEMBLEE GENERALE

Elle représente l'ensemble des sociétaires et ses décisions s'imposent à tous. Elle se réunit ordinairement une fois par an et chaque fois que les intérêts de la société l'exigent pour décider soit des grandes orientations soit pour approuver les comptes de l'exercice. Elle élit les administrateurs.

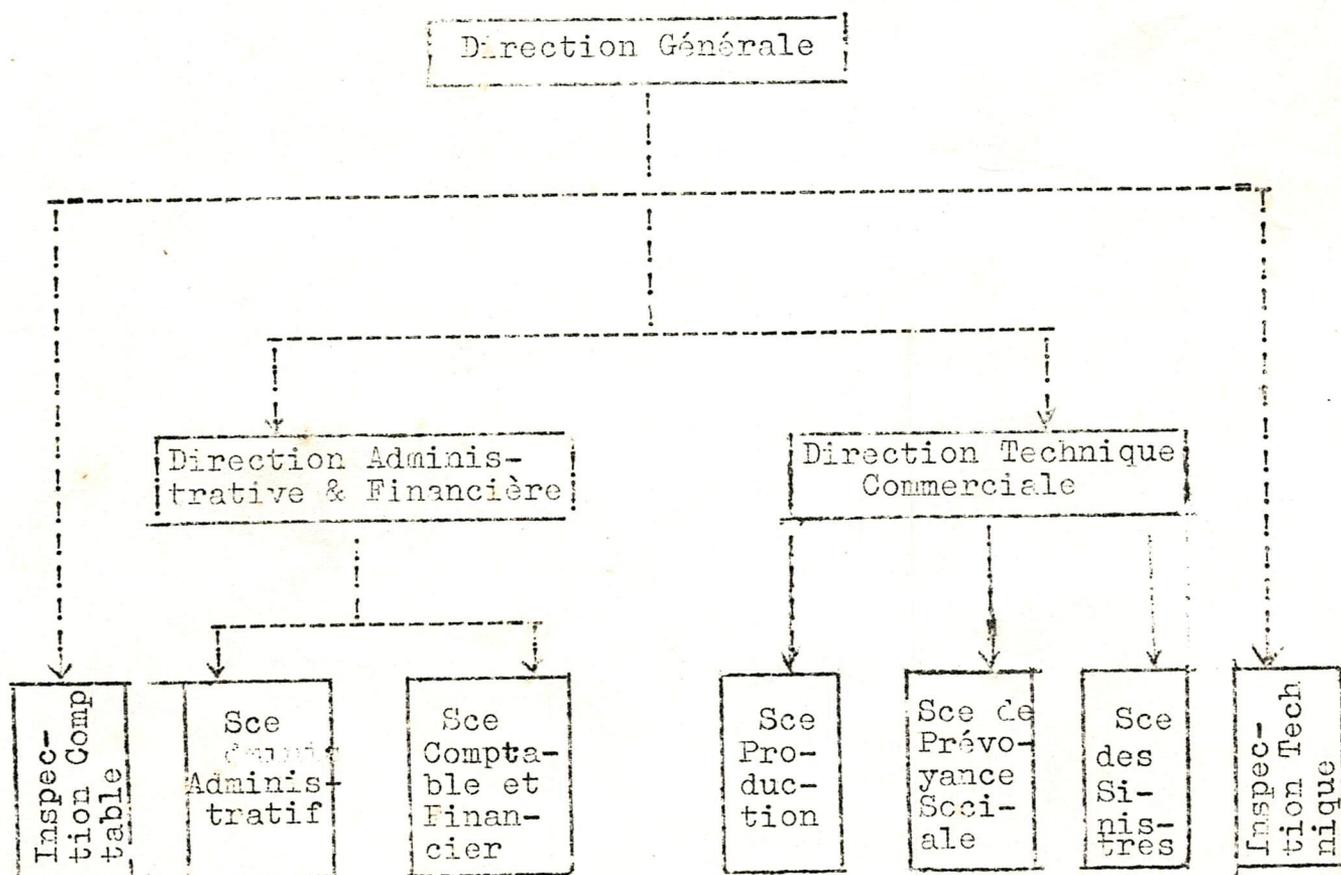
II - LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Investi des pouvoirs pour agir au nom de la société, il contrôle entre autres la gestion par la Direction, décide de la convocation de l'Assemblée à laquelle elle soumet les comptes annuels dans le respect des statuts.

III - LA DIRECTION GENERALE

Elle est l'organe d'exécution des décisions prises par l'Assemblée et le Conseil.

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE LA DIRECTION GENERALE



La Direction Générale comporte :

- Deux Directions : La Direction Technique et Commerciale et la Direction Administrative et Financière ;
- Deux corps d'Inspecteurs : L'Inspection Technique et l'Inspection Comptable.

A/- LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

Elle comprend deux services :

- Le Service Comptable et Financier qui s'occupe de la comptabilité de la Société et de la gestion financière ;
- Le Service de l'Administration qui s'occupe de la gestion du matériel et des biens de la société, prépare la paie,

B/- LA DIRECTION TECHNIQUE ET COMMERCIALE

Elle comprend trois services :

- Le Service de Production :

Il émet les contrats de toutes les branches I.A.R.D., encaisse les primes, prospecte, gère les polices en portefeuille : avenants, tarification, avis d'échéance, résiliation, rédaction des polices....

* Faute de structure rigoureuse, il serait tentant de rattacher à l'heure actuelle et théoriquement la branche maritime au service de Production bien que ce risque fasse l'objet d'une gestion autonome dans l'Agence de Douala.

- Le Service de Prévoyance Sociale

Il s'occupe de la branche Vie dont la séparation est conforme à la réglementation en matière d'assurance et gère les sinistres de la branche maladie et ceux qui intéressent les polices de groupe : "sportifs, scolaires".

- Le Service des Sinistres

Il gère les sinistres de Droit Commun.

.../

C/- L'Inspection Technique

S'occupe du contrôle des Agences, tarifie également les risques, prospecte

D/- L'Inspection Comptable

Elle est chargée du contrôle des documents comptables et financiers de la société.

Section II.- LE RESEAU DE DISTRIBUTION

Le réseau de Production de la Mutuelle Agricole est constitué essentiellement d'Agences ou bureaux directs à la tête desquels sont placés des salariés. La Société travaille également et depuis quelque temps avec des courtiers rémunérés à la commission. La forme juridique de l'AMACAM lui donne le droit de rémunérer les intermédiaires. Elle travaille aussi et seulement dans certaines villes avec des producteurs occasionnels.

A/- Les Agences Directes

Elles sont au nombre de 18 et couvrent quasiment toutes les provinces du pays jusqu'aux régions les plus reculées. Par sa diversité géographique, cette implantation peut sous-tendre une bonne politique de diversification du portefeuille et assurer une meilleure compensation technique des risques à cause des différences sociales, économiques, climatiques d'une province à l'autre (1).

Les Agences ont des pouvoirs d'émission et de gestion parfois très étendus : émission et rédaction des contrats, tarification, encaissement, administration, comptabilité, gestion des sinistres etc....

.../

(1) Si le Cameroun est uni politiquement, il diffère radicalement dans son contexte géographique et le pays n'offre aucune unité quant à ses paysages, ses activités et à ses mentalités.

B/- LES NOUVEAUX COURTIERS

Ils sont basés à Douala et apportent des affaires à l'AMACAM.

C/- LES PRODUCTEURS OCCASIONNELS

L'isolement de certaines villes où le peu d'activités qui les caractérisent a amené la Mutuelle à solliciter les services de certaines personnes qui, accessoirement à d'autres activités se livrent à la production d'assurances : Exemple : Bafia, Kribi. Cette démarche est une étape progressive vers l'ouverture de nouvelles Agences et procède en quelque sorte d'une étude de marché.

*

*

*

Si cette dispersion d'activités concourt à l'accroissement du chiffre d'affaires de la société et cherche à mettre le produit à la porte du consommateur, elle contraint aussi la société et à travers elle le siège social à coordonner efficacement la gestion d'ensemble pour éviter de tomber dans certains travers : crise de croissance et d'inorganisation où les Agences peuvent devenir des sociétés dans la société, les producteurs deviennent des bureaucrates, le technicien se double du commercial. D'où la nécessité de se livrer à une analyse clinique de la société.

Chapitre 3.- ANALYSE CRITIQUE DU SYSTEME EXISTANT

Les mesures de redressement mises en place en 1976 par la nouvelle Direction Générale ont rapidement produit des heureux effets : le chiffre d'affaires n'a cessé de s'accroître d'année en année. Cette évolution est perceptible à l'étroitesse actuelle des structures du siège. Les Directions et les services sont surchargés. Les Agences tendent à devenir plus ou moins autonomes. La centralisation et le contrôle permanent de leurs activités sont à renforcer. La communication est à parfaire. Enfin et surtout l'absence d'une structure commerciale détachée des structures techniques ne permet pas encore à la Mutuelle d'inquiéter sérieusement la concurrence déjà étonnée du redressement intervenu.

3.1. Les services centraux du siège devraient normalement dans l'esprit de la Direction Générale coordonner toutes les activités des Agences dans leur domaine respectif de spécialisation. C'est la pratique dans toutes les compagnies d'assurance du monde entier. Même s'il y a délégation de pouvoirs, celle-ci doit être limitée à certaines opérations, ou à certains montants. Cela permet au siège d'avoir au jour le jour toutes les informations sur la marche d'ensemble de la société et de donner un ton unique à sa politique ; ces informations conduisent à l'élaboration de statistiques rigoureuses.

Mais à l'heure actuelle les services du siège sont très étroits pour permettre à leur responsable de dominer tous les problèmes de la société. Il y a une absence de cellules d'accueil et de traitement des données et des dossiers des Agences. Ces cellules, en situation normale, constitueraient à elles seules des services entiers ou à la limite des sections rattachés aux Départements techniques spécifiques.

Le Service de Production devra énergiquement procéder à la centralisation de toutes les polices souscrites auprès des Agences notamment les risques divers dont une fois acquis, ne devraient plus quitter le portefeuille. C'est aux services de Production du siège qu'il reviendrait de contrôler et d'ordonner l'envoi des avis d'échéance via agences, de penser à la révalorisation des polices, d'envoyer des missions d'inspecteurs pour visiter de temps à temps les risques assurés et éventuellement ajuster les contrats et maintenir des contacts amicaux avec la clientèle. Ce service s'occupe indistinctement de la branche automobile déjà très absorbante et des risques divers. Rien d'étonnant que l'auto soit privilégiée à cause de son caractère ardu. Cet état freine la promotion des risques divers et contribue à un manque de suivi des polices acquises. Il peut provoquer des chutes des risques divers. Certains travaux relevant du service de Production sont même assumés par le service Inspection (réception des bordereaux d'émission, tarification des risques...). Le classement et les archives de la société sont à améliorer.

Toutes les polices en provenance des Agences devraient faire l'objet d'un contrôle de tarification par les services de Production du siège pour prévenir les légèretés qui auraient été commises. Ce contrôle technique donnerait lieu à des observations ponctuelles adressées aux Agences et les tiendraient en état d'éveil.

C'est dans le même ordre d'idées que le service de Comptabilité s'assurerait que la prime a été encaissée. La société travaille déjà avec quelques courtiers et il est plus judicieux que les affaires de ces intermédiaires soient directement traitées par le siège et qu'une véritable comptabilité des intermédiaires soit instituée pour sortir périodiquement leur compte courant. Les services de Production du siège se préoccuperaient d'apprécier la qualité des affaires apportées, d'émettre les polices et se concerteraient avec la Comptabilité pour l'envoi des quittances que le courtier devra encaisser dans un délai maximum préfixé faute de se voir débiter. Car il ne faut pas l'oublier : Lorsque le poids des courtiers devient important dans une compagnie, ils doivent avoir en face d'eux une organisation dynamique au siège qui les discipline. Les intérêts de la société et des intermédiaires sont parfois et souvent contradictoires.

Le service Sinistres central devra intégrer dans son traitement les dossiers ouverts dans les Agences et particulièrement les dossiers corporels. Outre les exigences techniques, administratives et juridiques requises pour la gestion des sinistres corporels, les implications sur les traités de réassurance sont évidentes. Il importe de discerner tous les sinistres devant ou ayant donné lieu à des paiements avoisinant ou excédant la priorité pour saisir les réassureurs et les débiter de la quote-part à leur charge. Les réassureurs n'ont cessé de réaffirmer leur désir d'être régulièrement informés par le siège de l'évolution des dossiers graves.

L'organisation actuelle rend difficile ce travail. A côté de ces nécessaires exigences, il convient d'ajouter d'autres impératifs inhérents à la gestion technique : saisine du Fonds de Garantie Automobile, opposition, appel, pourvoi, sursis à exécution (1), transactions avantageuses au siège. Le personnel décentralisé des sinistres assumerait les fonctions dévolues aux "Inspecteurs Sinistres" dans les sociétés avancées : prise des déclarations, enquête sur les circonstances, obtention des pièces, mise en contact des victimes avec le siège aux fins de règlement à l'amiable, transmission des constats, règlement des cas matériels avec des limites, recherches diverses...

(1) La nouvelle Loi n°79/03 du 29/6/79 modifiant la Loi 74/6 du 16/7/74 permet désormais d'obtenir la suspension provisoire de l'exécution des décisions de justice en matière non répressive.

* 3.2. Les Chefs d'Agences, à cause des travaux de gestion ci-dessus assumés sont versés dans la bureaucratie. Ils oublient la prospection, ils n'ont plus le temps de visiter la clientèle et peuvent devenir en position de faiblesse face à la concurrence en laissant des risques inassurés ou en se les faisant arracher. Ils attendent que les assurables viennent vers eux, curieux revirement du processus normal !

Administrativement, l'organisation des Agences devrait être beaucoup plus teintée de préoccupation de vente : classement, fichiers clients, supports matériels et indicateurs divers. Parfois il y a une certaine confusion entre les services du siège et les agences, ce qui crée une certaine ambiguïté (1)

* 3.3. Dans les structures actuelles de la Mutuelle la fonction technique et la fonction commerciale ne sont pas séparées. Les mêmes hommes assument l'une et l'autre fonction. Absorbés par les travaux techniques, ils n'ont plus le temps de se livrer à la prospection. Il n'existe pas encore d'organe commercial au siège avec des antennes dans les Agences pour s'atteler à la production et stimuler exclusivement les ventes. La société devra avoir une politique offensive tout en défendant son portefeuille qui est l'objet d'attaques perpétuelles de la concurrence (2).

(1) Etude d'orientation, rapport intermédiaire, SEMA informatique (Août 1978).

(2) Rapport SEMA précité.

3.4. Il faudra concorder les soldes clients du service de Production et celui du service de Comptabilité. Il serait par ailleurs plus orthodoxe que la Comptabilité sorte périodiquement le débit des primes émises pour chaque Agence et les encaissements correspondants quitte à imposer aux Délégations un délai maximum d'encaissement. Une telle organisation déboucherait automatiquement sur des annulations et vis-à-vis de l'Administration des Impôts la situation serait clarifiée. L'on ne se contenterait plus seulement d'émettre mais d'encaisser. Il n'existe pas à la Mutuelle Agricole un véritable contentieux primes qui serait rattaché soit au service de Production soit au service des Sinistres et Contentieux.

Ce tableau est en partie la survivance des pratiques de la défunte Mutuelle. Il ne rend pas aisé le projet de mécanisation qui a déjà fait l'objet d'une première étude et la Mutuelle devra préalablement réorganiser toutes ses structures pour que le siège dispose d'informations de masse et d'un cadre adéquat d'accueil et de traitement.

Certes, l'entreprise d'assurance, recueillant, traitant et diffusant un grand nombre d'informations à l'occasion d'opérations massives, répétitives et de caractère relativement élémentaire constitue un terrain d'élection pour des applications de gestion informatique (fabrication du contrat, établissement des avenants, émission des quittances, confection des documents comptables et financiers, calcul des provisions, commissionnement (1). Mais en l'état, la Mutuelle Agricole a besoin de 18 ordinateurs pour ses 18 Agences ! Une meilleure restructuration permettrait plus tard de dégager et de mesurer le coût des travaux manuels à partir de la Comptabilité analytique pour juger de l'opportunité de se doter d'un outil informatique.

(1) Demain l'assurance, René BESSAL.

Toutes ces considérations plaident pour une restructuration de la société.

2ème Partie : POUR UNE DYNAMISATION DES
STRUCTURES ACTUELLES

Chapitre 1er.- LA RESTRUCTURATION

Les efforts d'innovation viseront l'élargissement des structures du siège pour les rendre plus opérationnelles, plus dynamiques, aptes à maîtriser tous les problèmes de la société. De nouveaux supports et véhicules d'informations seront définis et créés, la communication se fera sans écrans, des supports statistiques seront mis en place. Les agences auront une politique percutante en matière de vente et de diversification du portefeuille, enfin et surtout, la société devra urgemment créer en son sein une véritable structure commerciale.

Section I.- L'ORGANISATION DU SIEGE

Outre que la spécialisation par branche ou groupe de branches est un atout pour une meilleure gestion et promotion des risques, une coordination par le siège de toutes les activités des Agences est une condition de l'unité de la société et le gage même de sa prospérité et de son efficacité.

La répartition des responsabilités techniques et de gestion par produits ou groupe de produits (auto, accidents autres que l'auto) est la plus couramment utilisée dans les sociétés d'assurances bien structurées. Pour certaines branches, elle inclut l'émission et la gestion des sinistres. Cette structure permet la surveillance des risques à multiples faces comme l'auto et favorise le développement et le maintien en portefeuille des risques divers.

.../

Dans cette voie, tous les services décentralisés des Agences devront relever directement de la compétence des Départements techniques du siège desquels ils recevraient directement des instructions et rendraient directement compte. Ainsi, le service de comptabilité de l'Agence X dépendrait directement du Département de comptabilité du siège, le service des Sinistres de l'Agence Y dépendrait directement du service des Sinistres du siège. Cependant, ces cellules décentralisées dépendraient en ce qui concerne l'aspect disciplinaire et éventuellement administratif du Chef d'Agence local qui cessera d'être un écran au système.

Après avoir organisé ses structures au niveau élevé de la conception et de la coordination, la société créera des sections auxquelles les services délégueront des pouvoirs. C'est aussi une façon de promouvoir les meilleurs agents et de satisfaire aux ambitions légitimes de tout homme à l'ascension. Mais cette étape déchargera chaque niveau hiérarchique des travaux de routine pour laisser le temps à la réflexion, à la création, à l'innovation. Mais déléguer ne signifie pas se désintéresser.

Section II.- LES AGENCES

Francis Gretz (1) a justement observé que l'intermédiaire (agent, courtier, salarié) n'est pas le fabricant, ni le gestionnaire en assurance comme ailleurs. Qu'il ne soit pas objecté que l'Agent, le courtier dans nombre de cas délivre la garantie ou émet le contrat, voire règle les indemnités, sinon l'ensemble et davantage encore. Ce serait prendre la partie pour le tout, la commande pour la fabrication, la délégation du pouvoir pour le pouvoir.

Une fois que les Agences se verront dépouiller des pouvoirs de gestion dont ils disposent, ils auront le temps nécessaire à l'animation de la production, leurs compétences seront mises à l'appréciation technique des risques et singulièrement des risques divers.

(1) L'assurance, cette inconnue, Francis GRETZ.

La société leur fixerait des objectifs de vente. Une enquête révélerait certainement que beaucoup de personnes (physiques ou morales) dans nos villes ne sont pas assurées contre de nombreux risques parce qu'elles ignorent l'existence de l'assurance et ne sont pas prospectées.

En ce qui concerne le risque populaire qu'est l'automobile, les Agences auront toutes les latitudes pour tarifier, émettre les contrats ; néanmoins, les bordereaux récapitulatifs des émissions assortis des contrats feront l'objet d'un contrôle tarifaire au siège qui veillera également à l'encaissement de toutes les primes.

Les Agences auront à leur tête des hommes nouveaux, capables et suffisamment représentatifs des idéaux de la société. Ils seront aptes à percevoir les changements qui s'opèrent autour d'eux et sauront rectifier leur tactique en fonction des circonstances et de la conjoncture. Attentifs et désireux d'apprendre, ils bénéficieront de l'assistance et de l'encadrement du siège. Les Agences devront réunir dans un même fichier tous les contrats et renseignements d'un assuré. Par ce biais, la société pourra établir un compte technique par clients pour dégager les pertes ou les bénéfices.

Section III.- LA CREATION D'UN SERVICE COMMERCIAL

La création d'un service commercial est une priorité des priorités dans un environnement dont nous n'avons cessé de souligner le caractère mouvant et concurrentiel. Si les sociétés d'assurance collaborent au sein de l'A.S.A.C. (1) par la mise en commun de leurs informations pour défendre des problèmes d'intérêt professionnel et commun, elles se livrent néanmoins une concurrence commerciale vive. En outre, l'assurance n'est pas une marchandise palpable et sa vente passe nécessairement par une approche directe, courtoise et amicale des assurables.

(1) Association des sociétés d'assurances opérant au Cameroun.

Ce service qui sera coiffé par un homme de contact, aimant les déplacements, capable de convaincre, parfait organisateur s'entourera de plusieurs collaborateurs au même profil. Il aura une importante antenne à l'Agence de Douala et quelques éléments auprès des principales Agences.

* - Ces producteurs assumeront la fonction commerciale par des prospections qu'ils organiseront à leur convenance. Tous les moyens seraient mis à leur disposition (voiture, fichier clients, téléphone, bureau et salles de réception). Ils travailleraient dans les principales villes suivant un certain découpage et noueraient des contacts à tous les niveaux pour arracher des affaires. Cette équipe ne sera pas forcément composée de techniciens, il s'agira d'hommes et de femmes recrutés librement dans tous les milieux et même parmi les étudiants qui recevraient une courte formation sur les principaux produits offerts par la société et les éléments de tarification nécessaires, ils sauront remplir une proposition d'assurance, et se feront assister en cas de besoin par des Inspecteurs techniques pour l'assurance des risques complexes.

Les meilleurs d'entre eux accéderont au grade d'Inspecteur Commercial après avoir passé quelques années comme producteurs. Les Inspecteurs commerciaux se verront confier l'animation des réseaux de vente (centre-sud, nord...).

La répartition du travail peut soulever certaines hésitations : il peut être tentant d'opter pour la spécialisation (producteurs incendie ou responsabilités civiles). Mais notre préférence va plutôt à une formation polyvalente. En effet, il peut paraître gênant à un client de recevoir plusieurs personnes se réclamant de la même société venus lui parler qui de l'incendie, qui des responsabilités, qui de l'individuelle accidents alors que des rapports d'affaires sont teintés d'amitié au contact d'une seule personne.

Le statut du personnel du service commercial fera l'objet d'une étude appropriée : commissionnement, salaires, régime mixte... un contrôle de leurs activités sera institué par des ratios. Ex. : nombre de kilomètres parcourus/affaires réalisées, Mais le service commercial ne devra en aucun cas gérer ou rédiger les contrats, ce travail relevant du ressort exclusif des département techniques.

Les producteurs travailleraient dans la nature.

La Mutuelle Agricole aura ainsi un réseau commercial mixte et dynamique et grâce à cet investissement humain, la société définira une véritable politique commerciale, objet du chapitre qui va suivre.

Chapitre 2.- INSTITUTION D'UNE POLITIQUE COMMERCIALE

Le son d'alarme est donné par René Dessal qui écrit (1) "ou l'assurance se renouvra par son dynamisme commercial, ou elle restera enfermée dans la gestion de la routine administrative avec le danger de se trouver rapidement en position de faiblesse vis-à-vis des concurrents plus actifs et celui de voir l'opinion la confondre avec les services publics dont elle est proche."

La définition d'une politique commerciale passe par l'étude des mobiles qui déterminent la demande d'assurance, la connaissance du marché, le lancement et l'adaptation de produits adaptés aux besoins, la motivation des individus, le perfectionnement des contrats existants pour les rendre plus compréhensibles, l'amélioration du service après vente (règlement des sinistres).

Section I.- FACTEURS DE LA DEMANDE D'ASSURANCE

Les facteurs qui conditionnent la demande d'assurance sont nombreux. Ils peuvent être :

- d'ordre économique : niveau des revenus, degré d'industrialisation, progrès de l'urbanisme ;
- d'ordre psychologique : rejet de la notion de risque ; l'inconscience et le caractère fataliste des individus qui cherchent à tout expliquer par référence à la destinée.
- d'ordre sociologique : forte solidarité fondée sur les coutumes et l'élargissement de la famille africaine ;
- absence de politique commerciale des sociétés d'assurance.

.../

Le mécanisme même de l'assurance fondé sur l'inversion du cycle de production est un motif de résistance à sa demande. Les satisfactions de l'assurance sont différées et aléatoires dans bien des cas. Le public redoute la consommation de nos produits parce qu'elle n'interviendra qu'à l'occasion d'un évènement malheureux que l'esprit tend toujours à repousser comme irréalisable. Qualifiant l'assurance de déesse non aimée, Alain ajoute que cela^{est}/aisé à comprendre car les bienfaits de l'assurance ne se montrent qu'en même temps que le malheur.

Au plan économique, il y a une amorce d'industrialisation dans notre pays qui s'accompagne d'un important mouvement d'amélioration de l'habitat : De nombreuses personnes investissent à partir des prêts bancaires dans l'immobilier et le commerce. Néanmoins, la conception moderne du risque semble encore mal perçue et une transformation des mentalités s'impose. L'individualisme, jadis considéré par nos sociétés comme concept relevant de l'égoïsme, sera accepté les années à venir comme contrepartie du progrès et du coût toujours plus élevé de la vie. Ces constatations tendent à démontrer que le besoin d'assurance malgré son caractère diffus, sera de plus en plus ressenti et la Mutuelle Agricole devra s'employer à susciter cette demande.

Mais la vente de l'assurance passe par la prise en compte par l'assureur des motifs d'insatisfaction actuels de la clientèle :

- Lenteurs dans le règlement des sinistres : ce problème n'est pas propre à la Mutuelle Agricole et caractérise l'ensemble du marché ;
- explications de certaines dispositions du contrat : règle proportionnelle, régime juridique de l'assurance vol (véhicules) qui suscite parfois des mécontentements,
- raisons qui justifient l'augmentation du tarif,...
- expertise : les assurés sont en grande partie responsables car ils ont tendance à grossir leurs factures : pour une égratignure, ils cherchent à refaire toute la peinture du véhicule touché.
- présentation plus accessible du contrat.

La Mutuelle Agricole du Cameroun craint l'ensemble des sociétés opérant dans notre pays devront redouter l'arrivée du consumérisme qui produit déjà ses effets en occident. Les revendications plus ou moins justifiées des assurés renforceront vraisemblablement les pouvoirs de l'Autorité de contrôle et entraîneront des réformes législatives et réglementaires. Il est encore temps pour que la profession soigne son image de marque et ne laisse pas la porte ouverte à la critique. C'est d'ailleurs de cette manière que l'offre des risques divers rencontrera favorablement une demande qu'il faut susciter.

Voici quelques extraits (1) des attitudes générales du public à l'égard des sociétés d'assurances et des contrats qui rejoignent cette phrase souvent entendue chez nous : "les assureurs sont des voleurs":

"On paie, on paie, mais le jour où on devra toucher ils feront des difficultés".

"C'est un nid à pièges dans une typographie qui n'est guère accessible qu'avec une forte loupe".

"... Une virgule peut changer le texte, et moi je n'ai pas le temps de lire les virgules..."

"pour demander de l'argent, ils sont là, mais pour en donner jamais personne".

Section II.- APPROCHE COMMERCIALE

I- LA MOTIVATION DES ASSURABLES

Le réseau commercial de la Mutuelle devra motiver les individus par la prospection systématique, la publicité, l'information et la formation. Cette action ne sera efficace que si elle s'adresse à une population ayant atteint une certaine culture économique. L'individu qui a un studio à coucher est moins sensible à l'assurance que le fonctionnaire qui a construit une villa à Bastos ou à Bonandjo.*

(1) Etude psycho-sociologique sur l'attitude du public à l'égard de l'assurance, SEMA, 1963.

* Bastos et Bonandjo sont deux principaux quartiers résidentiels de Yaoundé et Douala.

Dans l'importante Loi du 13 Juillet 1930, le Législateur a distingué :

- les assurances de dommages dont l'objet est de protéger l'assuré contre les événements qui menacent ses biens et de prendre en charge les conséquences pécuniaires de sa responsabilité civile ;

- les assurances des personnes qui visent l'intégralité de la vie humaine.

Abstraction faite des assurances de responsabilité dont le bénéficiaire peut indistinctement être le pauvre comme le riche, les autres formes d'assurance intéressent des personnes ayant atteint un certain niveau de vie. L'assurance apparaît donc comme un besoin qualitatif à côté de la nourriture ou du logement qui sont des besoins primaires à l'aspect quantitatif. La prospection sera donc affinée et localisée.

Mais la société devra aussi rester proche de sa vocation agricole et réfléchir sur des assurances de groupe susceptibles de couvrir les coopératives de planteurs. A cet égard le projet de police "groupe" élaboré par la Mutuelle Agricole et proposé aux Zapi-Est est une expérience à approfondir. Il reste que le Directeur Général de l'AMACAM prenne son bâton de diplomate pour faire aboutir la souscription de ce contrat auprès de l'autorité de tutelle des Zapi (Ministère de l'Agriculture).

Un obstacle peut résider dans l'hétérogénéité des risques. La société pourra définir des groupes de risques statistiquement homogènes. La technique de l'assurance n'est atteinte qu'à partir d'un niveau de compensation. Les risques doivent être nombreux en portefeuille. Sinon la probabilité est très forte et donne lieu à des excès tarifaires ou à des insuffisances. Les deux extrêmes sont à éviter.

Il apparaît également souhaitable de proposer à la clientèle potentielle des garanties globales qui gravitent autour d'un contrat principal : Incendie + Responsabilité Civile Chef de famille + Vol + Individuelle accidents. On arrive à un prix forfaitaire qui facilite la vente et se

traduit par des économies de gestion. A la multirisques auto, on substituerait la multirisques habitation ou la "tous risques entreprises."

L'action ne visera pas exclusivement les particuliers dans leur vie privée mais intéressera les risques encourus dans le cadre de leur vie professionnelle ou artisanale. Certains reconnaissent que la dimension et la complexité des risques des entreprises constituent un frein dans le processus de globalisation des garanties. L'offre des garanties séparées mais spécifiques à chaque risque nous semble être une solution.

Le souci de sécurité n'est pas absent dans les préoccupations des entreprises et des commerces chez nous. Il reste toutefois perçu à un niveau restreint et la perspective de survenance d'une catastrophe s'apparente encore à un rêve. Telle entreprise, tel commerce se précipite à payer les services d'un gardien de nuit mais ne réalise pas que la souscription d'un contrat d'assurance est au même titre un acte de prévoyance. Il faudra convaincre le milieu d'affaires que l'entrepreneur qui se trompe dans la détermination de ses coûts, dans la validité de ses techniques, est sanctionné par la faillite. Mais l'entreprise ne doit pas être soumise aux conséquences d'un événement imprévisible (incendie, vol, responsabilités civiles, bris des machines...), l'assurance vient à son secours.

La non-assurance partielle ou totale est une erreur économique aussi grave que toute autre. Qui aurait la folie de risquer tant de vies, de peines et d'argent, s'il suffisait d'une tempête ou d'une allumette pour réduire tout à néant ! (1)

Si on admet que le commerçant, l'entrepreneur, l'industriel qui investit pour la première fois prend davantage de risques, le besoin d'assurance devrait être plus ressenti chez nous qu'ailleurs. L'inexpérience est la caractéristique de tout débutant et le tâtonnement peut entraîner beaucoup de sinistres. Il faudrait le leur rappeler.

(1) L'assurance... cette inconnue, Francis Greuz, P. 23.

II - LE RECOURS AUX TECHNIQUES DE L'ASSURANCE

Les entreprises qui ont des activités éparpillées peuvent minimiser la souscription des contrats d'assurance en comptant sur une compensation de leurs activités si une cellule décentralisée vient à disparaître, un tel raisonnement est à combattre.

Certains risques peuvent paraître géants et il n'est pas exclu que la société se voit opposer un refus de discuter au motif que ses capacités de couverture sont faibles. Voilà une apparence qui sera démentie en mettant en relief l'existence des traités avec des réassureurs de réputation mondiale (Münchener Rück, Suisse de Réassurance, Score, Africare).

La Réassurance est née avec l'assurance. Elle consiste à émettre le risque même le plus important et affirme le caractère international de l'assurance.

Le Réassureur compense à l'échelle mondiale les risques qu'il accepte grâce à la diversité de leur origine. La Mutuelle Agricole n'hésitera pas à faire venir un réassureur de l'extérieur pour conforter sa position. Les exemples ne manquent pas pour contrecarrer de telles résistances : le marché américain des assurances, l'un des plus puissants du monde est contraint de rechercher la protection des réassureurs étrangers. Il s'agira en somme d'expliquer sommairement la technique de répartition des risques au niveau mondial.

Nous avons dit que l'assurance n'est possible qu'au sein d'une mutualité. Il se pourrait que pour des risques nouveaux ou ceux qui sont en petit nombre dans le marché, la société éprouve quelques difficultés, elle devra les accepter en les réassurant car de tels risques s'intègrent bien dans la mutualité diversifiée du réassureur.

Enfin et dans certains cas, elle pourra proposer des risques en coassurance aux confrères locaux pour accroître la rétention du marché national et garder dans le pays le maximum des primes sans pour autant que les engagements pris inquiètent à un titre ou à un autre. C'est une solution de coopération du marché national et le symbole de l'esprit civique des sociétés.

De même, les risques acceptés en coassurance par l'AMACAM devront être gérés directement par le siège. La société fera montre de beaucoup d'organisation et de méthodes pour inciter les autres sociétés à leur proposer des affaires: conception de fiches d'acceptation, relances des sociétés apéritrices pour le paiement des primes aux différentes échéances, visite des risques acceptés et suggestion à l'apérateur d'augmenter la prime etc...

III - L'EMPLOYE - VENDEUR

Le personnel de la Société devra s'atteler à défendre les bienfaits de l'assurance auprès du public. Il faudra l'amener à parler assurance, à convaincre le public de s'assurer à la Mutuelle en vantant le dynamisme de la société et les bienfaits de la sécurité vendue. Tel employé cessera de se présenter comme comptable à l'AMACAM ou comme employé du service Administratif mais affichera son étiquette d'assureur. Mais il est regrettable de constater que la société compte en son sein de nombreux "poids morts"(1) et le rapport de la SEMA précité remarque que s'il y a rareté de compétences, il y a pléthore de personnel improductif. Ne serait-il pas plus indiqué d'affecter dans le service Commercial dont nous avons suggéré la création tous ceux qui n'ont pas pu faire leurs preuves ailleurs pour qu'ils s'occupent de la prospection. Certains d'entre eux ont d'ailleurs une forte propension aux promenades pendant les heures de service. N'est-ce pas une forme d'adaptation du travail à l'homme.

(1) L'expression est empruntée au Directeur Général de la Mutuelle en personne.

public à s'assurer, elle pensera à plus ou moins long terme à faire tourner un petit film où on verrait une maison en train de brûler et soudain le propriétaire sinistré délivré de sa panique grâce au contrat d'assurance incendie souscrit. Le film se terminerait par la remise du chèque d'indemnisation des mains du Directeur Général de la Mutuelle Agricole à l'assuré. Ce film publicitaire serait projeté dans les salles de cinéma avant toutes les séances.

* Si l'assurance est aujourd'hui considérée dans les pays industrialisés comme un élément de la culture de masse lorsque d'aucuns n'hésitent pas à affirmer que cette branche d'activités n'est plus à découvrir ni même à expliquer, elle reste encore méconnue dans des pays comme le nôtre où elle n'évoque dans l'esprit général que la couverture du risque automobile en raison de son caractère obligatoire (1). Or le fait de souscrire un contrat d'assurance automobile résulte d'un acte spontané entretenu par la Loi que d'un acte volontariste de participer à un système de protection. Au stade où les sociétés occidentales sont préoccupées par les relations publiques dont le but entre autres est d'assurer la promotion morale des entreprises grâce au "Feed-back" qui s'exerce dans la communication entre assureur et assuré, nos compagnies doivent encore mettre l'accent sur l'organisation et la promotion des ventes.

Les dirigeants de nos sociétés devront gérer avec un état d'esprit tourné vers l'avenir : le management. Cela suppose "l'acceptation d'une certaine planification des décisions et des actions : la séquence politique - plan - objectifs - programmes - budgets - (PPOPB) (2). Les politiques traduisent les impératifs de conduite des différentes directions de l'entreprise (augmenter le chiffre d'affaires de 3 à 4 Milliards dans un an). Les plans expriment les buts chiffrés à atteindre périodiquement (réaliser 60 % du chiffre d'affaires au premier semestre de l'exercice). Les objectifs consistent à morceler le plan (Ex. : prévision des chutes et de couverture de risques nouveaux dans l'année). Les programmes sont

(1) Loi n° 65/LF du 22 Mai 1965.

(2) Le marketing en assurance, Jacques Charbonnier P.37.

l'ensemble des moyens humains et matériels (hommes, contrats, publicité, prospection...) pour atteindre les buts fixés. Les budgets traduisent en termes chiffrés les moyens mis en oeuvre pour atteindre les objectifs.

Les sorties de fonds d'une société d'assurance s'opèrent massivement à l'occasion des règlements de sinistres. Les structures exercent en conséquence des influences sur la gestion des sinistres dont la maîtrise et le contrôle sont déterminants.

3ème Partie : L'IMPACT DES STRUCTURES
SUR LA GESTION DES SINISTRES

Chapitre 1er.- LA PREDOMINANCE DU RISQUE AUTOMOBILE
ET LA COMPLEXITE DES PROBLEMES
INHERENTS A LA GESTION

Le parc automobile du Cameroun ne cesse de s'accroître comme l'atteste le tableau ci-dessous :

VEHICULES IMMATRICULES AU CAMEROUN DE 1972 A 1977							
Années	1972	1973	1974	1975	1976	1977	Total
Provinces							
Centre-Sud	2238	2607	3290	5833	4076	4943	22 987
Est	111	112	341	303	322	260	1 449
Littoral	1654	2996	2555	2896	2724	7154	19 982
Nord	574	546	1164	676	412	1952	5 324
Nord-Ouest	=	1339	2326	1308	701	922	6 596
Ouest	655	452	2045	1920	1733	1509	8 315
Sud-Ouest	=	251	1544	1346	1274	1278	5 693
Total	5233	8303	13265	14282	11242	18018	70 343

(1)

(1) Source : Cameroon Tribune n°1247, P. 2.

Or l'automobile est désormais considérée comme la peste du 20ème siècle parce qu'elle transforme les routes en hécatombe, elle est aussi le symbole de la décadence de la civilisation industrielle (bruits, pollution, nuisances).

Malheureusement, ce risque reste encore prépondérant dans le portefeuille de la Mutuelle Agricole : 74 % en 1978.

Répartition des branches en 1978 (Valeur absolue)

Branches	Primes émises nettes d'annulation
Automobile	1.622.439.808
Maritime et Transports	149.233.526
Responsabilité Civile	66.735.949
Incendie	79.995.270
Multiprotection	60.157.670
Maladies	30.185.690
Autres risques	9.341.681
Accidents du Travail	7.407.672
Total	2.113.270.000

Son taux de croissance annuel moyen (27 %) pour les exercices écoulés est plus élevé que celui de l'ensemble du marché : 26 %. Ces données militent en faveur de la dynamisation des structures telle que précédemment exposée.

Le risque automobile pose en outre des problèmes de gestion des sinistres dont il importe de souligner la complexité.

Section I.- LA DECLARATION DU SINISTRE

§1.- LE FONDEMENT DE L'OBLIGATION

L'obligation de déclarer le sinistre est posée par l'article 15 §4 de la Loi du 13 Juillet 1930 et reprise par les conditions générales automobiles de l'AMACAM (art. 23). La déclaration permet à l'assureur de prendre des mesures conservatoires pour la défense et la préservation de ses intérêts.

§ 2.- LE CONTENU DE LA DECLARATION DU SINISTRE
AUTOMOBILE

La déclaration d'accidents doit permettre de vérifier les garanties, d'apprécier les circonstances et les conséquences. Mais certains renseignements revêtent une importance capitale et sont parfois négligés ou ignorés par les agences à l'occasion de la prise des déclarations :

- permis de conduire pour les motos dont la cylindrée excède 50 cm³.

- les personnes transportées et victimes : étaient-elles des membres de famille de l'assuré, des passagers transportés à titre onéreux, des préposés de l'assuré ; elles étaient au nombre de combien par rapport au nombre de places autorisées par la carte grise.

- Le véhicule était assuré pour quel usage etc...

Les Agences ne mesurent pas toujours l'impact de tous ces renseignements sur l'instruction du dossier sinistre de droit commun, nous renouvelons la suggestion déjà faite en d'autres occasions pour que l'imprimé de déclaration d'accident soit revu et comporte expressément les questions susvisées que l'employé se contentera de remplir. Un recyclage permanent des gestionnaires sinistres est aussi à instituer.

§3.- LA SANCTION DU DEFAUT DE DECLARATION ET SON INEFFICACITE
RELATIVE

De nombreux assurés passent outre l'obligation de déclarer le sinistre et plusieurs procès se déroulent à l'insu

de la Mutuelle Agricole malgré la clause de Direction de la procédure que lui confère l'article 25 du contrat d'assurance. La plupart du temps aussi, les assurés ne sont pas responsables de cette situation puisqu'ils ne reçoivent pas les citations à comparaître des tribunaux : de telles affaires donnent souvent lieu à des condamnations par défaut exorbitantes et l'on est à juste titre tenté de penser à la complexité des victimes avec les juridictions qui statuent.

A la signification de tels jugements, les services de sinistres doivent intégralement prendre connaissance du caractère par défaut ou contradictoire de la décision rendue pour former opposition dans les délais ou relever appel. Ces formalités devant être suivies par la constitution régulière d'avocats au moyen de lettres soulignant les orientations à donner à la défense. Ce travail, approché à la légère peut entraîner des règlements inopportuns de dossiers.

Il reste constant que l'omission de transmission des pièces de procédure à l'assureur comme le défaut de déclaration sont sanctionnés par la déchéance : La Mutuelle Agricole doit payer des dommages-intérêts à la fixation desquels elle n'est pas intervenue compte tenu du principe de l'inopposabilité aux victimes des agissements de l'assuré postérieurs à l'accident. Elle dispose néanmoins d'un recours contre l'assuré fautif mais son exercice est des plus aléatoires : l'insolvabilité fréquente de celui-ci par rapport au montant élevé des dommages-intérêts alloués est un obstacle majeur à son aboutissement.

De même, le caractère jeune et fragile des organismes nationaux d'assurances comme l'AMACAM qui doit lutter sur tous les fronts pour maintenir une clientèle sans cesse convoitée par la concurrence incite à la prudence quant aux actions à priori énergiques et de droit mais qui peuvent susciter la crainte auprès de la clientèle potentielle. Sans pour autant opter pour la résignation, la Société devra faire preuve de discernement devant chaque cas et mesurer ses retombées éventuelles.

Section 2.- LA SAISINE DU FONDS DE GARANTIE AUTOMOBILE

I - LE ROLE DU FONDS

Le Fonds de Garantie Automobile a été institué par la Loi n°65/LF/9 du 22 Mai 1965 portant assurance Automobile obligatoire au Cameroun. Il prend en charge les indemnités dues aux victimes d'accidents corporels lorsque les dommages ont été causés par des véhicules et engins terrestres à moteur soumis à l'obligation d'assurance (1) et lorsque les victimes se heurtent :

- à l'insolvabilité de l'auteur responsable ou lorsque celui-ci est inconnu ;
- à l'insolvabilité totale ou partielle de l'assureur ;
- lorsque l'assureur soulève une exception justifiée de non-garantie. Le Fonds de Garantie Automobile est régi par :
 - la Loi précitée ;
 - le Décret n°67/DF/495 du 17 Novembre 1967 fixant ses statuts ;
 - le Décret n°78/151 du 8 Mai 1978 complétant l'article 12 du Décret n°67/DF/495 du 17 Novembre 1967 ;
 - les Lois et règlements applicables aux organismes d'assurances.

L'intérêt de la création de cet organisme étant rappelé, la connaissance par l'assureur et singulièrement le gestionnaire sinistres des modalités de sa saisine est une nécessité.

II - LA SAISINE DU FONDS DE GARANTIE AUTOMOBILE
PAR L'ASSUREUR

L'assureur qui entend invoquer à la suite d'un accident corporel la nullité du contrat, sa suspension, une non-assurance ou une exclusion de garantie susceptible d'être opposée à la victime ou à ses ayants-droit dispose d'un délai de 15 jours pour informer le Fonds de Garantie Automobile.

(1) Décret n°78/151 du 8 Mai 1978.

Il doit le faire par lettre recommandée avec accusé de réception. Dans la pratique, les organismes d'assurances saisissent le Fonds par simple lettre. Il semble donc que la lettre recommandée ne soit pas une formalité substantielle mais un simple moyen de preuve.

La sanction du non-respect du délai ci-dessus est l'irrecevabilité par le Fonds de la saisine et l'obligation pour l'assureur de prendre en charge le sinistre (1). La profession n'a pas accueilli favorablement ce décret qui est resté muet sur le point de départ du délai de 15 jours et sévère dans son contenu.

En effet, les textes en vigueur dont il importe d'ailleurs que l'A.S.A.C. avec l'appui du Ministère de Tutelle demande la modification ne permettent pas aux assureurs d'obtenir directement des autorités les procès-verbaux des accidents corporels alors qu'ils sont en réalité les principaux intéressés car réglant les indemnités qui en résultent. Les déclarations d'accidents faites par les assurés sont tantôt subjectives tantôt mensongères et ne permettent pas aussi de découvrir l'irrégularité des circonstances et des conséquences de l'accident par rapport aux conditions requises pour l'octroi des garanties.

Les avocats qui ont accès au dossier de procédure sont plutôt préoccupés par le problème des responsabilités qui à priori exonèrent l'assureur et ignorent de nombreux cas de non-garantie comme le détournement d'usage de l'objet assuré, le défaut de capacité... Les greffes des tribunaux très inondés ne donnent pas toujours satisfaction aux demandes d'obtention de constats via avocats.

Il en découle que la connaissance par l'assureur de l'exception opposable n'est pas nécessairement contemporaine à la déclaration d'accidents et peut intervenir après instruction très poussée du dossier.

(1) Décret n°78/151 du 8 Mai 1978.

Mais le principal sujet d'inquiétude pour une société comme la Mutuelle où les activités restent polarisées sur l'automobile c'est le poids de plus en plus lourd des indemnités à verser aux victimes et le nombre sans cesse croissant des accidents de la circulation, corollaire de l'accroissement du parc automobile, de l'absence de la prévention et d'un système de réparation des préjudices qui reste calqué sur un Droit d'importation où le pouvoir souverain du juge peut entraîner plus d'un abus.

Chapitre 2.- LE COUT DE L'INDEMNISATION DES ACCIDENTS
DE LA CIRCULATION

Dans la leçon inaugurale faite le 8 Décembre 1978 à l'occasion de la rentrée solennelle de la 4ème promotion du Cycle Supérieur de l'Institut International des Assurances de Yaoundé, son Directeur Mr. KOUROUMA avait prédit la disparition prochaine des sociétés d'assurances de nos pays compte tenu du lourd fardeau que représente l'automobile dans les portefeuilles des compagnies.

L'évocation de cette triste perspective était un appel pressant à l'endroit de nos gouvernements mais aussi de nos sociétés pour que des mesures urgentes et adéquates soient prises en vue de freiner le déficit créé par cette branche. Il est devenu banal de citer les causes de la dégradation des résultats du risque automobile :

- Sinistralité très forte ;
- Les dommages causés par les accidents sont de plus en plus importants : le 31 Mai 1979 un camion assuré à l'AMACAM entre en collision avec un train de la Régifercam : 2 morts et 20 blessés, dégâts matériels évalués à 151.000.000 francs CFA. Le 11 Octobre 1979 un car de transport de voyageurs assuré à l'AMACAM se jette dans l'eau : bilan 10 morts, évaluation 100 Millions francs CFA. Voilà quelques cas parmi des centaines d'autres enregistrés au cours d'un seul exercice.

D'un autre point de vue, l'irrecevabilité qui sanctionne le retard dans la saisine peut difficilement se justifier. La déclaration d'accidents permet à l'assureur de prendre les mesures conservatoires pour la défense de ses intérêts et tant qu'il n'est pas au courant d'une cause de non-garantie, il dirige le procès, exerce les voies de recours, discute des responsabilités et du principe de la fixation des dommages-intérêts au même titre que le ferait le Fonds de Garantie : l'article 7 alinéa 6 de la Loi 65/LF/9 du 22 Mai 1965 dispose d'ailleurs que le Fonds peut intervenir dans toute procédure même répressive dans les mêmes conditions que l'assureur. Le préjudice que le Fonds pourrait invoquer pour justifier la portée du décret du 8 Mai 1978 ne peut être recherché que dans le défaut de déclaration et non dans le simple retard.

III - DE NOMBREUX SUJETS DE DISCUSSION

Outre le problème de délai qui entraîne parfois des discussions entre l'organisme d'assurance et le Fonds de Garantie, de nombreuses exceptions soulevées sont aussi l'objet de controverses et ne l'emporte que celui qui avance des arguments irréfutables au plan technique et juridique. Il en est ainsi du problème de la surcharge où la doctrine est divisée. Pour certains, la surcharge est une aggravation de risque qui tombe sous le coup de l'article 17 de la Loi du 13 Juillet 1930. D'autres au contraire recherchent la bonne ou la mauvaise foi de l'assuré pour invoquer selon les cas la nullité du contrat ou l'application de la règle proportionnelle. Un troisième courant pencherait pour le lien de causalité entre la surcharge et le fait dommageable. Chaque événement fait donc l'objet d'une approche spécifique.

Que penser enfin du transport des personnes dans des conditions d'insécurité maxima ou encore du défaut de certificat de visite technique. Autant dire que les problèmes inhérents à la gestion des dossiers corporels sont d'une complexité évidente.

- Coût très élevé des réparations dû à l'inflation, à l'importation des pièces détachées, au renchérissement de la main-d'oeuvre ;

- Absence de liberté tarifaire : le tarif est fixé par les pouvoirs publics et ne correspond pas toujours au coût réel du risque ;

- Le fondement de la réparation qui doit être intégrale et la multiplicité des préjudices même à caractère subjectifs comme les préjudices moral, esthétique, d'agrément, le prétium doloris.

- L'infrastructure routière : A cet égard une précision s'impose. On a souvent affirmé que parce que les routes sont mauvaises, le nombre d'accidents est élevé. Or l'expérience prouve qu'à partir du moment ^{où} l'infrastructure s'améliore, les conducteurs se laissent entraîner par la vitesse et les routes deviennent meurtrières. L'amélioration de l'infrastructure devrait donc s'accompagner d'un effort de prévention notamment la limitation de vitesse.

- L'absence des critères objectifs dans l'allocation des dommages-intérêts : la Cour d'Appel de Yaoundé alloue constamment 100.000 francs par point d'IPP sans tenir compte de la situation sociale des victimes ; qu'il s'agisse d'un paysan ou d'un cadre supérieur, d'un enfant ou d'un adulte, le traitement serait le même. La seule motivation souvent évoquée est que "La réparation du préjudice résultant d'une infraction pénale doit être intégrale." En quoi cette valeur du point justifie t-elle l'intégralité, la question reste posée.

- LA SYSTEMATISATION DE L'INDEMNISATION
DES VICTIMES MEME FAUTIVES

Il y a une inclination des magistrats à accorder des dommages-intérêts aux victimes d'accidents de la circulation même lorsque celles-ci sont reconnues responsables à cent pour cent du sinistre.

.../

Les magistrats se basent pour ce faire sur l'alinéa 1er de l'article 10 de la Loi n°58/203 du 26/12/1958 portant adaptation et simplification de la procédure pénale. L'article susvisé dit que :

"La juridiction répressive saisie d'une action civile pour homicide ou blessures involontaires peut malgré la relaxe du prévenu accorder des dommages-intérêts aux parties civiles sur la base de l'article 1384 alinéa 1er du Code Civil."

Ce texte relève de la procédure et ne modifie pas le sens de l'article 1384 du Code Civil.

Ainsi et sans pouvoir le dire tout haut, les juges s'appuient de plus en plus sur la notion de risque et non sur celle de faute et instituent un "No-fault" différent de celui que nous connaissons. Paradoxalement, ils ne plafonnent pas les dommages-intérêts.

II - DES TAUX D'INCAPACITE FANTAISISTES

Les taux d'IPP accordés par les médecins sont souvent fantaisistes et ne reflètent pas les conséquences parfois bénignes des accidents. Certaines victimes sont même capables de produire des certificats médicaux délivrés en toute complaisance avec des taux d'incapacité de leur choix. Cette liste n'est pas exhaustive mais elle se double d'un certain nombre de problèmes qui aggravent la situation financière des sociétés. L'analyse de quelques dossiers de sinistres de la Mutuelle révèle :

I - LA DIFFICULTE D'EVALUER LES SINISTRES CORPORELS

Elle est la résultante d'une jurisprudence très fluctuante et difficile à saisir. La Cour d'Appel de Yaoundé a alloué par arrêt n°871 du 3/5/76 1.500.000 francs pour le décès d'un enfant de 6 ans, le 16/6/76 la même Cour a, par arrêt n°1148 du 16/6/76 accordé 3.000.000 CFA pour le décès d'un enfant de 5 ans. Le 28/4/79 le tribunal correctionnel de Yaoundé a, par jugement n°2343 alloué 8 Millions de dommages-intérêts pour le décès d'un enfant de 5 ans.

Outre leur fluctuation, ces dommages-intérêts alloués au titre du préjudice moral éprouvé par les parents sont excessifs si on les compare à ceux accordés par des tribunaux des pays occidentaux.

Les indemnités mentionnées ci-après ont été allouées aux parents d'enfants décédés des suites d'accidents par les tribunaux belges :

1 Franc Belge = 5 F.CFA.
(FB)

MONTANT	AGE DE LA VICTIME	JURIDICTION
100.000 FB	8 ans	Corr. Namur, 20/2/76
60.000 FB	9 ans	Appel, Gand, 17/3/75
100.000 FB	5 ans ½	Civ. Louvain, 17/3/78
100.000 FB	6 ans ½	Appel, Bruxelles, 7/1/1977

Tout ceci conduit à la mise sur pied de fiches récapitulant toutes les décisions de justice qui sont portées à la connaissance de la société pour inspirer ses évaluations et les transactions à l'amiable. Cette organisation devrait permettre de suivre la variation et l'évolution de la jurisprudence d'une province à l'autre pour adapter l'évaluation des sinistres au lieu de survenance.

.../

VI - LA MECONNAISSANCE DES GARANTIES
ELEMENTAIRES DU CONTRAT D'ASSURANCE

La police d'assurance automobile aux termes de la Loi, garantit la responsabilité civile de l'assuré contre les dommages causés aux tiers. La notion de tiers exclut expressément l'assuré.

Mais le tribunal (1) de Grande Instance de Yaoundé a alloué 4 Millions de dommages-intérêts à un assuré qui s'était jeté seul contre un palmier et s'est occasionné des blessures. Il ne s'agit pas d'un cas isolé puisque le tribunal correctionnel d'Ebolowa (2) a alloué 2 Millions des dommages-intérêts à un assuré couvert exclusivement en responsabilité dont le véhicule avait dérapé pour aller se jeter contre un fossé. L'assuré s'est ainsi constitué partie civile contre lui-même et le tribunal l'a suivi !

Est-ce une application du projet TUNC qui, à notre connaissance n'est pas encore réalisé en France où il a été élaboré et a soulevé des réactions diverses (3).

De telles décisions, par leur caractère choquant et l'enrichissement sans cause des victimes qu'elles entraînent justifient que le siège de la compagnie soit mis au courant et suive de très près les voies de recours exercées en vue de leur réformation. Mais la défense au plan des honoraires des avocats coûte des fortunes et la situation financière de la société ne peut qu'être touchée.

Chapitre 3 : SOLUTIONS A COURT ET A PLUS OU MOINS LONG TERME

Section I.- DES MESURES INTERNES A LA SOCIETE

Les premières mesures à envisager par la société résident dans la rationalisation des structures par la centralisation de la gestion des sinistres corporels et le contrôle

(1) Jugement n° 35 du 8/11/1977

(2) Jugement n°476/CO du 21/3/1978.

(3) Les assurances, Nicholas Jacob, P. 270.

de l'aboutissement des recours exercés dans le cadre de la subrogation à la suite des prises en charge délivrées aux assurés en multirisques. Il s'agira aussi de réfléchir sur l'allègement du coût de gestion des recours exercés pour le compte des assurés qui pèsent de tout leur poids sur les charges.

L'application du malus sera systématique grâce à la création de fichiers sinistres auprès de toutes les Agences pour suivre la sinistralité du portefeuille relevant de leur ressort exclusif. Parallèlement, les dossiers de production devront comporter au verso tous les sinistres frappant les polices. Le paiement de la prime sera intégral et contrôlé dans toutes les Agences.

La Mutuelle Agricole s'efforce d'assurer en même temps que la responsabilité civile obligatoire, les risques annexes et facultatifs (vol - incendie - personnes transportées). Ces efforts seront poursuivis pour amener l'assuré à souscrire une police incendie ou encore une responsabilité civile professionnelle : motif de coopération entre les différents départements techniques.

Mais le salut de la société réside dans les règlements à l'amiable qui éviteront des procès aux conséquences fâcheuses. Le risque automobile devra se détacher des risques divers pour être géré dans un département qui coordonnera toutes les actions de la Société et définira avec la Direction Générale la politique à suivre pour sa surveillance et son assainissement.

Ces mesures auront une portée limitée si des solutions ne sont pas prises à l'échelle de tout le marché. Mais la société aura au moins fait preuve de son dynamisme.

.../

Section 2.- SOLUTIONS DE SALUT NATIONAL

I - LA COMMISSION D'ARBITRAGE

Pour accélérer le règlement des dossiers sinistres, l'A.S.A.C. a créé en son sein une commission d'arbitrage qui regroupe les représentants des compagnies ayant qualité pour débattre et juger en matière de sinistre automobile. Cette commission se réunit une fois par mois pour trancher sur les dossiers où les compagnies n'ont pas pu s'entendre. Mais ne sont soumis à arbitrage que les sinistres n'ayant entraîné ni dommage corporel ni instance judiciaire et pour autant que les assureurs en cause aient épuisé toute possibilité d'une entente amiable. Outre ces conditions, le montant du préjudice ne doit pas être supérieur à 150.000 CFA. Sinon l'accord des deux assureurs est nécessaire. La sentence arbitrale s'oppose aux compagnies et elle est sans recours.

Limite : La création de la commission d'arbitrage est un pas vers la célérité dans le règlement des sinistres et peut contribuer à la compression des frais généraux en même temps qu'elle défend l'image de la profession au plan du règlement des sinistres.

Mais le plafond de 150.000 CFA est insuffisant. La faculté donnée à la commission de refuser d'arbitrer tout différend datant de plus de 12 mois est à lever. L'expérience prouve que les compagnies ne la saisissent que pour leur "recours propre." Peut-être se méfient-elles du mauvais accueil que réserveraient les assurés aux sentences prononcées. Les sociétés n'exécutent pas rapidement les décisions.

Une réflexion d'ensemble s'avère nécessaire dans le cadre de la conférence des chefs de contentieux, organe de la commission.

II - LE FICHIER DES RISQUES AGGRAVES DE L'A.S.A.C.

L'institution du malus a conduit les assureurs à créer un fichier des risques aggravés qui fonctionne au sein de l'A.S.A.C. Chaque compagnie envoie mensuellement des bordereaux comportant les renseignements suivants : nom de l'assuré, n° de police, n° de sinistre, date de survenance, nature des dommages (matériels, corporels). Il s'agit évidemment des assurés dont la responsabilité est partiellement ou totalement engagée dans un accident. Après traitement mécanique de ces données, l'A.S.A.C. diffuse auprès des différentes compagnies les noms des assurés qui sont passibles du malus.

Ce fichier devrait en principe permettre de pénaliser tous les mauvais assurés et de faire payer à chacun le prix de son comportement. Mais les informations contenues dans de volumineux états ne sont pas facilement exploitables, et ne peuvent pas atteindre tout le réseau de distribution de l'assurance. En théorie, il devrait éviter la fuite des assurés sinistrés d'une compagnie à l'autre. Mais l'observation prouve que les compagnies acceptent sans beaucoup de gêne les nouveaux venus sans se référer à leur précédent assureur et encore moins sans consulter les états des risques aggravés. Ce fichier apparaît donc comme un échec.

Une solution d'efficacité consisterait à ajouter au verso de l'attestation d'assurance un encadrement réservé aux différents sinistres ayant frappé le véhicule assuré et où mention de l'accident serait portée à l'occasion de toute déclaration. Ainsi, même en cas de changement de compagnie, l'assuré serait tenu de présenter la dernière attestation où apparaîtraient clairement ses antécédents. Evidemment, le contenu et la forme de l'attestation d'assurance étant réglementés, l'adjonction de ces renseignements fera l'objet d'un texte réglementaire.

Pour renforcer également les mesures d'assainissement du risque automobile au niveau du pays, il serait judicieux qu'un texte oblige les assurés à ne pas changer de compagnie pendant un délai minimum de 3 ans.

III - LA PREVENTION

La prévention est totalement inexistante dans notre pays. Pourtant le nombre de tués et de blessés s'accroît d'année en année. L'on a toujours prétendu que le coût de la prévention est très élevé. Pourtant il n'est guère question d'entreprendre des actions fracassantes mais d'envisager des solutions peu onéreuses, adaptées aux moyens mais surtout de nature à tenir les automobilistes en éveil et de les sensibiliser sur les conséquences des accidents : blessures, mort, coût de l'assurance, manque à gagner etc...

Les assureurs devront prendre des initiatives et solliciter l'appui des pouvoirs publics. Il s'agira par exemple de répertorier les zones où la fréquence des accidents est élevée pour commander la fixation des panneaux de signalisation, elles consacreront une partie de leur budget pour financer quelques campagnes de prévention : émissions radio... La prévention est un problème d'éducation.

Il y a moins de 2 ans un camion assuré à la Société Nouvelle d'Assurances du Cameroun (SNAC) est entré en collision avec un train de la Régifercam faisant beaucoup de morts et de blessés, les dégâts matériels étaient également importants. Le coût de ce sinistre a avoisiné 500 Millions CFA. Les assureurs, dans le cadre de l'A.S.A.C. n'ont pas réagi pour demander que la Régifercam protège certains passages à niveau qui sillonnent la route Douala - Nkongsamba. Le 31/5/79 et au même endroit, un camion Citerne assuré à la Mutuelle Agricole rentre de nouveau en collision avec un train. Les dégâts matériels et corporels oscillent autour de 250 Millions CFA. Pourtant, ces accidents, en plus de leur coût ne manquent pas d'émouvoir l'opinion publique. Il serait étonnant que la Régifercam résiste longtemps aux pressions de la profession appuyées par les pouvoirs publics en vue de trouver des solutions à ces passages. Les assureurs pourraient même proposer une contribution de leur part à concurrence d'un montant qu'ils fixeraient à l'avance et sans contrainte.

Les sociétés ne devront plus seulement se contenter d'indemniser. Tout doit partir du risque automobile car il reste évident qu'avec l'industrialisation amorcée dans nos pays et la perspective des décollages économiques annoncés, les assureurs africains auront à faire face à des tâches d'une toute autre ampleur. Ils se doteront des services d'ingénieurs, créeront des services d'études pour prévenir les sinistres dans le secteur industriel.

Les entreprises européennes entrent déjà de plein pied dans cette fonction complémentaire. Elles participent directement au "risk management", subventionnent le corps des sapeurs pompiers. Il s'agit d'une orientation plus technologique que jadis tarifaire. C'est de cette manière que les autres secteurs économiques prendront conscience du rôle de l'assurance comme moteur du progrès économique et non pas seulement tributaire des autres activités économiques.

Le problème de la prévention dépasse parfois le seul cadre national et nous suggérons l'institution d'une journée africaine de la prévention routière qui serait fixée au 1er Décembre de chaque année compte tenu du nombre d'accidents qui surviennent en fin d'année. A cette occasion, les gouvernements rappelleront à l'intention de tous le coût humain et financier des accidents de la route, ferait le bilan des efforts déployés pour les réduire, sensibiliserait l'opinion publique pour un examen de conscience.

IV - LA REFORME DU DROIT DE LA REPARATION DES ACCIDENTS DE LA CIRCULATION

Les préoccupations du colloque de Lomé (1) devront nécessairement déboucher sur l'institution d'un nouveau régime de réparation des accidents de la circulation inspiré du "No-fault" en vigueur dans certains pays (2). La notion de faute devra être remplacée par celle de risque en ce qui concerne la réparation des dommages corporels. Le critère de respon-

(1) Nous rédigeons ces lignes au moment où se tient à Lomé du 15 au 20 Octobre 1979 un colloque pour un "régime d'assurance automobile mieux adapté avec les réalités économiques et sociales des pays africains francophones."

(2) Voir D.CONFFIN, l'assurance automobile "No-fault" les leçons de l'expérience aux Etats-Unis, Paris 1977.

sabilité continuera à régir la réparation des dommages matériels pour prévenir le relâchement de l'auto-prévention. Mais notre pays devra trouver des solutions pour que le nouveau régime ne soit pas contourné par les médecins qui doubleraient voire tripleraient les taux d'incapacité (ITT, IPP). Dans le même souci, il ne faudrait pas laisser la faculté aux victimes ou à leurs ayants-droit d'envisager des poursuites judiciaires.

Bien évidemment, l'institution d'un tel régime par le plafonnement des indemnités qu'il entraînera, sera suivi d'importantes souscriptions d'assurances individuelles contre les accidents. La Mutuelle Agricole sera attentive à ces transformations pour vendre de nombreux contrats.

Les résultats de l'individuelle accidents, risque où l'assureur dispose d'une liberté tarifaire, seront sans cesse contrôlés pour une adaptation du tarif. Pour cela, la mise sur pied de registres statistiques actuellement commandés par la société sera bienvenue.

V - LA PRISE EN COMPTE DE NOUVEAUX ELEMENTS TARIFAIRES

L'urgence se fait sentir d'introduire dans les éléments de tarification de nouveaux critères comme l'âge du conducteur, la date d'obtention du permis... pour personifier autant que faire se peut le risque. Ces éléments ont une influence directe sur la sinistralité.

VI - LE RENFORCEMENT DES SANCTIONS PENALES

Nos juridictions ne sont ^{pas}/assez répressives et l'insignifiance des sanctions pénales consécutives aux accidents de la circulation par rapport aux condamnations civiles est manifeste. Pourtant les premières exercent directement un effet moralisateur sur le conducteur alors que les dommages-intérêts, parce qu'ils sont supportés par l'assureur, ne sauraient en aucune façon intimider l'auteur responsable, dans son comportement futur. Sans pencher pour des peines de prison (sauf exception), il semble que le renforcement des amendes,

.../

le retrait pour une durée limitée du permis, avec interdiction de conduire, sont autant de mesures qui pourraient exercer un rôle bienfaisant sur la réduction du nombre d'accidents et peut-être sur leur gravité. N'est-il pas reconnu que la peur du gendarme est le début de la sagesse.

Il n'a pas été dans notre intention d'aborder spécifiquement les problèmes du risque automobile mais son poids dans le portefeuille de la Mutuelle commande une adéquation des structures rationnelles de gestion pour limiter ses ravages.

CONCLUSION

La Mutuelle Agricole du Cameroun se trouve à la croisée des chemins.

Elle doit accroître ses activités mais en même temps elle doit montrer ses capacités à les gérer rationnellement, scientifiquement. Elle ne peut y parvenir qu'en adaptant ses structures à ces nouvelles exigences. Il ne s'agit plus de cette société utilisant les services de 4 personnes en 1965 avec un modeste chiffre d'affaires qui n'atteint pas 15 Millions CFA. Aujourd'hui, la Société emploie 258 agents, les émissions de primes dépassent 2 Milliards CFA. Il ne s'agit non plus de cette Mutuelle malade et mal gérée des années 1975: Tout cela n'évoque désormais qu'un lointain et triste souvenir.

La Société a résolu les problèmes urgents qui ont failli la conduire à la ruine. Elle a amélioré sa gestion et elle a opté pour la diversification de son portefeuille. Elle n'y parviendra qu'en instituant une politique commerciale.

Mais restructurer ne suffira pas si les attributions des uns et des autres clairement définies ne sont pas assumées, si l'information ne circule pas entre les centres de décisions et les cellules décentralisées. A la décentralisation, nous préférons la déconcentration. Il faudra que chacun, là où il est, accepte de faire ce qu'il doit faire, l'honnêteté intellectuelle devra commander la passion. La compétence et l'efficacité devront prendre le relai de la paresse et de l'insouciance. L'excès d'optimisme est à éviter dans notre profession.

Un conférencier suggérait que dans une entreprise, les relations entre la Direction Générale et les cadres supérieurs soient amicales. Cette amitié dans le travail et le respect de la hiérarchie, le Directeur Général de la Mutuelle a la capacité de l'imprimer à la Société, il n'a pas cessé de tendre la main aux compétences. Une sommité de l'assurance soulignait qu'une entreprise moderne ne peut se développer que si elle se fixe des objectifs. Il s'agit tout d'abord d'observer l'Entreprise, de faire un examen clinique des structures qui conduira à provoquer les modifications dans l'organisation. Jacques LOBSTEIN a dit que organiser, commander, structurer sont les trois impératifs de Gouvernement de l'Entreprise, il en a écrit un livre.

Mais tout projet d'amélioration devra "in fine", être mis en pratique par des hommes, ce qui signifie que même s'il est bien étudié techniquement, il ne sera jamais exécuté parfaitement sans risques de déformation, d'incompréhensions mutuelles. Aussi, l'action de la Direction Générale doit être énergique, répétitive et surtout permanente. Le souci majeur de la Société doit être en plus de celui impératif de la rentabilité : la qualité du service, l'équité et la célérité dans les règlements ; l'information et la formation, l'institution d'un "feed-back" : retour du message à l'émetteur.

* * * * *
* * * * *
* * *
* *