



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCE
(CIMA)



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)

BP : 1575 YAOUNDE – Tél : (+237) 2 22 20 71 52 – FAX : (+237) 2 22 20 71 51

E-mail : iiia@cameroun.com _ Site web : <https://www.iiayaounde.com/>

Yaoundé/Cameroun

**Rapport d'études et de stage en vue de l'obtention du diplôme de
MAITRISE EN SCIENCES ET TECHNIQUES D'ASSURANCES (MST-A)**
(14^{ème} promotion 2018-2020)

**THEME : CONCURRENCE SUR LE MARCHE DES
ASSURANCES ET IMPACT SUR LE RESULTAT
TECHNIQUE PAR BRANCHE : CAS DE LA GMC Assurances**

Présenté et soutenu par :

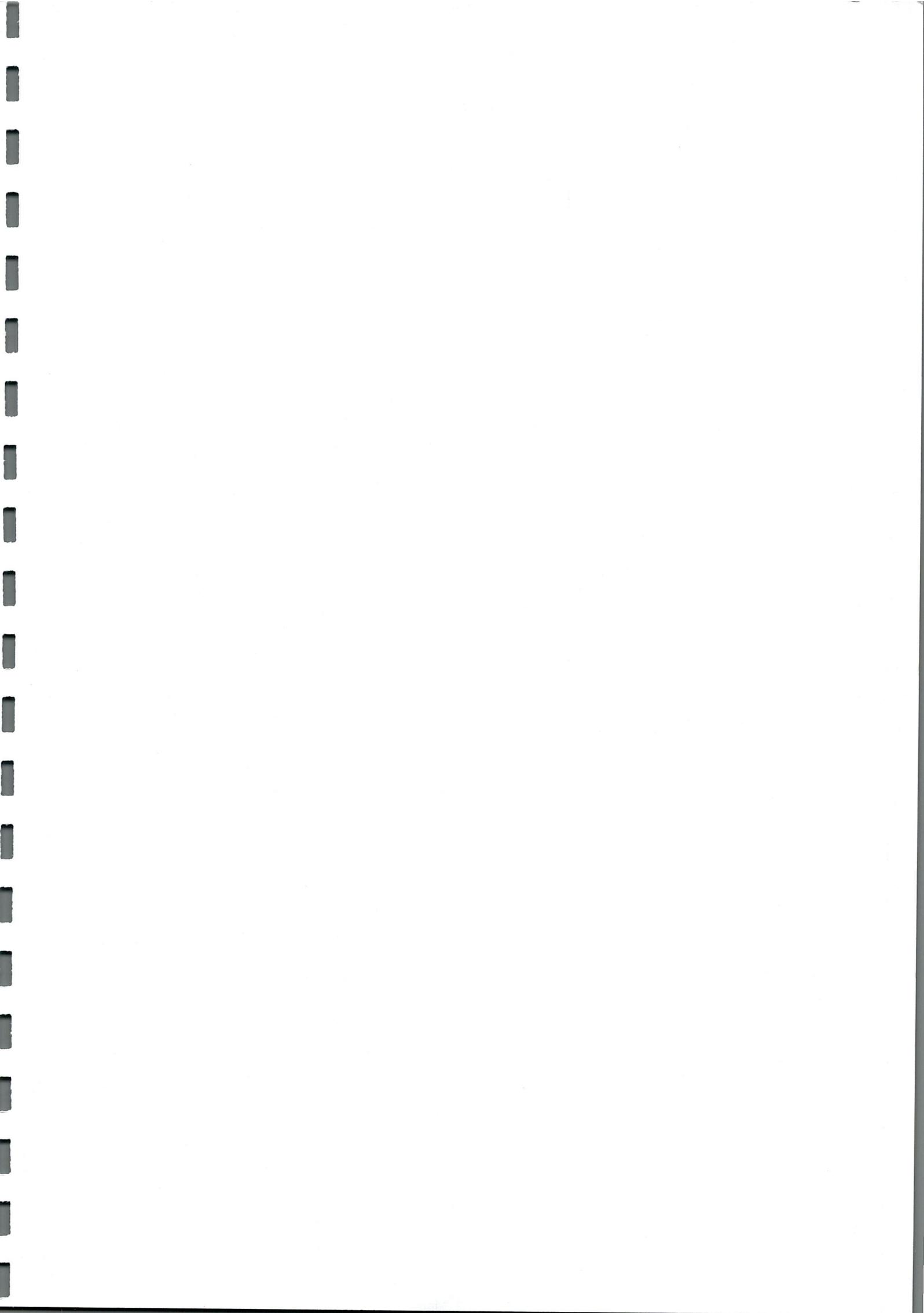
NGAMBONO Axel Rodrigue

Sous la direction de :

M. NFOTABONG Thomas
Chef Département Production
et Directeur-Adjoint d'Agence
Régionale



Novembre 2020



DEDICACES

À ma feu **Mère MBARGA Agathe**

À mon père **Bernard NGAMBONO**

Trouvez dans ce modeste travail, chère mère et cher père, le fruit de tant de dévouements et de sacrifices ainsi que l'expression de ma gratitude et de mon profond amour.

À Dayan Evans,

J'ai rarement eu l'occasion d'être un père présent pour toi, trouve dans ce modeste travail les sacrifices consentis pour te donner une vie meilleure

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements vont en premier lieu au Gouvernement camerounais qui a financé ma formation à l'IIA par l'entremise du Ministère des Finances.

Mes remerciements s'adressent aussi à la Garantie Mutuelle des Cadres (GMC), qui par son accord m'a offert l'opportunité d'effectuer pendant trois mois, mon stage académique au sein de leur Agence Régionale de Yaoundé.

Je tiens à remercier particulièrement mon maître de stage, Monsieur NFOTABONG Thomas, Chef Département Production de la GMC et Directeur-Adjoint de l'Agence Régionale de Yaoundé, pour sa confiance, sa disponibilité et le soin apporté à mon suivi. Merci pour ses explications et l'autonomie qu'il a apporté à mon travail.

J'associe tout le personnel enseignant de l'IIA dont les cours m'ont permis d'avoir les notions fondamentales et indispensables de l'assurance, afin d'accomplir au mieux mes tâches en entreprise et qui ont fortement guidé l'orientation de ce rapport. Un merci également à la Direction Générale de l'Institut pour le cadre de travail réservé durant ces deux années de formation.

Je remercie enfin très sincèrement mes chers parents de l'éducation de base qu'ils m'ont inculqué et dont l'un des résultats est incontestablement le présent rapport.

LISTE DES SIGLES ET ABBRÉVIATIONS

ASAC	Association des Sociétés d'Assurances du Cameroun
BNS	Bonification pour Non Sinistre
CA	Chiffre d'Affaires
CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
DAO	Dossier d'Appel d'Offre
DESS-A	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurance
DTA	Droit de Timbre Automobile
GMC	Garantie Mutuelle des Cadres
IARD	Incendie, Accidents et Risques Divers
IIA	Institut International des Assurances
MST-A	Maîtrise en Sciences et Techniques d'Assurance
PSAP	Provision pour Sinistre à Payer
RC	Responsabilité Civile
TPV	Transport Public de Voyageurs
SAP	Sinistres À Payer

Liste des tableaux

Tableau 1 : évolution du chiffre d'affaires de la GMC de 2010 à 2018	14
Tableau 2 : Structure du CA de la GMC de 2014 à 2018	14
Tableau 3 : ratio Sinistres à Primes (S/P) de la RC Automobile [situation des survenances 2014-2019, vues fin 2019]	33
Tableau 4 : ratio Sinistres à Primes (S/P) des autres risques automobile [situation des survenances 2014-2019, vues fin 2019]	33
Tableau 5 : ratio Sinistres à Primes (S/P) de la branche accidents corporels et maladie [situation des survenances 2014-2019, vues fin 2019]	34
Tableau 1A : chiffre d'affaire non vie du marché	39

Liste des graphiques

ORGANIGRAMME SYNOPTIQUE DE LA GMC	11
Graphique 2 : évolution de la part de marché de la GMC	13

RESUME

Le présent rapport d'étude et de stage intitulé « Concurrence sur le marché des assurances et impact sur le résultat technique par branche : cas de la GMC Assurances », comporte deux parties. La première présente la GMC en retraçant son historique, son organisation interne et son fonctionnement, puis en la situant dans le marché camerounais des assurances. Sur le plan hiérarchique, La GMC est organisée selon un modèle fonctionnel et dispose d'une Assemblée Générale et d'un Conseil d'Administration qui fixent les objectifs à atteindre par la compagnie.

La deuxième partie, quant à elle, est axée sur la concurrence des entreprises sur le marché camerounais. Après l'analyse de la rentabilité technique des principales branches d'activités de la compagnie, il ressort que l'entreprise malgré l'intensité de la concurrence dans le secteur des assurances au Cameroun, applique des tarifs suffisants lui permettant d'avoir un très bon rendement technique notamment dans la branche automobile. Ces tarifs trop élevés ne sont pas de nature à stimuler l'innovation et la qualité de service. L'entreprise pourra par ailleurs mettre en avant les nouveaux enjeux liés à la digitalisation des assurances, laquelle assurera certainement une meilleure qualité des services afin d'accroître des parts de marché et la diversification de son portefeuille.

Mots clés : branche automobile, concurrence, digitalisation, innovation, rentabilité technique, tarif, diversification du portefeuille

ABSTRACT

This work entitled “Competition in the insurance market and impact on technical results by branch: the case of GMC Assurances” has two parts. The first part presents GMC by retracing its history, internal organization and functioning, then situating it in the Cameroonian insurance market. On the hierarchical level, GMC is organized according to a functional model and has a General Assembly and a Board of Directors who set the objectives to be achieved by the company.

The second part, focuses on the competition of companies on the Cameroonian market. After the analysis of the technical profitability of the company's main branches of activity, it emerges that the company, despite the intensity of competition in the insurance sector in Cameroon, applies sufficient prices allowing it to have a very good technical performance, particularly in the automobile branch. These excessively high prices are not likely to stimulate innovation and quality of service. The company will also be able to highlight the new challenges related to the digitalization of insurance, which will certainly ensure a better quality of services in order to increase market share and diversification of its portfolio.

Keywords: automotive branch, competition, digitalization, innovation, technical profitability, pricing, portfolio diversification.

SOMMAIRE

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABBRÉVIATIONS	iii
Liste des tableaux.....	iv
Liste des graphiques.....	v
RESUME	vi
ABSTRACT.....	vii
SOMMAIRE	viii
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : DESCRIPTION DES SERVICES TECHNIQUES ET ADMINISTRATIFS DE LA GMC ET DEROULEMENT DU STAGE.....	3
Chapitre I : présentation de la GMC	5
Section I : Historique de la GMC assurances	5
Section II : description des activités techniques et administratives de la GMC	7
Chapitre II : Déroulement du stage.....	16
Section I : Programme du stage et tâches effectuées	16
Section II : bilan et recommandation	20
DEUXIEME PARTIE : LA CONCURRENCE DANS LE SECTEUR D'ASSURANCE ET IMPACT SUR LE RESULTAT TECHNIQUE DE LA COMPAGNIE	23
Chapitre I : les enjeux de la concurrence dans le secteur des assurances	25
Section I : le rôle de la concurrence entre assureur	25
Section II : Les spécificités de la concurrence sur le marché d'assurance camerounais	27
Chapitre II : analyse de la rentabilité technique de la GMC assurances.....	31
Section I : rentabilité technique de la branche automobile de la GMC	31
Section II : implications de cette tarification sur le marché.....	34
CONCLUSION.....	36
BIBLIOGRAPHIE.....	38
ANNEXES.....	39
TABLE DES MATIERES	40

INTRODUCTION

Au Cameroun comme dans la plupart des pays de la CIMA, le recours aux contrats d'assurance comme moyen généralisé de protection peine à s'installer. Cette situation se traduit par une progression timide des primes d'assurance observée sur de nombreuses années et un chiffre d'affaires qui reste largement en deçà des espérances. Ce qui pose dans un tel contexte le problème du développement du marché d'assurance au Cameroun, eu égard à l'importance que joue l'assurance dans le financement d'une économie moderne.

La faible différenciation des produits face au nombre important des compagnies IARD présentent sur le marché camerounais fait en sorte que la plupart des compagnies d'assurance du marché opèrent sur les mêmes segments. Cette standardisation des produits, accentuée au même titre que le nombre de compagnies sur le marché une concurrence généralement déloyale et l'application de tarif préférentiel, afin de conserver ou augmenter ses parts de marché. Le prix joue alors dans ces conditions le rôle majeur dans la décision d'achat du consommateur à l'assurance.

Or, contrairement aux autres formes d'activités, une caractéristique majeure de l'activité d'assurance tient à l'inversion de son cycle de production. L'assureur reçoit la cotisation pour une prestation dont le versement est conditionné à la réalisation du risque assuré. Les entreprises d'assurance sont en conséquence contraintes de constituer des provisions afin de disposer de capacités financières suffisantes pour indemniser les assurés lorsqu'un sinistre survient. Ce qui implique le fait que l'assureur ne connaît pas le coût de revient du risque qu'il souscrit. Il l'imagine grâce aux statistiques passées et aux éventuelles analyses de marché afin de proposer un tarif suffisant pour la couverture du risque.

C'est dans ce contexte concurrentiel et dans le cadre de notre stage de fin de formation réalisé à la Garantie Mutuelles des cadres (GMC) qu'il nous a paru opportun de mener une étude sur : « la concurrence sur le marché des assurances au Cameroun et l'impact sur le résultat technique par branche : cas de la GMC Assurances ».

En effet, le chiffre d'affaires de la GMC est fortement tributaire de son portefeuille automobile, qui représente au total 77% de son chiffre d'affaires. La Responsabilité Civile (RC) automobile représente la principale garantie souscrite auprès de cette entreprise. Mais au regard de la concurrence sur le marché et la fixation d'un tarif minimal légal datant de

1994 pour la branche RC automobile, on constate que les compagnies du marché s'alignent non seulement sur ce tarif minimal, mais accordent en plus des réductions de tarifs au motif de la forte concurrence existante sur le marché. Autant de raisons qui pourraient plomber la capacité des entreprises à respecter leurs engagements. C'est ce diagnostic qui nous invite à nous demander quelle place joue la concurrence dans le secteur des assurances au Cameroun ? Les tarifs appliqués par la GMC sont-ils suffisants pour assurer l'équilibre technique dans ces différentes branches ? Quelles autres solutions s'offrent aux assureurs pour se démarquer auprès de leurs clients et les fidéliser ?

Afin de tenter d'apporter des réponses aux questions que l'on s'est posé, Il s'agira dans un premier temps de présenter la structure dans laquelle nous avons réalisé notre stage de fin de formation, en décrivant ces activités techniques et administratives, la place qu'elle occupe dans le marché d'assurance et dans un deuxième temps, nous analyserons l'impact que les tarifs appliqués par la compagnie du fait de la concurrence ont sur la rentabilité de ses différentes branches.

**PREMIERE PARTIE : DESCRIPTION DES SERVICES
TECHNIQUES ET ADMINISTRATIFS DE LA GMC ET
DEROULEMENT DU STAGE**

L'objectif de cette partie est de présenter la compagnie d'assurance dans laquelle nous avons réalisé notre stage académique. Dans le premier chapitre, nous aborderons l'histoire de la société, la description de ses activités techniques et administratives. Le deuxième chapitre présentera le déroulement du stage, ainsi que les différents travaux que nous avons eu à réaliser, le bilan et les recommandations qui en découlent.

Chapitre I : présentation de la GMC

Ce premier Chapitre présente succinctement le processus de création de la compagnie à travers son histoire, (section I), la description de ses activités techniques et administratives (section II), la situation de l'entreprise dans son environnement, en appréciant son dynamisme au sein du marché des assurances camerounais (section III).

Section I : Historique de la GMC assurances¹

Nous présentons dans cette première section, l'idée de base ayant motivé la création de la GMC ainsi que son début d'activités.

1) Le projet

L'histoire de la GMC assurances est liée à celle d'un homme, Jean Victor NGUE, alors qu'il effectuait un stage d'assurance vie dans une compagnie française de la place en 1985. La motivation à la base du projet GMC s'appuyait sur le constat selon lequel l'assurance au Cameroun ne tenait pas compte d'une bonne segmentation du marché dans la tarification du risque automobile.

En effet, les personnes des catégories professionnelles, à l'instar des cadres qui avaient des véhicules et étaient présumés de bons conducteurs, ne devraient pas être appelés à contribuer dans la plupart des sinistres. Il y avait par conséquent lieu de regrouper cette catégorie au sein d'une mutualité pour leur permettre de bénéficier d'un tarif moindre, reflétant leur comportement responsable. C'est ainsi qu'est né le projet « GARANTIE MUTUELLE DES CADRES », qu'il fallait désormais réaliser.

Il était question par la suite de convaincre les cadres de la viabilité et de la faisabilité de ce projet, en déclinant ainsi le concept de « mutuelle » : une entreprise de l'économie sociale dont les spécificités par rapport aux entreprises privées pures sont les suivantes :

¹ L'histoire de l'entreprise a été prise sur le site - <https://www.gmcassurances.com/qui-sommes-nous/>

- Les moyens de production sont la propriété indivise de tous les adhérents qui exercent leur pouvoir de gestion et de contrôle à travers une Assemblée générale, un Conseil d'administration et des Conseils régionaux qu'ils élisent eux-mêmes ;
- Une gestion démocratique fondée sur le principe « une personne, une voix », contrairement à ce qui se fait dans les sociétés anonymes où la règle est celle de « une action, une voix. »

2) Sa concrétisation

Ce message a rencontré un écho favorable auprès de la plupart des « leaders d'opinions » qui l'ont relayé dans leurs milieux respectifs. C'est ainsi que la mobilisation du fonds d'établissement² nécessaire au démarrage des activités de l'entreprise s'est faite sur la base d'une souscription individuelle de personnes originaires de toutes les régions du Cameroun et issues de tous les corps socioprofessionnels : médecins, avocats, ingénieurs, hauts fonctionnaires etc. Le 13 mars 1991, la GARANTIE MUTUELLE DES CADRES est agréée.

La GMC commence ses activités en juin de la même année, baignant ainsi dans la grave crise économique et sociale que connaît le Cameroun durant les années 90. En plus du contexte extérieur difficile de l'époque, des tensions internes et la gestion de la société, elle a été mise sous surveillance permanente de la CIMA en 1998.

Pour assainir et garantir sa pérennité, les dirigeants sous injonction de la CIMA, ont adopté un plan de restructuration qui s'est traduit par la démutualisation de la société et sa recapitalisation à hauteur de 1 139 000 000 FCFA en 2002. La mutuelle devint finalement en 2003 une société anonyme. Selon son promoteur, la compagnie compte à ce jour plus de 5 000 actionnaires, presque tous membres fondateurs de la mutuelle en 1991.

Depuis l'or, l'entreprise a procédé à l'augmentation de son capital social, conformément aux nouvelles dispositions issues du conseil des ministres des assurances, pris lors de sa réunion du 08 avril 2016 et portant augmentation du capital social minimum des sociétés anonymes

² Fonds d'établissement initial de 175 millions FCFA

d'assurances et du fond d'établissement des sociétés d'assurances mutuelles. Le capital social de l'entreprise s'élève aujourd'hui à 3 690 610 000 FCFA.

Section II : description des activités techniques et administratives de la GMC

La GMC est organisée selon un modèle fonctionnel. Elle dispose d'une Assemblée Générale et d'un Conseil d'Administration qui fixent les objectifs à atteindre. Pour mener à bien ces objectifs, l'entreprise dispose de plusieurs départements et services que nous allons présenter en mettant un accent particulier sur ceux qui relèvent de la technique d'assurance. Par la suite, nous aborderons de manière synoptique les produits commercialisés par l'entreprise et quelques chiffres clés du marché d'assurance camerounais.

1) Organisation administrative

L'organisation administrative de la GMC est issue d'une résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2015, qui est intervenue dans le but de proposer une organisation plus adaptée aux nécessités de services.

La direction générale

La Direction Générale, placée sous l'autorité d'un Directeur Général est chargée :

- De définir les actions stratégiques ;
- De fixer des objectifs et de les répartir par produit et par niveau ;
- De superviser et de coordonner les réalisations d'ensemble ;
- D'entretenir des relations suivies avec le grand portefeuille ;
- D'entretenir des relations avec l'Etat, le Secteur Privé et avec l'International ;
- De coordonner des actions dans des secteurs précis ;
- D'élaborer le plan de réassurance.

A ce titre et à partir des objectifs globaux fixés ci-dessus, le Directeur Général est chargé de la gestion de la Société en « bon père » de famille ; notamment :

- i) La signature de toutes pièces, polices, avenants, correspondances, traités, acquis et endossements ; le tout avec faculté de déléguer ;
- ii) La remise ou la prise de reçus, quittances ou décharges de toutes sommes, pièces de caisse ou titres ;
- iii) Le Directeur Général est responsable du personnel placé sous ses ordres dans les conditions fixées au Règlement Intérieur de la Société.

Pour les autres actes, des pouvoirs généraux ou particuliers lui sont conférés par le Conseil d'Administration. Il représente la Société à l'égard de tous tiers, assure l'exécution des décisions du Conseil d'Administration et l'accomplissement de la mission qui lui est confiée.

Un département du contrôle de gestion, un département du contrôle interne, un département informatique et organisation, des attachés de direction, un secrétariat de direction complètent le dispositif de la direction générale.

La direction administrative et financière

Placée sous l'autorité du Directeur Administratif et Financier, cette direction comprend : Le Service Comptabilité et Fiscalité, le service Administratif et Financier Yaoundé, le service des Ressources Humaines, le Service des Affaires Générales. Elle assure sous la supervision du Directeur Général, la gestion et la coordination de toutes les activités administratives et financières de l'entreprise de manière à assurer l'équilibre financier de l'entreprise. La Direction Administrative et Financière comprend : Le Service Comptabilité et Fiscalité, le service Administratif et Financier de Yaoundé, le service des Ressources Humaines, et le Service des Affaires Générales.

La direction commerciale

Placée sous l'autorité du directeur commercial, et placée sous la supervision du Directeur Général et s'occupe de définir la politique commerciale et anime le réseau commercial interne et externe en vue de réaliser l'objectif commercial de l'entreprise tout en faisant respecter les normes, les standards et les règles commerciales de l'entreprise. Elle comprend : la Direction d'Agence de Douala, la Direction d'Agence de Yaoundé et la Direction d'Agence d'Akwa.

La direction technique

Placée sous l'autorité du directeur technique et sous la supervision du Directeur Général est chargée :

- De l'application de la politique de souscription ;
- De la politique de gestion des sinistres ;
- De l'application de la politique de réassurance ;
- De l'application de la politique de courtage ;
- De l'application des notes de services et autres instructions techniques relatives à la Direction Technique ;

En outre, la Direction Technique :

- conçoit ou adapte de nouveaux produits, en relation avec la direction commerciale ;
- coordonne l'analyse de la position des produits d'assurances sur le marché et les besoins potentiels de la clientèle, en relation avec la Direction Commerciale ;
- définit les règles et les indicateurs de suivi des produits et des sinistres ;
- élabore la politique de gestion des externalités (production, sinistre) et la fait valider par la Direction Générale ;
- coordonne les activités techniques (production, sinistre) de l'entreprise ainsi que la production des statistiques ;
- définit les objectifs des départements sous sa responsabilité ;
- valide les plans d'actions annuels de ses départements et évalue périodiquement leur niveau d'exécution ;
- coordonne l'élaboration des états réglementaires et périodiques (Etats CIMA) ;
- coordonne l'approvisionnement et la distribution des attestations et cartes roses en accord avec la Direction Commerciale Conformément à la politique arrêtée par la Direction Générale.

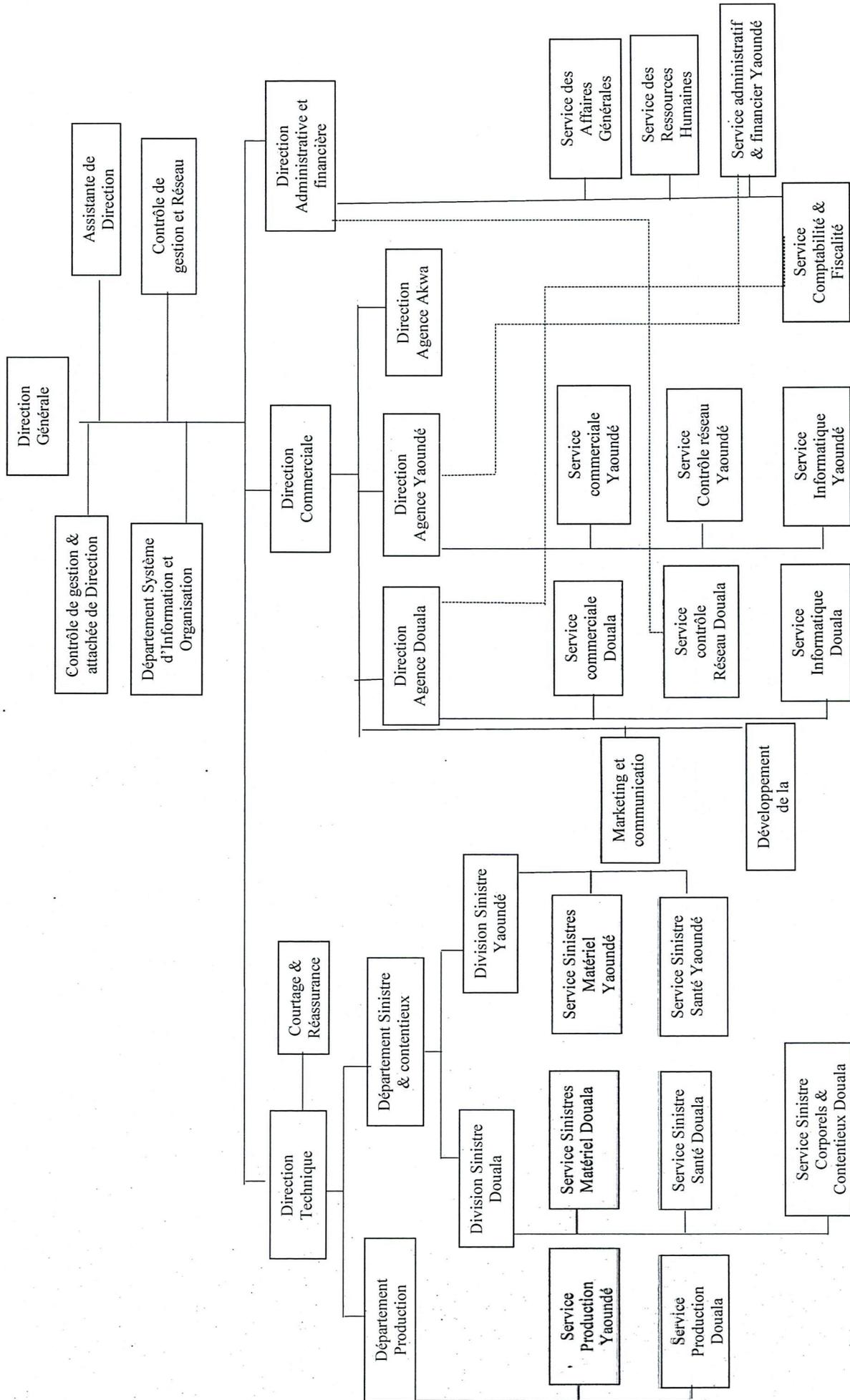
La Direction Technique comprend : le Département de la Production et le Département Sinistres et Contentieux.

Le département production : est placé sous l'autorité d'un Chef de Département, le département Production comprend : Le Service Production de Yaoundé ; Le Service Production de Douala.

Le département sinistre et contentieux est placé quant à lui sous l'autorité du chef de département, le département Sinistres et Contentieux comprend : La Division des Sinistres de l'Agence de Douala ; la Division des Sinistres de l'Agence de Yaoundé.

Nous présentons ainsi de manière synoptique l'organigramme de la GMC Assurances.

ORGANIGRAMME SYNOPTIQUE DE LA GMC



2) Les produits commercialisés par l'entreprise

La matière première de l'assurance, c'est le risque. Les individus cherchent à se prémunir de ce risque en prenant contact avec l'entreprise d'assurance. Pour les particuliers, il s'agit de se protéger des risques touchant à leur personne (décès, incapacité, invalidité, accidents de la vie de la famille...) ou à leurs biens (habitation, voiture...). Pour les entreprises, il s'agit aussi de protéger leurs biens et de plus en plus de se protéger des conséquences d'une attaque informatique. La GMC qui exerce dans la branche dommage, propose à cet effet des offres adaptées pour trois groupes distincts :

i) Les particuliers

L'assurance automobile reste la plus vendue chez les particuliers, notamment la garantie responsabilité civile qui est obligatoire. Plusieurs garanties facultatives peuvent par ailleurs être annexée à la première : la couverture des personnes transportées ; l'avance pour réparation rapide ; le remplacement sans franchise des glaces ; l'indemnisation en cas de vol ou d'incendie du véhicule assurée et la réparation tous dommages.

Comme autres assurances des particuliers, on a : la responsabilité civile chef de famille, l'individuel accident, l'assurance maladie, l'assurance voyage, La multirisque habitation

ii) Les entreprises

- Assurance des marchandises transportées (pour facultés aériennes, maritimes et terrestres)
- Assurance de la protection de son patrimoine : Dans le cadre de son activité, l'entreprise fait face aux préoccupations liées à la préservation de son investissement, la GMC lui offre à cet effet les possibilités d'assurer sa flotte automobile et une assurance globale dommages (Assurances multirisque professionnelle).

iii) Les associations

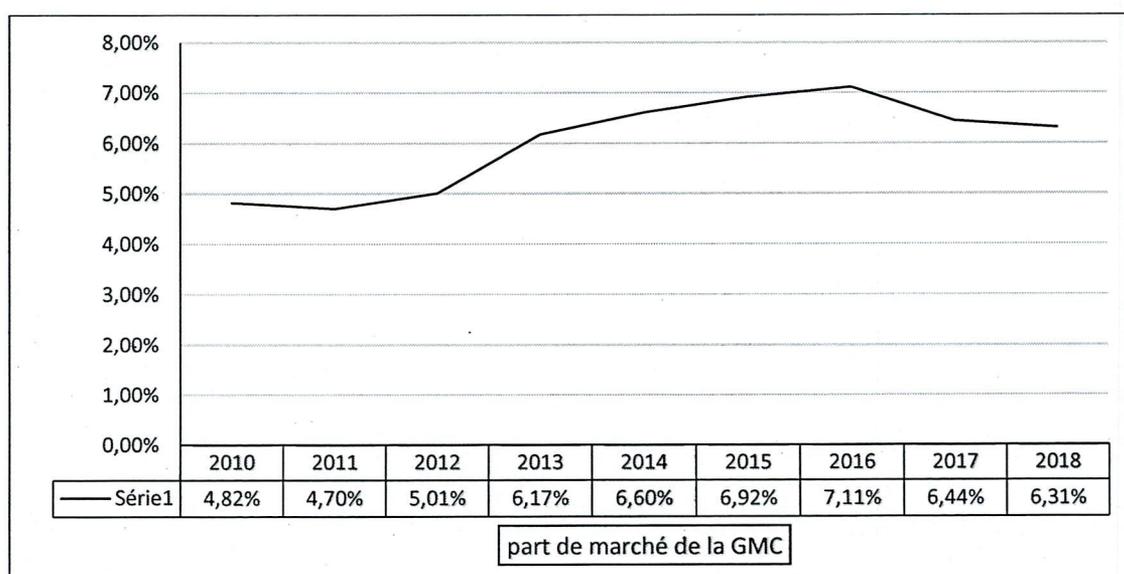
Le produit commercialisé est le fond d'aide et de solidarité : il permet aux populations à faible revenu et organisées en groupes solidaires d'accéder aux services d'assurance. A cet effet, il s'adapte aux réalités tant culturelles que socio-économiques du pays.

3) Aperçu du marché d'assurance Camerounais

En 2018, l'assurance non vie au Cameroun affiche un chiffre d'affaires de 142,9 milliards FCFA³. Chiffre d'affaires en augmentation depuis 2010 où ce dernier était à 97,6 milliards FCFA. Soit une augmentation de près de 50% en 9 ans. Malgré cette augmentation, le taux de pénétration⁴ de l'assurance au Cameroun reste très faible (moins de 2% en 2019), ce qui ne permet pas au marché d'assurance de jouer pleinement son rôle au plan économique.

Sur les 16 sociétés exerçant sur le marché, la GMC a gardé une part de marché qui a évolué au fil des années. En effet, la part de marché de l'entreprise qui était de 4,82% en 2010 se situe en 2018 à 6,31% comme le montre le graphique suivant.

Graphique 2 : évolution de la part de marché de la GMC



nos calculs, à partir des rapports de l'ASAC (2010-2018) sur le marché camerounais des assurances

Le tableau 2 ci-après montre l'évolution du chiffre d'affaires de la GMC entre 2010 et 2018. On constate que le chiffre d'affaires de l'entreprise a pratiquement doublé en 9 ans, passant

³ Les données sur les chiffres d'affaires du marché non vie sont présentées dans l'annexe du rapport.

⁴ Part des primes d'assurance dans le PIB

de 4,7 milliards FCFA à 9,01 milliards FCFA. Cela démontre de belle performance d'évolution de l'entreprise sur le marché.

Tableau 1 : évolution du chiffre d'affaires de la GMC de 2010 à 2018

exercices	CA GMC de l'exercice (en FCFA)
2010	4 701 506 210
2011	4 974 709 232
2012	5 520 782 490
2013	7 386 978 809
2014	7 733 561 191
2015	9 040 302 089
2016	9 345 655 336
2017	8 818 654 462
2018	9 010 304 385

sources : rapports de l'ASAC sur le marché camerounais des assurances

En outre on observe aussi que le chiffre d'affaires de la GMC est fortement tributaire de la branche responsabilité civile automobile (avec une contribution au chiffre d'affaires de plus de 60%), ce qui peut s'expliquer par l'ambition de l'entreprise de devenir « une référence de l'assurance du particulier sur le marché ». En outre, la GMC bénéficie d'une expérience dans le développement, la commercialisation et le service après-vente des produits de micro assurance qu'elle a acquise dans l'économie sociale en tant que mutuelle. Sa politique commerciale et son large réseau de distribution lui permet de couvrir l'ensemble du marché national.

Tableau 2 : Structure du CA de la GMC de 2014 à 2018

année	Acc Corp et maladie	RC auto	Autres risques Auto	INC et autres dommages aux biens	RC générale	transports aérien	transports maritimes	Autres transports
2014	18,37%	60,70%	15,18%	3,05%	0,71%	0,00%	1,24%	0,75%
2015	16,60%	60,76%	15,19%	2,79%	0,29%	0,00%	0,64%	1,13%
2016	16,75%	62,40%	14,80%	3,03%	2,32%	0,00%	0,12%	0,58%
2017	17,23%	60,49%	15,12%	3,03%	2,11%	0,00%	1,59%	0,43%
2018	16,50%	62,82%	15,71%	2,31%	1,73%	0,00%	0,11%	0,82%

sources : nos calculs, à partir des rapports de l'ASAC sur le marché camerounais des assurances

En conclusion, nous pouvons dire au regard du chiffre d'affaires du marché, que le secteur de l'assurance reste peu développé au Cameroun comme dans tous les pays de la CIMA. De nombreuses raisons peuvent expliquer cet état des choses : la faiblesse du niveau de revenu par habitant, une mauvaise image du secteur des assurances auprès des populations, le manque de transparence dans la gestion des contrats d'assurance, les liens familiaux traditionnellement très large contribuant à l'entraide des personnes en difficultés dans la famille.

Chapitre II : Déroulement du stage

Dans le cadre de notre stage académique à la GMC qui a débuté le 24 août 2020, nous avons tout d'abord réalisé le tour des services. Il faut rappeler que notre stage académique a été réalisé à l'Agence Régionale de Yaoundé de la GMC. Nous présenterons dans une première section, les tâches que nous avons réalisées et dans une deuxième le bilan et recommandations que nous faisons de ce dernier.

Section I : Programme du stage et tâches effectuées

Nous avons été confié dès le début du stage au Chef de Département Production de l'entreprise et Directeur-Adjoint de l'Agence Régionale de Yaoundé, qui était chargé d'organiser nos tâches au sein de la structure. Le stage couvrait la période du 24 août 2020 au 23 novembre 202, que nous n'avons pas pu terminer.

1) Programme du stage

Le programme de stage a été le suivant :

i) *Les semaines du 24 et 31 août : service production de l'agence* qui est chargé sous la supervision du Chef de Département Production d'assurer une gestion de qualité Front Office et Back Office de la Production des agences qui lui sont rattachées dans le respect de la politique et des standards définis par le département. Au titre des activités du Front Office, il est chargé :

- D'organiser et de gérer la réception des clients ;
- De rédiger les cotations et les contrats ;
- D'effectuer les relances diverses.

Au titre des activités du Back Office, il est chargé :

- De traiter les cas complexes de production et notamment la production des risques divers et la gestion des appels d'offre ;
- d'effectuer les visites de risques ;
- De surveiller l'application de la politique de gestion de la production (délais, qualité des risques assurés, qualité du service rendu, encaissement de la prime émise, tenue des registres, etc....) ;

- De surveiller le renouvellement des contrats à échéance (suivi du portefeuille grands courtiers, production du listing des contrats à renouveler, relance téléphonique.) ;
- D'élaborer les statistiques et états de production périodiques (mensuelle, trimestrielle, semestrielle) pour le Département.
- D'élaborer le rapport annuel de production de l'agence ;
- De gérer le stock des documents et matériels de production mis à la disposition de l'agence (Attestations, cartes roses, quittances, conditions particulières) et déclenche le cas échéant les alertes de commande ;
- De dresser après vérification l'état mensuel des documents à transmettre au Pool TPV (Transport Public de Voyageurs) et initier le paiement ;
- D'appliquer la politique de gestion des externalités ;
- De participer à l'élaboration des outils de suivis qualitatifs et quantitatifs de la production ;
- De gérer les archives de production conformément à la réglementation ;

ii) La semaine du 07 septembre : Division Sinistre de l'agence qui comprend le service Sinistres Matériels et le service Sinistres Santé. C'est précisément au service Sinistres Matériels de Yaoundé que j'ai passé toute cette semaine. Ce service assure toutes les fonctions de Front Office et de Back Office de gestion des sinistres matériels de Yaoundé. Au titre des fonctions du Front Office, il est chargé :

- D'organiser et de gérer la réception et le suivi des déclarations des sinistres matériels ;
- De gérer la relation client concernant le traitement de ces sinistres ;
- D'effectuer les relances diverses.

Au titre des fonctions de Back Office, il est chargé :

- D'ouvrir les dossiers et d'analyser les éléments du dossier (Procès-Verbal du sinistre, type de garanties couvertes par la police d'assurance,) ;
- De tenir les registres sinistres ;
- De mettre à jour les dossiers sinistres (dépouiller les courriers, rouvrir les dossiers, rédiger les réponses, les mises en cause, les relances, les recours.).
- De rédiger les courriers (mise en cause, recours, relance) ;
- De gérer la relation avec les experts et leurs honoraires ;
- D'analyser les rapports des experts et de rédiger les notes techniques ;
- D'évaluer ou de réévaluer les dossiers ;

- D'établir les quittances de règlement des sinistres et d'enregistrer les quittances de paiement ;
- D'élaborer les statistiques sinistres (recours encaissés ou reversés, sinistres payés ou à payer) périodiques (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle et semestrielle) ;

iii) Les semaines du 14 et 21 septembre : le service du contrôle interne de l'agence dont les activités de contrôle porte sur la production, les sinistres, les dépenses, la trésorerie.

Pour la production, les contrôles hebdomadaires sont fait sur : la tenue et archivages des dossiers, l'application du tarif RC automobile, le respect de l'article 13 du code CIMA, la collecte du Droit de Timbre Automobile (DTA), la gestion des attestations d'assurance automobile, les clôtures journalières des activités des agences de Yaoundé.

Pour les sinistres, les contrôles mensuels portent sur : la tenue et archivage des dossiers, délais de prise en charge des déclarations de sinistres, l'appréciation de la cohérence entre les évaluations et le préjudice subi, le respect des délais des offres d'indemnisations, l'avis des sinistres aux réassureurs et l'effectivité des paiements aux bénéficiaires.

Pour les dépenses, les contrôles quotidiens s'articulent autour de la validation des documents de demande de matériel, les ordonnances de paiement, les demandes de remboursements (Sinistre Santé)

Concernant la trésorerie, il s'agit d'une assistance quotidienne des caisses, d'assurer le versement à la banque dans le respect des plafonds définis, vérifier quotidiennement la remise des chèques à l'encaissement (banques).

iv) Semaine du 28 septembre : service contrôle réseau de l'agence

Placé sous l'autorité d'un Chef de Service, le service du contrôle des intermédiaires sous la supervision du Directeur d'Agence accompagne sur le plan technique, le réseau des intermédiaires lié à l'Agence. Il veille particulièrement à la mise en conformité de ces intermédiaires aux principes du Code CIMA et aux politiques définies par la Direction Générale en effectuant une assistance et un contrôle permanents.

A ce titre, il est chargé:

- De faire respecter l'ensemble des contrats de services intervenant dans la gestion des intermédiaires pour le traitement des besoins et problèmes posés par ces derniers ;
- D'effectuer les contrôles sur pièces et sur place et le cas échéant de gérer les redressements ;
- De tenir les comptes courants techniques des intermédiaires ;
- De gérer le reversement des soldes constatés ;
- De surveiller l'utilisation des attestations et d'élaborer les statistiques périodiques de consommation des attestations ;
- De calculer les commissions des intermédiaires ;
- De gérer le courrier entrant et sortant des intermédiaires ;
- De préparer et d'organiser les réunions avec les intermédiaires ;

v) *Depuis la semaine du 05 octobre : département production, particulièrement le service production de l'agence de Yaoundé.*

Eu égard d'un ensemble de contrainte, nous n'avons pas pu faire le tour de tous les services techniques de l'entreprise. En effet, nous n'avons pas été au service de comptabilité qui est sous la supervision de la direction administrative et financière, mais aussi du service de réassurance sous la supervision de la direction technique.

2) Tâches effectuées

Les tâches réalisées au service production ont porté sur : la réception des clients, l'établissement des contrats d'assurance automobile et des propositions d'assurance multirisques habitation pour les particuliers. Cela m'a permis d'avoir une prise en main dans l'utilisation du logiciel « Mercure production ». J'ai aussi participé à la gestion des archives de production conformément à la réglementation ; nous avons travaillé sur les cotations plus complexes en Back Office et les dossiers d'appels d'offre. De nombreux travaux de secrétariat ont été réalisés à la demande du chef de département production.

Au service sinistre, nous avons participé en Front office à la réception des déclarations des sinistres matériels en remplissant la fiche de déclaration de sinistre. En Back office, c'était l'ouverture des dossiers sinistres et l'analyse des éléments du dossier afin de s'assurer qu'il est complet. L'ouverture du dossier se fait aussi bien de façon manuelle que sur le logiciel « Mercure sinistre ». Il fallait régulièrement effectuer des relances diverses dans le cadre du suivi du dossier, de rédiger les courriers (mise en cause, recours, relance).

Au contrôle interne, j'ai particulièrement travaillé sur la vérification de l'application du tarif automobile sur les productions des agences de la ville et des intermédiaires, la vérification de la conformité des productions issues des autres agences de la ville en ce qui concerne particulièrement la collecte des DTA et la suffisance des tarifs. Pour le respect de l'article 13 du code CIMA en ce qui concerne des arriérés de primes de l'Etat et ses démembrements.

Voici présenté de manière synoptique l'ensemble des tâches que nous avons pu effectuer au sein de l'entreprise.

Section II : bilan et recommandation

1) Bilan du stage

Le bilan que nous pouvons faire de ce stage reste très positif. Un accueil et un environnement de travail convivial. L'implication dans les tâches et les explications apporté par notre maître de stage faces aux difficultés rencontrées m'a permis de tirer le meilleur partie du temps passé au sein de l'entreprise GMC durant cette période.

La période de stage qui a duré deux mois et une semaine était assez courte et ne nous a pas permis une bonne imprégnation dans l'ensemble des structures techniques de l'entreprise. En outre, l'entreprise consciente de certaines difficultés qu'elle rencontre aurait voulu que nous travaillions sous l'encadrement de notre maître de stage pour lui permettre une meilleure connaissance de son portefeuille de clients assuré en RC automobile. En effet, l'entreprise n'a pas une bonne connaissance de son nombre de client en portefeuille dans l'année, à cause des nombreuses souscriptions au contrat automobile de courte durée (deux, quatre ou six mois) généralement, ainsi qu'au reversement tardif de la production par certains intermédiaires.

La compagnie GMC a cette particularité qu'elle est une entreprise issue de l'économie sociale, car créée sur forme de mutuelle en 1991, elle est finalement devenue en 2003 une société anonyme. L'entreprise a fait du chemin depuis sa création et devra sans cesse s'adapter non seulement à un environnement économique changeant, mais aussi à la législation et réglementation des entreprises d'assurances.

2) recommandations

Pour une activité technique aussi délicate que l'assurance, nous pensons que l'entreprise a besoin de renforcer son personnel dans les services techniques. D'augmenter le nombre de personnes qualifiés en charge du règlement des sinistres matériels, car la charge de travail est importante par rapport au nombre de personne affectée à ce service. Cela lui permettra d'améliorer sa cadence de règlement des sinistres, et continuer d'améliorer son image sur le marché des assurances camerounais.

Organiser des séminaires de formation de son personnel en général, du service commercial et de la production en particulier, notamment ceux chargés de présenter les produits d'assurance au public et de recevoir les clients pour la souscription de leur contrat. Une bonne maîtrise des garanties offertes par l'entreprise et les enjeux de bien expliquer aux clients ces garanties restent importantes.

L'amélioration du système d'information de l'entreprise et le recrutement de personnes ayant un profil de formation de statisticien au sein de l'entreprise, aidera grandement l'entreprise pour le suivi de l'évolution de son portefeuille automobile.

En conclusion...

Ce stage de fin de formation nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises durant toute la période passée à l'Institut. Pendant ce stage, nous avons été imprégné sur le fonctionnement d'une entreprise d'assurance IARD. Nous avons aussi découvert l'ambiance de travail qui règne dans le milieu professionnel et la gestion des relations humaines.

La mise à contribution de nos connaissances à la résolution de certains problèmes nous a permis de constater que les techniques d'assurance ne sont pas toujours bien comprises par certaines personnes au sein de l'entreprise et même par celles travaillant dans les services techniques.

La recherche permanente du chiffre d'affaires, conduit plusieurs entreprises d'assurance du marché à occulter certains aspects importants de la technique d'assurance, à l'exemple de la

sélection du risque, la suffisance des tarifs pour leurs offres techniques dans de nombreux Dossiers d'Appels d'Offre (DAO), l'application de bonification pour non sinistralité (BNS) ou des réductions des tarifs du fait de la concurrence. Autant de raisons qui pourraient plomber la capacité des entreprises à respecter leurs engagements. C'est ce diagnostic qui nous invite à se poser la question sur la place de la concurrence dans le secteur des assurances en zone CIMA en général et au Cameroun en particulier. Les tarifs appliqués par la GMC sont-ils suffisants ? Quel impact sur le résultat de l'entreprise et sa capacité à respecter ses engagements sur le long terme ? Ces préoccupations feront l'objet de la deuxième partie de ce rapport d'études et de stage.

**DEUXIEME PARTIE : LA CONCURRENCE DANS LE SECTEUR
D'ASSURANCE ET IMPACT SUR LE RESULTAT TECHNIQUE
DE LA COMPAGNIE**

Dans un contexte de concurrence dans le secteur de l'assurance. Les assureurs peinent à se différencier en raison de la standardisation des produits, pour lesquels le prix joue un rôle majeur dans la décision d'achat du consommateur. Or une caractéristique majeure de l'activité d'assurance tient à l'inversion du cycle de production. L'assureur reçoit la cotisation pour une prestation dont le versement est conditionné à la réalisation du risque assuré. Les entreprises d'assurance sont en conséquence contraintes de constituer des provisions afin de disposer de capacités financières suffisantes pour indemniser les assurés lorsqu'un sinistre survient. Ce qui implique le fait que l'assureur ne connaît pas le coût de revient du risque qu'il souscrit. Il l'imagine grâce aux statistiques passées et aux éventuelles analyses de marché. Mais du fait de la forte concurrence sur le marché, l'entreprise est parfois amenée à revoir son tarif afin de satisfaire son client. Face à ces constats, quelles pourraient être les conséquences de cette concurrence accrue sur le marché ? Des solutions s'offrent telles aux assureurs pour se démarquer auprès de leurs clients et les fidéliser ? Nous présentons dans un premier chapitre, les enjeux de la concurrence dans le secteur des assurances et dans un deuxième chapitre, son impact sur la rentabilité d'une entreprise d'assurance comme GMC.

Chapitre I : les enjeux de la concurrence dans le secteur des assurances

Nous présentons dans ce chapitre, dans la première section le rôle que peut jouer la concurrence sur les marchés et dans la deuxième section, les spécificités de la concurrence dans le secteur d'assurances camerounais.

Section I : le rôle de la concurrence⁵ entre assureur

La concurrence entre assureurs doit selon la théorie conduire à un meilleur partage de la consommation nationale des produits d'assurance (« efficacité allocative »), ainsi qu'à une meilleure efficacité productive. Pour le comprendre, il est nécessaire de revenir sur les avantages de la concurrence décrite par la théorie de l'assurance.

1) Efficacité allocative

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la concurrence entre assureur sur le marché conduit au sens de la théorie du risque à une efficacité allocative et productive.

Le modèle comportemental des agents économiques en environnement incertain suppose que les individus ont une aversion pour le risque et s'assurent entièrement contre la réalisation d'un événement aléatoire qui se traduit par une perte (un dommage). S'assurer complètement signifie qu'on achète une police d'assurance telle que sa richesse soit la même en cas de survenue du dommage ou en cas de non survenue. Si les risques sont quantifiables, chaque individu paie à l'assureur une prime actuarielle et reçoit, dans le cas où il subit un dommage, un remboursement intégral. La prime actuarielle est égale à la moyenne du dommage sur l'ensemble des individus présentant le même profil de risque ; le métier de l'assureur est de constituer un groupe d'individus ayant le

⁵ La concurrence désigne une situation de marché dans laquelle il existe une « compétition » entre vendeurs et entre acheteurs. Cette compétition peut porter sur les prix, les caractéristiques d'un produit, les parts de marché, etc. Les théories économiques appréhendent la concurrence de façon différente.

même profil de risque et donc la même prime actuarielle afin de lisser entre eux les conséquences de la réalisation (aléatoire) du dommage.

On regroupe alors les individus au sein de catégories dans lesquelles le risque est identique (des catégories homogènes). Les assureurs donne autant de contrats d'assurance qu'il existe de catégories homogènes. Dans cette situation, chacun paye le juste prix du bien acheté (son risque). Ainsi, les ressources allouées à l'assurance reflètent donc « *les préférences individuelles* ».

Enfin, si nous considérons la tarification actuarielle comme souhaitable (preuve de la préférence individuelle), la concurrence entre assureurs présente un net avantage par rapport à une entreprise en situation de monopole : elle est le seul moyen d'atteindre la situation de tarification actuarielle. Car au sens des économistes classique, la concurrence garantit des profits minimisés aux assureurs.

Dans le domaine de l'assurance, comme sur les autres marchés, la théorie économique orthodoxe affirme que la concurrence permettrait de tendre vers une situation idéale où les consommateurs effectuant des arbitrages rationnels entre différentes allocations possibles de leurs ressources, choisiraient librement leur niveau de couverture d'assurance en payant un prix actuariellement juste pour se couvrir contre divers risques affectant ses biens ou sa personne s'ils en éprouvent le besoin.

2) Efficacité productive

On attend aussi de la concurrence entre assureurs qu'elle améliore l'efficacité productive. Les acteurs mis en concurrence ont intérêt à diminuer les coûts de production de l'assurance, ce qui permet à travers la tarification actuarielle de donner le juste prix de l'assurance pour chaque catégorie homogène de risque et inciter ainsi les individus à s'assurer.

En résumé, la concurrence oblige les entreprises à chercher en permanence à offrir la meilleure gamme de produits au meilleur prix, sous peine de voir les consommateurs se tourner vers leurs concurrents. Le jeu concurrentiel entre les entreprises est donc indispensable au profit des consommateurs, mais il reste important pour la compagnie que son tarif reste suffisant, car sa prestation intervient bien après la fixation de son prix de vente.

Section II : Les spécificités de la concurrence sur le marché d'assurance camerounais

Le marché de l'assurance au Cameroun reste encore embryonnaire, car le besoin d'une couverture d'assurance afin de se protéger des aléas de la vie n'est pas encore entré dans les mœurs des populations. Les individus s'assurent pour la plupart au regard du caractère obligatoire de certaines assurances comme la responsabilité civile automobile. De plus, malgré la forte concurrence observée sur le marché, les entreprises proposent des produits d'assurance très peu différenciés. La variable prix reste alors l'un des meilleurs atouts des compagnies comme avantage concurrentiel afin de s'assurer des parts de marchés. Nous présentons dans cette partie, les spécificités des tarifs au Cameroun au regard de la concurrence. Notamment le tarif minimal légal de la RC automobile et les cotations réalisées par les compagnies pour assurées les autres risques.

1) Tarif minimal légal de RC automobile au Cameroun

Malgré la forte concurrence observée entre les entreprises d'assurance camerounaise, celle-ci n'est pas complètement libre. L'arrêté n° 00380/MINEFI/DCE/A du 16 novembre 1994, impose un tarif minimal légal d'assurance en Responsabilité Civile automobile⁶. A la base, ce tarif avait pour but de contribuer à l'équilibre technique des compagnies du marché en luttant contre une éventuelle sous tarification. On peut se demander si ce tarif légal de l'assurance responsabilité civile automobile, vieux de 26 ans est encore adapté au risque automobile aujourd'hui ? Permet-il aux compagnies d'assurer leur équilibre technique dans cette branche ? Car, malgré la marge donnée aux compagnies d'assurance de fixer un tarif au-delà de ce minimum légal, elles s'alignent toutes sur ce tarif minimal en accordant généralement de réduction de tarif ou des bonifications pour non déclaration de sinistres sans toutefois que le client y est droit.

⁶ Le code CIMA prescrit à cet effet aux compagnies d'assurance du marché, en son article 212 un tarif minimal pour la RC automobile, approuvé par la Commission de Contrôle pour chaque Etat membre.

On a à cet effet, comme critères servant de base à la tarification du risque de responsabilité civile automobile : l'usage du véhicule et ses caractéristiques.

i) L'usage du véhicule :

Le tarif automobile varie avec l'usage du véhicule. On distingue :

L'usage n° 1 : Tourisme ou promenade et affaires

L'usage n° 2 : Commerce ou transport de produits ou de marchandises appartenant au souscripteur.

L'usage n° 3 : Transport public de marchandises

L'usage n° 4 : Transport public de voyageurs, qui se subdivise lui-même en usage 4A ; 4B et 4C.

L'usage 4A est associé au taxi, il s'agit plus précisément des véhicules de tourisme ne comportant pas plus de huit (08) places en plus du conducteur muni ou non d'un taximètre et affecté au transport de passager à titre payant.

L'usage 4B correspond à l'affectation régulière ou occasionnelle d'autobus ou d'autocar ou de tous autres véhicules, dûment aménagés, camions ou camionnette par exemple pour le transport de passagers à titre payant.

Usage 4C concerne le transport des membres du personnel et des élèves.

L'usage n° 5 : Il concerne les véhicules motorisés à deux ou trois roues

L'usage n° 5 bis : Motos taxis

L'usage n° 6 : Il est associé aux véhicules confiés aux professionnels de la réparation, de la vente et du contrôle du véhicule auto.

L'usage n° 7 : véhicules d'auto-écoles

L'usage n° 8 : Location de véhicules

L'usage n° 9 : Engins mobiles de chantier

L'usage n° 10 : Véhicules spéciaux

ii) Les caractéristiques du véhicule

La puissance du véhicule qui s'exprime généralement en nombre de chevaux-vapeur ; La source d'énergie (essence, gasoil) ; le nombre de places ; la charge utile.

iii) La zone géographique de circulation

Ce critère a pour but de permettre la modulation de la tarification en fonction de l'intensité du trafic routier et de la fréquence des accidents constatés dans la zone où le véhicule à assurer circule habituellement.

iv) Caractéristiques du conducteur habituel

Le sexe, l'âge, la situation familiale, l'ancienneté du permis de conduire, le Statut socio-professionnel, les antécédents du conducteur.

L'arrêté présente aussi les règles de tarification relative à la suspension de garantie, à la durée du contrat (tarif pour les assurances de courte période⁷), aux assurances flottes et les critères pour bénéficier de la réduction de prime pour non sinistre (Bonification pour non déclaration de sinistre).

2) Tarification par cotation pour les autres risques

Pour d'autres branches d'activité comme la couverture maladie, la tarification est totalement laissée à l'assureur⁸, libre à lui sur la base de l'appréciation du risque et de la concurrence de proposer une cotation reflétant le risque. Ce qui n'est pas souvent évident, car la recherche du chiffre d'affaires par les compagnies du marché, les conduisent parfois à occulter cet aspect en proposant des tarifs qui peuvent s'avérer faible. En assurance maladie, le portefeuille de la GMC, comme celui de la plupart des compagnies du marché est principalement constitué des contrats groupes dont nombreuses passent par avis d'appel

⁷ Moins d'un an (2 mois, 4 mois et 6 mois)

⁸ Il existe toutefois des conventions entre les compagnies sur certain tarif minimal applicable, à l'exemple des facultés maritimes.

d'offre⁹ ouvert. Cela met ainsi les entreprises soumissionnaires du marché à une forte concurrence, et conduit ces dernières à proposer un tarif préférentiel, au risque d'affecter leur équilibre technique.

En résumé, comme dans de nombreux pays, la RC automobile fait l'objet d'une tarification établie par la puissance publique. La fixation par l'Etat d'un tarif minimal légal a toutefois une double légitimité : empêcher un tarif trop élevé, afin de protéger le pouvoir d'achat des consommateurs, contraints d'acheter ce service d'assurance ; veiller à ce que le prix ne soit pas trop faible, afin d'empêcher un éventuel dumping entre compagnies et de garantir la solvabilité de ces dernières et donc la protection des assurés. Cette double obligation devrait alors conduire l'Etat à une discipline très forte, conduisant à une révision périodique de ce tarif minimal afin de s'assurer que le prix reflète la réalité du coût des sinistres.

Le dernier chapitre que nous abordons maintenant, nous permettra alors de savoir dans le cas spécifique de la GMC, si les tarifs qu'elle applique lui permet de garantir l'équilibre technique dans les différentes branches d'assurance qu'elle commercialise.

⁹ Il en est de même des contrats d'assurance des flottes automobiles.

Chapitre II : analyse de la rentabilité technique de la GMC assurances

Nous réalisons dans ce chapitre une analyse de la rentabilité technique par branche de la GM Assurances. Cela permettra de savoir si l'entreprise, malgré la concurrence a une bonne maîtrise du coût des risques qu'elle prend à sa charge. En d'autres termes, les tarifs appliqués par la GMC sur le marché lui permettent-elles de respecter ses engagements vis-à-vis des assurés et souscripteurs des contrats d'assurance et cela sans toutefois occulter sa rentabilité ?

Nous avons choisis pour cela d'analyser deux catégories d'activité de la GMC : la catégorie Accidents Corporels et maladie et la catégorie Véhicule terrestre à moteur (Responsabilité civile, Autres risques automobile). En effet, sur les différentes catégories listées par le code CIMA nécessaires à la confection de certains états statistiques et comptables, notre choix s'est porté sur ces deux catégories, au regard de la structure du chiffre d'affaires de la compagnie telle que présentée dans la première partie¹⁰ de cette étude, ces deux catégories représentent plus de 95% du chiffre d'affaires de la compagnie.

Section I : rentabilité technique de la branche automobile de la GMC

1) Approche méthodologique

Notre approche méthodologique est basée sur l'exploitation de l'état statistique C10B de 2019 de la GMC. Ce choix méthodologique est justifié pour deux raisons principales :

- Il permet de faire l'analyse de l'activité par exercice de survenance, en rattachant chaque charge de sinistres à son exercice de compétence ;
- Cela permet aussi d'avoir une meilleure appréciation de la véritable charge de sinistres des exercices comptables les plus anciens.

¹⁰ Chapitre I, section 1, le point 3 sur l'aperçu du marché d'assurance camerounais

Les états comptables¹¹ dégagent des résultats d'exploitation qui sont en réalité la conjugaison de deux éléments : le résultat des opérations propres à l'exercice courant et celui de la liquidation des exercices de survenance antérieurs.

En assurance, un résultat d'exploitation bénéficiaire (global ou d'une catégorie donnée) peut masquer un déséquilibre des opérations propres à l'exercice courant compensé par des bonis sur la liquidation des provisions techniques constituées au titre des exercices de survenance antérieurs ou l'inverse. A cet égard, l'analyse de l'exploitation par exercices de survenance a pour but d'isoler le résultat ou la sinistralité propre de chaque exercice. Cela apparaît fondamental dans l'étude de la rentabilité d'une catégorie d'assurance donnée.

L'état C10B, comme les autres états statistiques ont la caractéristique première de rattacher chaque sinistre à l'exercice au cours duquel il est survenu tant pour son paiement que pour la provision figurant dans les comptes des exercices successifs.

Aussi, nous n'allons pas analyser le résultat d'exploitation de l'entreprise. Car du fait de la répartition parfois arbitraire de certaines charges indirectes entre les différentes catégories et sous-catégories d'assurance du code CIMA, nous avons préféré ne pas traiter cela sur la base des données de la compagnie.

2) Analyse de la rentabilité technique automobile

L'analyse de la sinistralité de la RC automobile par exercices de survenance est faite à travers le calcul du ratio de sinistralité (S/P). Celui-ci montre un ratio inférieur à la norme (qui est de 65 ou 66% selon la décomposition théorique de la prime). Le ratio le plus élevé est celui de l'exercice de survenance 2018, qui est de 50%.

¹¹ Les états C1, C10A, C20, C21, et C25

Tableau 3 : ratio Sinistres à Primes (S/P) de la RC Automobile [situation des survenances 2014-2019, vues fin 2019]

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
primes acquises	4 680 377 838	5 337 419 200	5 649 711 932	5 746 342 634	5 604 913 054	5 173 577 047
Charge de sinistres¹²	1 866 453 652	2 654 530 899	2 655 922 447	2 846 878 114	2 805 158 070	1 520 077 602
<i>sinistres payés en fin 2019</i>	1 384 595 991	1 924 838 180	1 729 943 253	1 577 790 200	1 172 689 945	116 176 051
<i>provisions pour SAP fin 2019</i>	481 857 661	729 692 719	925 979 194	1 269 087 914	1 632 468 125	1 403 901 551
taux de sinistralité (S/P)	39,88%	49,73%	47,01%	49,54%	50,05%	29,38%

Source : état C10B de la GMC Assurances pour l'exercice 2019

Au regard de ces résultats, la prime RC automobile pratiquée par la GMC comme toutes les entreprises du marché au vu du respect du tarif minimal apparaît donc chère pour le risque couvert. Ce tarif minimum légal permet à la compagnie de dégager un excédent technique assez important.

En étendant l'analyse de la sinistralité pour les autres risques automobiles, on constate que la tarification appliquée par l'entreprise permet à celle-ci d'avoir un rendement technique encore plus important. En effet, le ratio Sinistre à Primes le plus élevé est celui de l'année 2018, soit 36,51%.

Tableau 4 : ratio Sinistres à Primes (S/P) des autres risques automobile [situation des survenances 2014-2019, vues fin 2019]

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
primes acquises	1 170 094 459	1 334 354 800	1 412 427 983	1 436 585 658	1 401 228 263	1 293 394 262
Charge de sinistres	303 852 149	274 929 075	484 193 664	319 009 977	511 549 076	252 114 377
<i>sinistres payés en fin 2019</i>	380 742 207	309 640 170	493 379 323	302 038 762	500 305 041	166 148 753
<i>provisions pour SAP fin 2019</i>	3 617 947	8 937 079	38 349 428	47 864 700	70 915 300	92 312 804
<i>recours encaissés</i>	46 428 061	12 422 177	16 191 034	7 803 917	2 514 908	105 500
<i>estimation des recours à encaisser</i>	34 079 944	31 225 997	31 344 053	23 089 568	57 156 357	6 241 680
taux de sinistralité (S/P)	25,97%	20,60%	34,28%	22,21%	36,51%	19,49%

Source : état C10B de la GMC Assurances pour l'exercice 2019

¹² La compagnie n'a ni recours encaissé ni recours à encaisser, en effet, il son rare en RC.

Malgré la concurrence sur le marché, le tarif automobile pratiqué par la GMC Assurances lui permet d'assurer l'équilibre technique de son portefeuille.

3) rentabilité de la branche accidents corporels et maladie

Le branche d'assurance maladie et accidents corporels du marché camerounais reste déficitaire comme dans la plupart des pays de la CIMA. Pour la GMC, le tableau suivant permet de constater que la sinistralité a globalement évoluée au fil du temps dans cette branche, pour se situer à 98,65% en 2018. Ce taux de rentabilité technique montre donc que le résultat d'exploitation de la branche (avec prise en compte des autres charges : commissions et frais généraux) est forcément négatif. Le tarif appliqué à cette branche est donc généralement insuffisant. Mais doit-on pour autant l'augmenter ?

Tableau 5 : ratio Sinistres à Primes (S/P) de la branche accidents corporels et maladie [situation des survenances 2014-2019, vues fin 2019]

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
primes acquises	1 425 987 067	1 542 724 953	1 515 265 349	1 531 068 653	1 073 843 065	1 622 173 228
Charge de sinistres	814 679 604	1 085 221 557	1 113 734 133	888 780 934	1 059 387 245	1 157 332 469
<i>sinistres payés en fin 2019</i>	814 679 604	1 085 221 557	1 113 734 133	888 780 934	1 059 387 245	1 026 647 796
<i>provisions pour SAP fin 2019</i>	0	0	0	0	0	130 684 673
taux de sinistralité (S/P)	57,13%	70,34%	73,50%	58,05%	98,65%	71,34%

Source : état C10B de la GMC Assurances pour l'exercice 2019

La concurrence dans le domaine de l'assurance maladie, montre les limites possibles d'une structure de marché concurrentielle. Plusieurs explications peuvent être données à cela : la nature du risque étudié, le manque de moyen des individus pour l'achat d'une couverture maladie, l'information sur les marchés est très asymétrique et la tarification objective du risque maladie entraîne l'exclusion de certaines catégories de personnes de l'assurance. Autant de raison qui peuvent justifier les difficultés d'avoir un rendement dans cette branche.

Section II : implications de cette tarification sur le marché

Avant toute chose il est important de rappeler que les résultats auxquels nous sommes arrivés sont fortement dépendant d'un ensemble d'éléments :

- la qualité des données utilisée. En effet, la confection des états CIMA sont souvent négligée dans les compagnies, avec un manque d'implication du personnel ressources à leur confection. La qualité des états impactent donc fortement la qualité de nos résultats.
- l'analyse du ratio sinistre à prime par exercice de survenance nous donne des résultats fortement influencés par la politique de provisionnement pratiqués par les dirigeants. Si les provisions de sinistres sont sous-estimées, le ratio sinistre à prime sera donc embelli, et le rendement technique dégagé sera en fait illusoire.
- Aussi, on peut croire à un rendement technique de la compagnie, alors que la faiblesse de sa charge de sinistre est due au fait que l'entreprise à une mauvaise politique de règlement des sinistres.

Si l'on considère alors que les résultats auxquels nous sommes arrivés ne sont pas influencés par les éléments énumérés précédemment, on peut dire que le tarif minimal légal pratiqué sur le marché camerounais en assurance RC reste cher, il ne reflète donc pas le risque assuré ? Ce qui peut expliquer pourquoi, malgré les réductions de primes accordé, on le trouve toujours cher. De la même façon, les tarifs employés dans les autres branches de l'automobile semble tout aussi élevé. On peut se poser la question du rôle que joue la concurrence sur le marché d'assurance camerounais? La compensation de résultats entre garantie RC obligatoire, et les garanties annexes n'est pas nécessaire dans une entreprise comme GMC qui assure l'équilibre technique de son portefeuille par branche, malgré la concurrence qui pousse parfois les entreprises à revoir leur tarif à la baisse. On note néanmoins le fait que même si la branche maladie et accidents corporel de l'entreprise réalise parfois des pertes techniques, celles-ci sont facilement compenser par les résultats importants dégager par la branche automobile. Une branche qui d'ailleurs peut-être difficilement assurer uniquement par les compagnies d'assurance, au vue du caractère sociale de l'assurance sur la maladie.

Malgré l'intensité de la concurrence dans le secteur des assurances au Cameroun, on peut dire que les tarifs appliqués notamment dans la branche automobile ne sont pas de nature à stimuler l'innovation et la qualité de service. Les entreprises pourront par ailleurs mettre en avant les nouveaux enjeux liés à la digitalisation des assurances, laquelle assurera certainement une meilleure qualité des services.

CONCLUSION

Le stage réalisé au sein de la GMC Assurances, nous a permis de mettre en pratique les enseignements que nous avons reçus tout au long de notre cycle de formation à l'Institut International des Assurances (IIA).

Au terme de notre période de stage passée à la GMC Assurances et au regard des chiffres du marché camerounais des assurances, on a pu constater que l'entreprise exerce ces activités principalement dans la branche automobile, qui contribue à 77% de son chiffre d'affaires. L'entreprise possède d'ailleurs la plus grande part de marché dans cette branche. Une position qu'elle a acquise avec l'amélioration de sa stratégie commerciale et le développement d'un réseau de distribution traditionnelle. Cela montre que l'entreprise a une politique tournée principalement vers le développement de sa branche automobile au regard de la structure de son portefeuille par rapport à celui de plusieurs compagnies du marché. La force de vente tient principalement à son implantation sur le territoire national et des tarifs préférentiels qu'elle pratique en contexte de forte concurrence. L'entreprise assure alors sa rentabilité technique et globale, grâce à la faible sinistralité du risque automobile sur le marché comparativement au tarif qu'elle pratique.

Le développement lent de son chiffre d'affaires ses dernières années montre une forme de saturation de l'assurance RC automobile. Ce qui implique que l'entreprise doit penser à diversifier son portefeuille et attaquer de nouveaux segments de marché. Surtout avec les nouvelles exigences réglementaires pour l'augmentation du capital social des sociétés anonymes.

Toutefois, au vu des constats effectués, il paraît important que soient revues les méthodes d'évaluation de la provision de sinistre à payer (PSP) et que les états comptables et statistiques soient d'avantage bien renseignés afin de permettre une analyse des différents critères quantitatifs de la solvabilité et même de l'exploitation de la compagnie. En outre, la CIMA et la Direction des Assurances doivent veiller également à ce que les remises sur les prix pratiqués par les sociétés d'assurance n'impactent pas leur solvabilité et que la concurrence entre ces compagnies ne soit pas basée uniquement sur les prix, mais également sur la qualité des services, les délais de remboursement, le degré de diversification des offres et la qualité de l'accueil dans les compagnies.

Le tarif doit rester suffisant malgré la concurrence car il peut entraver les capacités de l'entreprise à respecter ses engagements.

BIBLIOGRAPHIE

➤ COURS ET MEMOIRES

ABLEGUE HOBA FABRICE, *Cours de contrôle sur pièce et sur place*, DESS-A et MST-A, 2018-2020

Edmond BOSSOU, cours d'assurance automobile, MST-A, 2018-2020

➤ OUVRAGES

Philippe Trainar, Patrick Thourot (2017). *Gestion de l'entreprise d'assurance*. Paris : Dunod.

Zacharie Yigbedek (2015), *L'assurance automobile, théorie et pratique*, presses Universitaire de Yaoundé, 416pp.

➤ AUTRES DOCUMENTS

ASAC, rapport sur le marché camerounais des assurances de 2010 à 2018 ;

Magazine des sociétés d'assurances au Cameroun, HS N°02, Novembre 2019 ;

➤ REGLEMENTATION

Code CIMA, édition 2019

Arrêté N°00380/MINEFI/DCE/A/ du 16 novembre 1994 portant fixation d'un tarif minimal en RC automobile au Cameroun

ANNEXES*Tableau 1A : chiffre d'affaire non vie du marché*

exercice	CA du marché en FCFA
2014	117 088 995 426
2015	130 650 903 076
2016	131 381 398 696
2017	136 949 883 847
2018	142 849 077 588

Sources : rapports de l'ASAC sur le marché camerounais des assurances

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABBRÉVIATIONS	iii
Liste des tableaux.....	iv
Liste des graphiques.....	v
RESUME	vi
ABSTRACT.....	vii
SOMMAIRE	viii
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : DESCRIPTION DES SERVICES TECHNIQUES ET ADMINISTRATIFS DE LA GMC ET DEROULEMENT DU STAGE.....	3
Chapitre I : présentation de la GMC	5
Section I : Historique de la GMC assurances	5
1) Le projet	5
2) Sa concrétisation.....	6
Section II : description des activités techniques et administratives de la GMC	7
1) Organisation administrative.....	7
2) Les produits commercialisés par l'entreprise	12
3) Aperçu du marché d'assurance Camerounais.....	13
Chapitre II : Déroulement du stage.....	16
Section I : Programme du stage et tâches effectuées	16
1) Programme du stage	16
2) Tâches effectuées.....	19
Section II : bilan et recommandation	20
1) Bilan du stage	20
2) recommandations.....	21
DEUXIEME PARTIE : LA CONCURRENCE DANS LE SECTEUR D'ASSURANCE ET IMPACT SUR LE RESULTAT TECHNIQUE DE LA COMPAGNIE	23
Chapitre I : les enjeux de la concurrence dans le secteur des assurances.....	25
Section I : le rôle de la concurrence entre assureur	25
1) Efficacité allocative	25

	41
2) Efficacité productive	26
Section II : Les spécificités de la concurrence sur le marché d'assurance camerounais .	27
1) Tarif minimal légal de RC automobile au Cameroun	27
2) Tarification par cotation pour les autres risques	29
Chapitre II : analyse de la rentabilité technique de la GMC assurances.....	31
Section I : rentabilité technique de la branche automobile de la GMC	31
1) Approche méthodologique	31
2) Analyse de la rentabilité technique automobile	32
3) rentabilité de la branche accidents corporels et maladie	34
Section II : implications de cette tarification sur le marché.....	34
CONCLUSION.....	36
BIBLIOGRAPHIE.....	38
ANNEXES.....	39
TABLE DES MATIERES	40

