

8

PA  
009

REPUBLIQUE UNIE DU CAMEROUN

UNIVERSITE DE YAOUNDE

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES

DE YAOUNDE



MEMOIRE DE FIN DE STAGE

LE DEPARTEMENT DE LA PRODUCTION  
DANS LA SOCIETE D'ASSURANCES MUTUELLES  
AGRICOLES DU CAMEROUN

Présente Par

MR MENG FERDINAND

Stagiaire a L'INSTITUT  
International des Assurances  
de Yaoundé

Promotion 1976/1978

A MES PARENTS,

A TOUS CEUX QUI ME SONT CHERS,

A MES ENSEIGNANTS ...

REPUBLIQUE CAMEROUN .

-----

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES

DE YAOUNDE .

-----

MEMOIRE DE FIN DE STAGE.

LE DEPARTEMENT DE LA PRODUCTION  
DANS LA SOCIETE D'ASSURANCES  
MUTUELLES AGRICOLES DU CAMEROUN .

par

MENG FERDINAND .

3e Promotion, 1977-1978

Institut International des Assurances de Yaoundé

-----  
Sous la direction de  
Monsieur EKOUMOU Raymond,  
Directeur Technique et Commercial  
de la  
Mutuelle Agricole du Cameroun.



/A E M E R C I E M E N T .

-o-o-o-o-o-o-o-o-o-

- A tous les Responsables de la MUTUELLE AGRICOLE DU CAMEROUN qui ont accepté de me recevoir pour mon stage,
- A Monsieur EKOUNOU Raymond, Directeur Technique et Commercial des Assurances Mutuelles du Cameroun - Yaoundé - qui m'a entouré de ses conseils et de son expérience,
- A tous les agents de la Mutuelle Agricole, Département de la PRODUCTION qui m'ont initié dans la pratique de la technique d'Assurances et m'ont entouré de leur amitié,
- A mon frère et ami MESSOBOT SEP Basile qui a bien voulu dactylographier ce texte,
- A tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont entouré de leur concours moral ou matériel dans la réalisation de ce texte,

J'adresse ici mes sincères remerciements  
et ma très franche reconnaissance.

9/8/86, 9/8/86, 9/8/86, 9/8/86, 9/8/86

9/8/86, 9/8/86, 9/8/86, 9/8/86

9/8/86, 9/8/86

9/8/86, 9/8/86

9/8/86, 9/8/86

%

LE DEPARTEMENT de la PRODUCTION,  
DANS LA SOCIETE d' ASSURANCES  
MUTUELLES AGRICOLES du CAMEROUN.

SOMMAIRE.

| <u>MATIERES</u>  | <u>PAGES</u> |
|--|--------------|
| <u>INTRODUCTION</u> .....  | 2            |
| - Présentation de la Société Mutuelle Agricole du Cameroun.            |              |
| . Bref aperçu historique.  |              |
| . Porte-feuille de la Société.   |              |
| - Organisation de la Société Mutuelle Agricole du Cameroun.            |              |
| . Schéma.  |              |
| . Intérêt du Service PRODUCTION-Porte d'entrée dans la Société.        |              |
| <u>PREMIERE PARTIE: DESCRIPTION DU DEPARTEMENT DE LA PRODUCTION</u> .. | 4            |
| A - Circuit des pièces dans les postes du département.                 |              |
| B - PRODUCTION: Centre d'Information de la Société.....                | 9            |
| <u>DEUXIEME PARTIE: FONCTION DU DEPARTEMENT DE LA PRODUCTION</u> ....  | 12           |
| A - Vendre, Sélectionner, gérer le porte-feuille                       |              |
| B - Critiques.....   | 15           |
| <u>TROISIEME PARTIE: SUGGESTIONS</u> .....                             | 19           |
| A - Au niveau de l'organisation.                                       |              |
| B - Au niveau du personnel.....  | 22           |
| <u>CONCLUSION: PRODUCTION = Service-clé de la Société</u> .....        | 28           |
| <u>BIBLIOGRAPHIE</u> .....   | 30           |

## I N T R O D U C T I O N

-----OOO-----

Auguste Comte disait: " Pour bien posséder une science, il faut posséder son histoire". Il nous paraît nécessaire de vous présenter succinctement la SOCIETE D'ASSURANCES MUTUELLES AGRICOLES DU CAMEROUN qui a servi de source à notre travail.

Constituée en Juin 1964, agréée en Mars 1965, la Société d'Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun est une oeuvre de la Chambre d'Agriculture, de l'Elevage et des Forêts de la République Unie du Cameroun, pays essentiellement agricole, désireuse de voir les agriculteurs garantis dans un esprit de solidarité professionnelle contre les risques propres à leur profession car " l'Assurance rend tous les hommes solidaires dans la défense de l'intérêt de l'homme".

Il s'agit pour les promoteurs de permettre au monde rural du Cameroun de bénéficier d'une sécurité totale assortie d'une économie substantielle par leur adhésion à un organisme d'Assurances à forme Mutuelle. C'est pourquoi la Mutuelle Agricole du Cameroun aura en vue, comme les coopératives agricoles, de ne réaliser aucun bénéfice. Les cotisations sont calculées de façon à couvrir les frais de fonctionnement, les sinistres et les réserves nécessaires et légales. Les excédents sont distribués en fin d'exercice aux adhérents sous forme de ristournes.

La Mutuelle Agricole devait, pour répondre à son caractère agricole, d'une part être constituée entre des personnes exerçant la même profession - les agriculteurs -, d'autre part s'assurer que des risques agricoles.

Les agriculteurs, ne comprenant rien aux Assurances, adhèrent en très faible nombre. Seuls quelques grands propriétaires des champs (Etrangers d'ailleurs) demandent à s'assurer. Les promoteurs se rendent donc compte que leur champ d'action est limité. Aussi la Société se voit-elle obligée de demander au Ministère des Finances l'autorisation d'étendre ses activités à d'autres branches. L'agrément lui est accordé et la Mutuelle Agricole devient une SOCIETE D'ASSURANCES ET DE REASSURANCES A FORME MUTUELLE. Grâce à son nouveau statut, le chiffre d'affaires évolua très vite de 1973 à 1974.

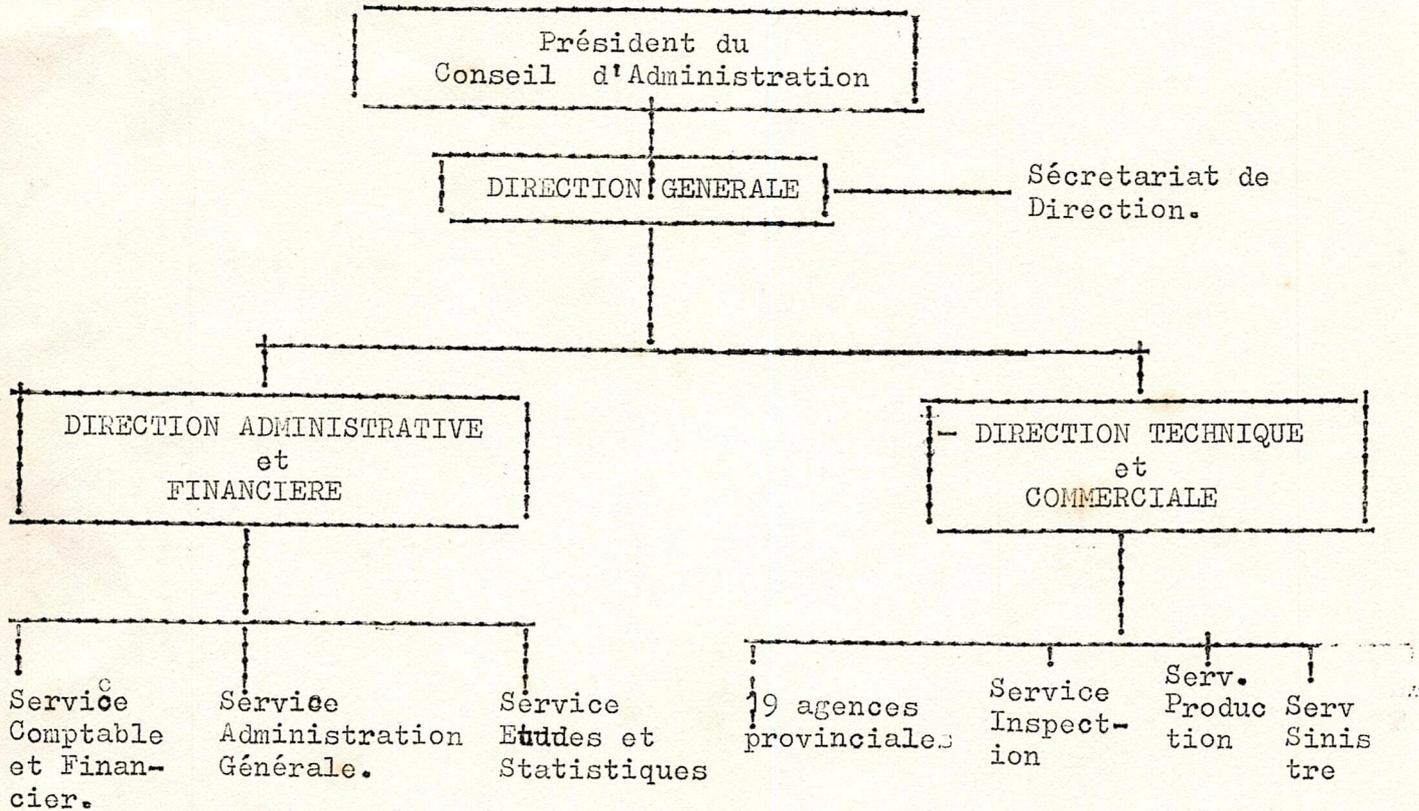
En effet, de 499.509.080 en 1973, les émissions passèrent à 732.200.960 en 1974, soit une évolution de 232.691.880. Le portefeuille de la Mutuelle Agricole du Cameroun est alors constitué par les branches suivantes:

Incendie, Automobile, Accidents du Travail, Maritime, Transport, Maladie, Individuelle Accidents, Responsabilité Civile Générale, Assurance -vie (temporaire-décès), Vol, Individuelle Aviation (en Coassurance). Les Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun traitent avec quatre réassureurs dont la Münchener Ruck d'Allemagne, la Scor (Société Commerciale de Réassurance) de France, la Compagnie Suisse de Réassurance et la Caisse

Nationale de Réassurance.

Il faut noter que le porte-feuille de la Compagnie a perdu la branche "Accidents du Travail", désormais gérée par la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale.

Depuis 1975, les Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun ont adopté la structure suivante: Une Direction Générale coiffe une Direction Administrative et Financière et une Direction Technique et Commerciale. Chacune de ces deux Directions est subdivisée en plusieurs services comme l'indique l'organigramme ci-dessous:



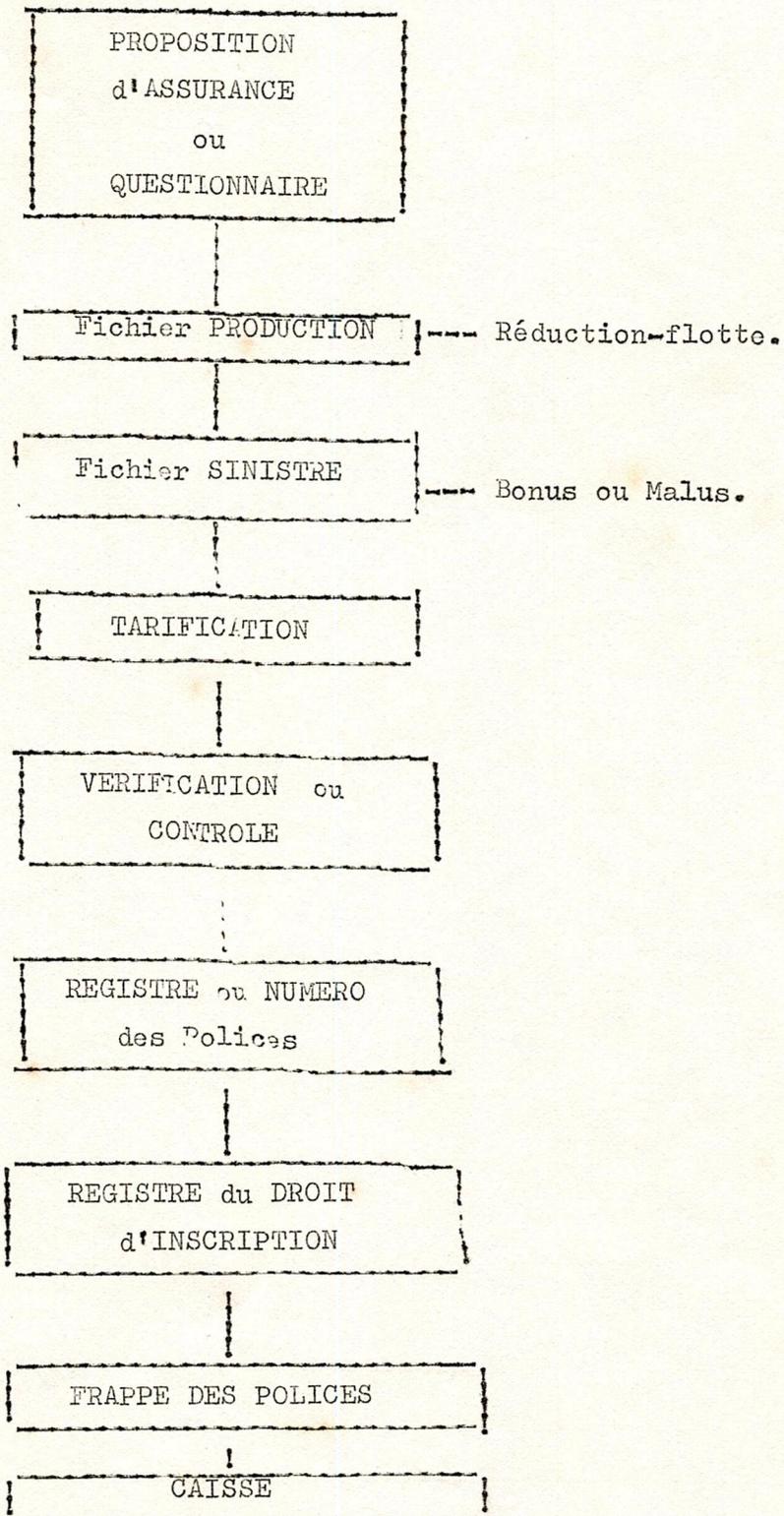
Nous nous proposons dans cet ouvrage de décrire, d'analyser dans sa structure le département de la Production commandé par la Direction technique et commerciale. Nous essayerons de dégager son rôle et sa fonction dans la Société d'Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun et ses insuffisances. Nous tenterons enfin, non de balayer par ces quelques lignes les obstacles qui freinent quelque peu le plein épanouissement de ce Service, mais de suggérer les voies et moyens susceptibles d'améliorer son rendement.

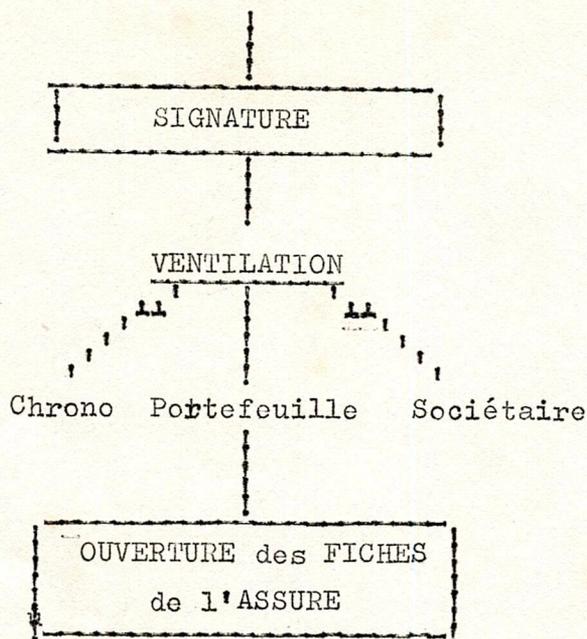
-----0000-----

I DESCRIPTION DU DEPARTEMENT DE LA PRODUCTION

A - Circuit des pièces et rôle des différents postes du Service.

Pour nous permettre de suivre aisément le circuit du dossier dans le Service, nous vous présentons au préalable un schéma que nous commenterons ensuite.





Comme tous les services de PRODUCTION, le département de la Production des Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun est la porte d'entrée dans la société. Nous avons, par la force des choses, choisi de nous appesantir sur l'Automobile dans la mesure où elle constitue le plus gros du porte-feuille de la Société comme l'indiquent les chiffres mentionnés plus loin.

Le client qui veut souscrire un contrat avec l'AMACAM est reçu au guichet par un agent qui pose un certain nombre de questions relatives à la durée, à l'identité du contrat (Responsabilité Civile, Vol, Incendie...). Un imprimé de proposition d'Assurance Automobile portant les informations dont a besoin le rédacteur (agent qui se trouve au guichet) est remis au client qui le remplit: c'est le questionnaire si nécessaire à la sélection du risque. Dès que celui-ci est rempli, le client détermine la durée du contrat qu'il veut souscrire, et les garanties qu'il sollicite. Il appartient au rédacteur de proposer au client d'autres garanties étant donné que généralement, l'assuré est considéré comme un "socialement faible" par rapport à l'assureur qui est technicien de l'assurance. S'il s'agit d'un client qui vient s'assurer pour la première fois, pas de problème. Mais si c'est un ancien client, le rédacteur consulte le fichier afin de savoir s'il mérite une réduction-flotte, laquelle est accordée à partir de cinq véhicules.

Il faudrait tout de suite faire une distinction entre les Polices individuelles (personnes physiques) et les contrats collectifs appelés police-flotte. Ces derniers s'adressent aux Sociétés et Organismes possédant plusieurs véhicules dans le porte-feuille de la Compagnie. Est donc appelée Police-flotte une police d'Assurances qui a par exemple plusieurs véhicules auxquels on attribue un seul numéro de police. Cette Société ou cet Organisme bénéficie d'une réduction calculée sur un pourcentage défini dans le tarif correspondant au nombre des véhicules assurés. Il convient de signaler que la flotte n'est appliquée qu'à l'Assurance Automobile. En ce

qui concerne les particuliers, c'est-à-dire les personnes physiques, le principe de la flotte ne leur est appliqué qu'à partir de cinq véhicules. Ces dossiers des police-flotte sont traités par un service spécialisé.

Pour revenir au dossier, le rédacteur après avoir recueilli toutes les informations dont il a besoin, fait encore, pour un ancien sociétaire, interroger le fichier sinistre pour savoir si le client a causé des sinistres et mérite qu'on lui applique le Malus. S'il s'agit d'un nouveau client, le problème du malus ne se pose pas. Par contre si le nouveau client vient d'une autre compagnie, il lui est alors demandé une attestation de sa compagnie d'origine prouvant qu'il ne la quitte pas du fait d'une résiliation pour une trop grande sinistralité, ce qui vaudrait un refus ou une surprime. Le rédacteur peut alors tarifier le risque en se référant à un cahier de tarif appelé le TARIF. En effet, la tarification des véhicules terrestres à moteur a été décidée par le Ministère des Finances qui l'a uniformisée pour toutes les Sociétés d'Assurances opérant sur le territoire camerounais. Un tableau de tarifs est constitué selon les catégories de véhicules et selon l'importance du contrat d'assurance: Responsabilité Civile, Vol, Incendie, Personnes transportées à titre gratuit... Il faut noter ici que la Mutuelle Agricole a conçu en annexe au tarif général un tarif réduit en cas de flotte.

Pour obtenir la prime d'assurance ou cotisation, nous prendrons l'exemple d'un contrat couvrant le risque Responsabilité Civile et recours de tiers en cas d'incendie; c'est le risque obligatoire. A la cotisation annuelle brute prévue dans le TARIF, on ajoute les frais judiciaires (H1) dont le montant dépend de la catégorie du véhicule. L'usage détermine la catégorie du véhicule. Ces deux montants additionnés forment la cotisation à laquelle sont ajoutés:

- un complément (forfaitaire)
- les taxes qui sont les 10% de la somme cotisation+complément,
- le TF (timbre fiscal) en cas de versement en espèces, qui est le résultat de la somme cotisation + complément + taxes + FC (frais du fichier Central fixés forfaitairement) . Un règlement de cotisation effectué en espèces donne droit au paiement d'un timbre fiscal calculé à 0,30 %/oo de tous les montants perçus. La cotisation est ainsi calculée et le montant annoncé au client.

Le dossier est ensuite présenté à l'agent chargé de vérifier la tarification, car il faut dans cette technique éviter toute erreur susceptible de causer un préjudice à la société à plus ou moins longue échéance. Ici l'importance du fichier-sinistre est indubitable. Il est consulté et permet de déterminer la responsabilité de l'assuré (ancien sociétaire) . En cas de sinistre où sa responsabilité est engagée, un taux de malus appliqué à la cotisation brute annuelle y est ajouté selon le tableau ci-dessous.

| NOMBRE DE SINISTRES |                     |                     | TAUX DE SURPRIMES<br>en % |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------------|
| 12 derniers<br>mois | 24 derniers<br>mois | 36 derniers<br>mois |                           |
| 1                   | 2                   | 3                   | 0                         |
| 2                   | 3                   | 4                   | 15                        |
| 3                   | 4                   | 5                   | 25                        |
| 4                   | 5                   | 6                   | 50                        |
| 5                   | 6                   | 7                   | 100                       |

A l'inverse, si le sociétaire n'a pas fait l'objet de sinistre engageant sa responsabilité, un bonus doit lui être accordé selon un pourcentage arrêté. Le sociétaire en bénéficie pour sa nouvelle souscription ou son renouvellement, ou bien la somme correspondant à ce pourcentage appliqué à la cotisation brute annuelle lui est versée en espèces. Le malus tout comme le bonus contribue à moraliser le risque. Il faut souligner, pour plus de clarté que le bonus et le malus sont directement pris en considération au moment de la tarification, donc chez le rédacteur, le deuxième agent n'étant chargé que de vérifier.

Transmis à un troisième agent, le dossier est enregistré et un numéro de police lui est attribué. En même temps, il note le montant de la cotisation dans un cahier dit Registre ou Bordereau d'émissions. A cause de la prise en charge par un pool du risque AB (Responsabilité Civile et Recours des Tiers) en assurance automobile des TPV (Transport Public de Voyageurs), un bordereau d'émissions est tenu à part, car les cotisations relatives à ce risque sont versées à ce pool TPV. C'est pourquoi le montant de la cotisation est éclaté dans ce bordereau selon un décompte permettant d'avoir des statistiques risque par risque. Le même agent tient encore des statistiques que nous appelons partielles par opposition aux statistiques tenues par le Service Etudes et Statistiques qui lui, travaille sur les chiffres donnés par toute la Société d'Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun. Ces statistiques partielles ne concernent que l'Agence de Yaoundé. Elles permettent de donner la situation exacte des émissions et des encaissements mensuels qui est transposée dans des états de cotisations émises et encaissées mensuellement. L'agent enregistre donc toutes les émissions en espèces, par chèques et par virement.

Tout comme les sociétés anonymes doivent constituer à l'origine un capital social représentant une garantie pour les clients en cas de dissolution de la Compagnie, la constitution d'un fonds d'établissement qui est l'équivalent de ce capital social est exigée aux sociétés mutuelles et constitue une sécurité pour les mutualistes. Une Mutuelle étant étant une coopé-

native, une association où des personnes identiques mettent en commun des risques identiques, une formale a été adoptée à l'AMACAM. Elle consiste à remettre au client qui aurait volontairement accepté de s'inscrire comme adhérent et membre de cette coopérative une carte d'adhésion. Cette carte sur laquelle une photographie du propriétaire peut être collée, matérialise le paiement des droits d'inscription et permet d'identifier le sociétaire. C'est à un quatrième agent que revient la charge de donner un numéro de droit d'inscription à chacun de ces adhérents.

Le pool dactylo a pour tâche de frapper les contrats en trois exemplaires en se basant sur l'imprimé manuscrit, autrement appelé "minute". Le premier exemplaire (l'original) est remis au client, le second est classé dans les chronos, le troisième va constituer avec la minute le porte-feuille. Les avenants d'extension de garantie, de remise en vigueur, de suspension sont ventilés de la même façon, à l'exception des avenants de résiliation rédigés en trois exemplaires dont aucun n'est remis au client.

Dès que le contrat est dactylographié, la cotisation payée soit par chèque certifié ou en espèces, le Chef de Service le signe et le contrat d'assurance est parfait, car l'assuré et l'assureur ont signé. La Société est désormais tenue de remplir son obligation en cas de réalisation du risque faisant l'objet du contrat. Ce risque influera favorablement ou défavorablement sur le porte-feuille selon qu'il aura été bien ou mal sélectionné. Le client devenu sociétaire pour la Mutuelle Agricole reçoit les pièces suivantes: un exemplaire de contrat prouvant qu'un contrat d'assurance a été conclu entre la Société et lui, une attestation d'assurance qui ne vaut qu'une présomption d'assurance et qui est présentée à la police ou à la gendarmerie, un reçu de paiement de la cotisation et un reçu de paiement de la carte d'adhésion (droits d'inscription).

Tout ne finit pas pour le producteur par la remise des pièces au sociétaire. Les tâches administratives doivent être accomplies. L'agent qui a reçu le client, c'est-à-dire le rédacteur, passe à la phase dite d'ouverture du dossier; ce travail consiste en une récapitulation d'identification du client dans les fiches qui portent la date de souscription (prise d'effet) la date d'échéance, la nature du contrat, le nom du sociétaire, le numéro de police, le numéro d'immatriculation, le solde du compte du sociétaire. Toutes les pièces sont mises dans une fiche avec tous les contrats précédents de l'ancien sociétaire. Le dossier peut alors être classé par ordre numérique au porte-feuille.

Le devoir du cinquième agent est de faire la balance des sociétaires sur la base du bordereau des émissions, du bordereau CAISSE c'est-à-dire les encaissements et du bordereau BANQUE pour les chèques et les virements. Ce poste informe la mécanographie à travers le Service Comptable et Financier sur les encaissements nets du département de la Production, et lui permet de positionner chaque sociétaire à la fin du mois. Cette balance établie mensuellement permet de connaître les sociétaires dont le solde est

débiteur. Elle permet encore à l'Inspection de recouvrer les cotisations non payées à la souscription, notamment celles des Sociétés et Organismes (personnes morales).

Tous ces postes du département de la Production ont chacun un rôle important à jouer et l'augmentation qualitative du porte-feuille de la société et la vente des services de l'Assurance en sont dépendantes. Le Service de la PRODUCTION est conçu comme une chaîne où chaque maillon est nécessaire voire indispensable à sa bonne marche; d'où la nécessité pour chaque poste du département de remplir sa mission.

## B - PRODUCTION : Centre d'information de la Société.

Si le département de la Production est la porte d'entrée de la Société d'Assurances à travers les informations qu'il recueille de ses clients, il n'est pas pour autant un vase clos. En effet, il est le réservoir, le diffuseur, l'informateur de la Société. Son premier rôle est fournir au client toutes les informations intéressantes possibles sur tous les risques qu'il accepte de couvrir; par ce rôle, le département de Production prend également acte des risques qu'il accepte de couvrir; il lui revient aussi le soin de ventiler ces informations dans les autres départements de la Société. Pourquoi doit-il informer ces Services?

La Production n'est pas indépendante; elle participe pleinement à la vie de la Compagnie car c'est elle qui constitue, par les affaires souscrites, le porte-feuille de la Maison. Et pour que ces informations soient profitables aux départements frères de la Compagnie, le Service de Production, après les avoir recueillies, les travaille, les passe au moulin. C'est le rôle que jouent certains postes du département tels que l'ouverture du dossier, les statistiques partielles, la balance mensuelle.

Comme point de départ d'information, la Production est au service de son supérieur hiérarchique immédiat, nous entendons la Direction Technique et Commerciale qui contrôle sa marche et en rend compte à la Direction Générale. La situation de la Production en ce qui concerne le chiffre d'affaires permet, voire oblige la direction technique et commerciale à prendre des mesures propres à redresser, augmenter et promouvoir le rendement.

Ce département que nous avons qualifié de réservoir et diffuseur d'informations n'est pas seulement en relation avec la Direction Technique et Commerciale. Il centralise les renseignements et les ventile par les biais de chronos à d'autres Services commandés par la Direction Administrative et Financière. Ainsi le poste de Comptabilité Périodique (cette désignation est de nous) qui se trouve à la Production établit la balance des sociétaires pour permettre à la mécanographie de positionner chacun d'eux à la fin du mois. Il informe également le Chef de Service sur tous les encaissements et permet au Service Inspection de procéder au recouvrement des

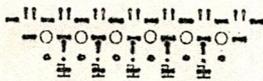
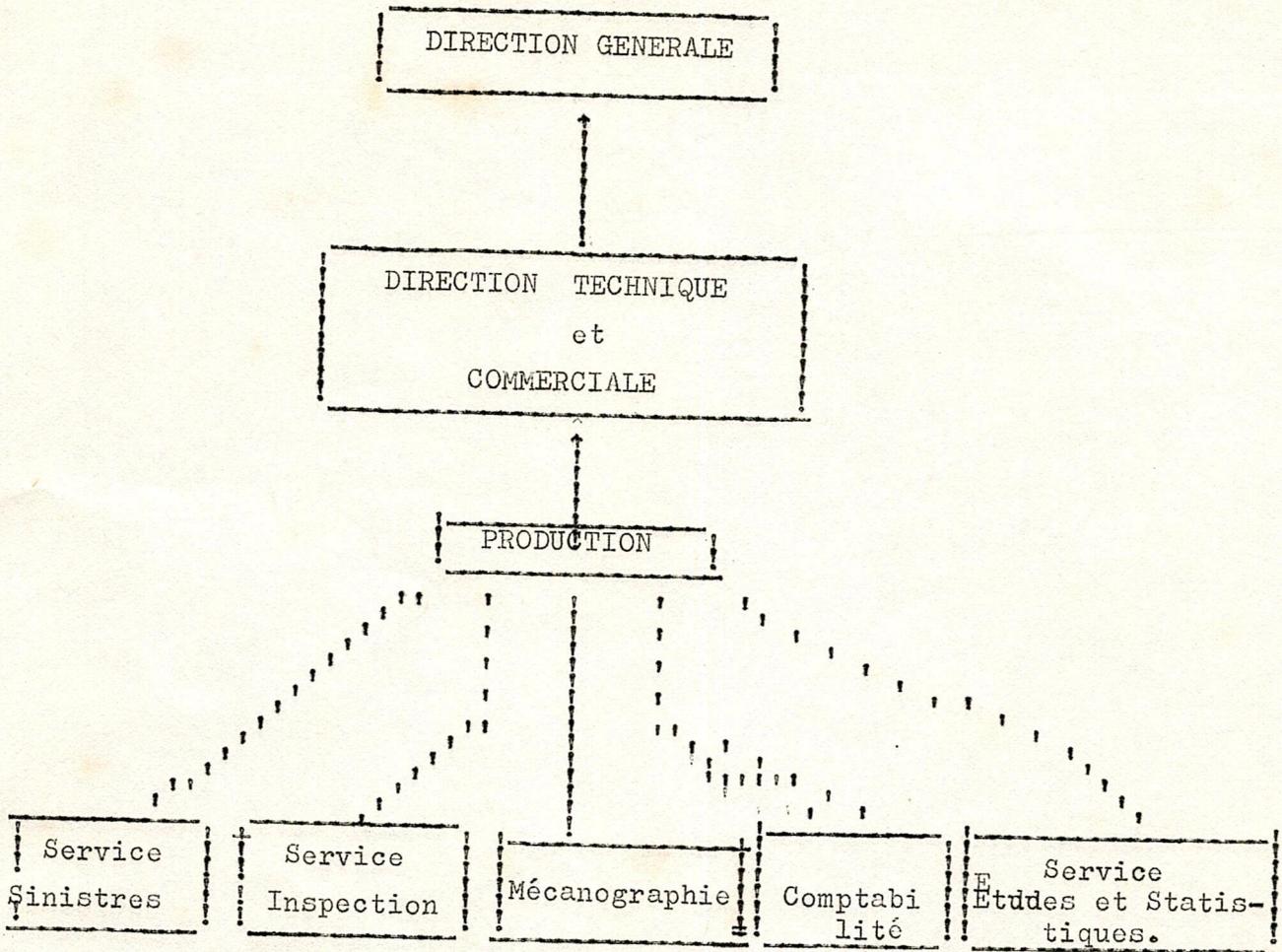
cotisations des sociétés et organismes émises mais non encore engaisées. Cette même balance est envoyée au Service Comptable qui en a besoin, pour établir le bilan de la Société.

Le Service Etudes et Statistiques a lui aussi besoin des informations de la Production afin de prévoir le redressement de la Société en cas de baisse du chiffre d'affaires.

En dehors des Services Comptable, Mécanographie, Etudes et Statistiques, le département de la Production dirige ses renseignements vers une autre station non moins importante. Il s'agit du Service Sinistres. Car pour que la Compagnie respecte et remplisse ses obligations, c'est-à-dire pour qu'un risque soit couvert, il faut au préalable qu'un contrat d'assurance garantissant ce risque ait été conclu entre l'assuré et l'assureur. Le Service Sinistres, au moment où survient un sinistre, doit s'assurer que le risque n'entre ni dans une exclusion, ni dans une déchéance ou si le contrat n'est pas suspendu, résilié. Il doit savoir si le sinistre déclaré est bien celui qui est couvert par la police d'assurance. Pour s'informer, le régleur de sinistre se rend au département de la PRODUCTION pour interroger le contrat. La garantie ne sera accordée au sociétaire sinistré que dans la mesure où le sinistre survenu correspond à la description donnée par la police d'assurance. Le fichier-client dans lequel est répertorié le solde du sociétaire est également sollicité par le Service Sinistres qui doit savoir si le sociétaire a soldé son compte et s'il mérite d'être pris en charge.

Au dessus de tous ces Services qui sont renseignés par la PRODUCTION, la Direction Générale est le bénéficiaire, le récipiendaire de ces informations.

Nous nous sommes donnés pour tâche dans cette description du Département de la Production de vous présenter dans ses contours le circuit du dossier en même temps que le rôle des différents postes du Service. Nous avons voulu en outre vous montrer les relations que ce Service entretient avec le reste de la Société Mutuelle Agricole du Cameroun et leur importance. Il en ressort la double mission de ce Département: introduire les informations des clients pour les identifier, informer la Société. Nous vous présentons ci-dessous un schéma récapitulatif du Service Production dans sa fonction d'INFORMATEUR de la Compagnie.



## II. FONCTION DU DEPARTEMENT DE LA PRODUCTION.

Nous nous proposons dans cette partie de notre exposé de définir la fonction, le rôle du département de la PRODUCTION au sein de société d'Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun. Son rôle est essentiellement administratif. Cependant on a voulu lui ajouter les rôles de vente et de sélection parce que la Société ne dispose pas d'un véritable arsenal de vente par les Inspecteurs. Nous soulèverons dans un second temps les problèmes qui ont attiré notre attention et qui nous ont paru mériter qu'on y réfléchisse au niveau de l'organisation, de la structure du département et au niveau de son personnel.

### A - Vendre, Sélectionner, Gérer le Porte-feuille.

Le département de la PRODUCTION dans la Mutuelle Agricole du Cameroun n'échappe pas à la vocation de tous les Services de Production des Sociétés d'Assurances. Porte d'entrée de la Société, sa fonction est de souscrire des contrats d'assurances, d'examiner les propositions émanant des agents, des courtiers et des assurés, de tarifier ces propositions, de rédiger les clauses insérées dans la police...

Le Service de PRODUCTION a pour rôle de souscrire des contrats d'assurances en engageant la société dans un contrat synallagmatique à obligation réciproque entre l'assurable qui propose le risque et l'assureur qui accepte de le garantir. Cependant un risque peut dans le temps présenter des modifications par rapport au risque initialement couvert. Pour que ce risque nouveau soit couvert, un avenant le définissant est rédigé et inséré dans la police. Cet avenant doit préciser la nouvelle forme du risque et les conditions dans lesquelles la garantie serait accordée. Le risque peut connaître une augmentation ou une diminution; le client en avertit l'assureur à travers le producteur afin qu'un avenant de nouvelle définition du risque soit rédigé. Aussi parlera-t-on d'un avenant d'extension de garantie aux personnes transportées gratuitement, par exemple, ou d'un avenant de suspension de garantie dans le cas d'un véhicule qui ne roule plus parce qu'étant au garage, ou pour une autre raison... Les formes du risque déterminent les conditions de l'avenant.

Le Service de production est encore chargé de tarifier le risque. Cette tarification est fonction de l'identité du risque et se base sur le tarif officiel prévu par le Ministère des Finances en matière d'Assurance

Automobile. Elle dépend aussi de l'importance du contrat: Responsabilité Civile simple, Vol et Incendie, Multi-risques...

Nous l'avons dit, ce département a aussi pour rôle de vendre. Vendre oui, mais vendre quoi? L'agent de la Production vend les services dont le client pourra bénéficier plus tard. Car il ne faut pas l'oublier, l'Industrie d'Assurances a un cycle de production inversé, c'est-à-dire, l'assureur ne vend pas une marchandise dont il connaît le prix de revient. Il l'ignore quand il fixe le prix de vente. Il ne le connaît qu'à la réalisation du sinistre. Il ne s'agit pas d'une marchandise palpable, matérielle, mais d'une prestation, d'une promesse qui risque souvent de ne pas se réaliser, d'où la délicatesse de cette fonction de vendeur, de cette fonction commerciale.

Par ailleurs, l'Assurance Automobile est obligatoire au Cameroun. Cela pourrait laisser croire que le producteur, en matière d'Assurance Automobile, n'a rien d'autre à faire que de souscrire les contrats que les clients lui apportent ou lui proposent. Il serait fallacieux de prétendre que ce service ne joue qu'un rôle d'agent, d'exécutant. Car s'il n'avait qu'à contracter pour le risque obligatoire qui est la responsabilité civile et recours des tiers en cas d'incendie pour les dommages matériels et corporels causés aux tiers, la Compagnie aurait sans aucun doute des problèmes pour faire face à ses engagements.

C'est pourquoi, il est dans les fonctions du producteur de proposer, de discuter avec le client des garanties à ajouter en complément de la garantie du risque obligatoire ou risque AB selon un code commun aux Compagnies d'Assurances opérant au Cameroun. Il doit s'efforcer de convaincre le client (généralement ignorant en matière d'Assurances) à compléter sa garantie en demandant la couverture d'autres risques susceptibles d'atteindre son patrimoine. En effet, les dommages matériels que pourrait subir le véhicule assuré sont nombreux: il y a le risque C ou risque Accident, le risque DE ou risque Vol et Incendie, le risque F ou risque courru pour les marchandises transportées; les dommages corporels aux personnes transportées gratuitement sont couverts par la garantie G1G2. L'assistance judiciaire que l'assureur serait amené à solliciter est couverte par la garantie H. Tous ces risques qui ne sont pas obligatoires peuvent endommager le patrimoine de l'assuré s'il ne demande pas leur couverture. Seul le producteur peut le lui expliquer et le persuader à se couvrir davantage. Dans cette démarche, le producteur ou vendeur d'assurances n'est pas simplement guidé par des raisons commerciales, mais il a le souci de protéger le plus complètement possible l'assuré: c'est la mission sociale de l'assureur.

S'il est nécessaire que le département de la PRODUCTION réponde à sa vocation commerciale pour constituer le porte-~~feuille~~, il est essentiel de sélectionner. Le produit d'Assurance se vend à l'entrée, il se sélectionne également à l'entrée, donc à la PRODUCTION. Ce département a pour autre

tâche d'examiner les propositions d'Assurances émanant des clients, des courtiers et agents ou apporteurs d'affaires. Il appartient au Service de PRODUCTION de voir si ces propositions répondent à tous les critères retenus pour assurer un risque. L'assuré ou le client, l'agent et le courtier n'étant pas nécessairement des techniciens de l'Assurance, il revient au producteur de tamiser ces propositions avant de les accepter et d'engager la Société. C'est pourquoi il est nécessaire que le client, qu'il soit nouveau ou ancien, remplisse exactement et sincèrement le questionnaire qui permettra au producteur d'apprécier le risque. Celui-ci pourra alors savoir s'il s'agit d'un bon ou d'un mauvais risque.

EXEMPLE:

Un client veut assurer un véhicule en multi-risques. Les dommages matériels susceptibles de survenir au véhicule seraient garantis. Le véhicule a six ans d'âge. C'est un mauvais risque qui ne devrait pas être accepté. Car le véhicule, il est certain, est sujet aux dommages matériels.

La Société d'Assurances Agricoles du Cameroun a décidé de n'accepter en multi-risques, vulgairement appelée "assurance tous-risques", que des véhicules ayant un an d'âge et dans certains cas deux ans. Les déclarations du client et parfois l'expertise sommaire de l'assureur par le biais du producteur détermineront la qualité du risque. Par ailleurs, un assuré dont le contrat d'assurance est résilié dans une Compagnie pour une trop forte sinistralité ne peut pas être accepté dans la Mutuelle Agricole, à moins de faire l'objet d'une surprime importante. Les transferts d'une Compagnie d'Assurances à une autre doivent être accompagnés d'une note de l'assureur initial, attestant que le client n'a pas fait l'objet d'une résiliation.

S'il s'avère que le client a omis volontairement de donner tous les éléments nécessaires à l'appréciation du risque, le contrat sera nul conformément aux articles 21 et 22 de la loi du 13 Juillet 1930 ou de la législation applicable. En effet, l'article 21 de la loi du 13 Juillet 1930 stipule:

"... le contrat d'assurance est en cas de réticence ou de fausse déclaration intentionnelle de la part de l'assuré, quand cette réticence ou cette fausse déclaration change l'objet du risque ou en diminue l'opinion pour l'assureur..."

L'assureur, dit-on, doit choisir ses assurés. C'est pourquoi un risque qui présente des complications sera refusé ou fera l'objet d'une surprime; en automobile, pour les dommages matériels au véhicule assuré, la cotisation sera fonction de la valeur vénale pour un ancien véhicule. Ici, le client estime le coût ou la valeur de son véhicule au jour de la souscription et compte tenu de l'âge et du taux d'amortissement annuel d'un

véhicule. L'âge limite fixé par la Société d'Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun pour garantir le risque Vol et Incendie <sup>est</sup> de trois ans en ce qui concerne les véhicules des personnes morales constituant une flotte, et de deux ans quant aux véhicules appartenant aux personnes physiques. Ce barème est fonction de l'âge et du kilométrage du véhicule. C'est là un moyen de sélectionner le risque.

## B - Critiques.

Pour que le rendement de ce Service soit quantitatif mais surtout qualitatif, tout dépend non seulement de l'organisation en place, de la structure du Service, mais surtout du personnel appelé à mettre en pratique cette organisation. Nous analyserons ce qui fait problème en matière structurelle, puis quant au personnel.

La proposition d'Assurance Automobile présentée au client à son entrée dans le département sous forme de questionnaire exige que le souscripteur mentionne les nom, prénoms, catégorie et numéro du permis de conduire du conducteur habituel, sa date de naissance. Cette pratique a son importance lorsqu'on sait que le législateur dans l'article 9 du décret du 7 Janvier 1959 a autorisé l'assureur à prévoir certains dommages à exclure, en l'occurrence les dommages lorsqu'au moment du sinistre, le conducteur n'as pas l'âge requis ou ne possède pas des certificats en état de validité exigés par la réglementation en vigueur pour la conduite du véhicule, sauf en cas de vol, de violence ou d'utilisation du véhicule en l'absence du propriétaire. Par ailleurs, on parle de conducteur habituel. Or il est de notoriété publique dans nos ~~pa~~ys, les conducteurs sont remplacés ou licenciés du jour au lendemain. Un sinistre peut donc être causé par un conducteur non encore identifié par l'assureur, bien qu'ayant ses certificats en état de validité et l'âge requis pour la conduite du véhicule. Aucune sanction ne lui est appliquée. Nous pensons que chaque élément du questionnaire a une finalité et surtout doit répondre à nos réalités. A quoi bon exiger les nom, date de naissance, numéro et catégorie du permis de conduire si l'on ne peut pas se prévaloir d'un manquement à cette exigence pour exclure le risque ou opposer une déchéance?

L'organisation du département ne prévoit pas - c'est une constatation - de moment précis pour permettre à l'agent d'accomplir des travaux purement administratifs du Service. Les clients sont reçus sans intermittence jusqu'à la fermeture à 18 heures. Si une mesure a été prise en cette matière il faut avouer qu'elle n'est pas sensible sur le plan pratique. Ce rythme de travail ne peut entraîner que des accumulations et des retards ne permettant pas la régularité dans le traitement des dossiers et la transmission des informations aux autres Service<sup>s</sup> de la Société. Elle favorise la pratique des

heures supplémentaires et augmente les frais généraux.

Nous pensons qu'il est dangereux de définir les critères globaux en matière d'Assurance Automobile, car toutes les catégories ne sont pas identiques. Nous constatons que la réduction-flotte est accordée à un sociétaire qui assure au moins cinq véhicules dans la Société sans distinction de catégorie.

Le Service Sinistre est obligé, pour connaître les garanties relatives à un contrat dont l'assuré a déclaré le sinistre, de se rendre au département de la PRODUCTION (Porte-feuille). Cette pratique perd beaucoup de temps et ralentit le règlement rapide du dossier. Elle pose en même temps le problème de la conception de l'attestation de l'Assurance.

Les imprimés de constats amiables qui peuvent faciliter la détermination des responsabilités, et par conséquent accélérer le règlement des sinistres, ne sont pas distribués. Nous croyons qu'il incombe au département de la PRODUCTION de donner ces constats amiables aux clients lors de la souscription. Parallèlement, les Conditions Générales et Particulières ne sont plus octroyées aux clients. Ces imprimés, il nous semble, représentent l'un des moyens sûrs pour le client de s'informer sur la nature de son contrat et des clauses qu'il ignore dans la plupart des cas.

Le sociétaire qui n'a pas causé de sinistre pendant un exercice ou deux ne bénéficie pas d'une bonification de non-sinistralité. Il ne peut en profiter que s'il sort ses griffes pour la réclamer. Cette mesure - celle de ne plus octroyer le bonus - est commerciale sans doute; nous pensons cependant qu'elle ne semble pas porter un crédit favorable à la Société Mutuelle Agricole auprès de ses clients. Au contraire, elle les abrutit dans la mesure où, à la souscription, il leur a été recommandé d'éviter les accidents parce que cela pourrait leur valoir un bonus.

Si les réglés de sinistres perdent beaucoup de temps en venant chercher les garanties au Service PRODUCTION, il en est de même pour les producteurs, lorsque pour un ancien sociétaire, ils doivent aller au Fichier-Sinistre vérifier la sinistralité au Département Sinistres.

Pour ce qui concerne le personnel, le problème qui se pose de façon générale dans les pays sous-développés se rencontre aussi dans les Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun. Il s'agit du manque de formation appropriée. Il est vrai que "Fit faber, fabricando"<sup>1</sup>, mais il ne faut pas omettre que former des hommes compétents pour une discipline telle que les Assurances est nécessaire. Ce n'est d'ailleurs pas chose facile quand on se rend compte du niveau intellectuel hétérogène dont proviennent les agents. Il n'est pas facile d'acquérir la maîtrise de la finalité de telle ou telle méthode de travail. Aussi, en ce qui concerne les agents profanes, les erreurs commises pendant l'apprentissage peuvent se répercuter dans la Société à plus ou moins

1. C'est en forgeant qu'on devient forgeron.

longue échance selon leur gravité. La formation sur le tas, quoi qu'on dise, n'est pas toujours payante et, dans beaucoup de cas, elle s'est avérée néfaste. Le professionnel non qualifié peut-il cependant être un bon vendeur? Cela demeure très douteux.

Nous l'avons dit, le problème de la qualification du personnel est général à toutes les disciplines. Aussi nous aimerions savoir sur quelle base les agents du Service de PRODUCTION sont recrutés. Les Assurances sont une discipline nouvelle dans nos pays; c'est pourquoi le manque de formation des cadres dans des Ecoles épouse ce retard. Mais ce n'est pas une raison pour se résigner.

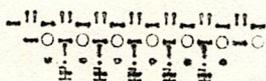
Nous nous permettrons de relever ici les quelques critiques que nous avons à faire à nos producteurs formés sur le tas. Il est à noter la faiblesse du guichet, c'est-à-dire des agents producteurs qui jouent un rôle de première importance dans la PRODUCTION. Il faut d'abord dire qu'une organisation, une structure est conçue pour une finalité bien déterminée. Par ailleurs les informations collectées auprès des clients doivent l'être dans une optique précise. Seulement comment une personne non formée peut-elle comprendre le but et l'importance de tel ou tel renseignement? C'est le problème que connaît la Société Mutuelle Agricole du Cameroun quant à son personnel. Bien faire son travail certes; mais pourquoi? en vue de quoi? Cette question résolue donnera à coup sûr des résultats positifs. Le premier contact se faisant avec les agents du guichet ou les rédacteurs, on peut se demander si ceux-ci jouent pleinement le rôle d'informateurs qui leur est dévolu. Pourquoi les tarifs ont-ils changé? Pourquoi payer des droits d'inscription? Quel avantage peut-on en attendre? Comment utiliser les constats amiables?

La disponibilité du producteur pour en apprendre davantage au client sur l'Assurance ne nous paraît pas exister au guichet; ce qui contribue à garder le client dans l'ignorance de cette technique.

Si le rédacteur a pour but de gagner sa vie en travaillant dans une Compagnie d'Assurances, il faut qu'il comprenne que le minimum qui lui est demandé est de participer à la survie de la Compagnie, condition de sa survie personnelle. C'est ainsi que ses intérêts personnels doivent se concilier avec ceux de la Société. L'agent qui travaille au guichet et qui reçoit et informe les clients, doit au préalable être un homme informé. Et il ne nous semble pas que dans la vie quotidienne, son objectif soit d'en savoir davantage sur les Assurances, ne serait-ce que par la lecture des manuels, articles et journaux appropriés. Un assureur n'est pas qu'assureur à son bureau ou à son guichet. Etre assureur est vocation, c'est-à-dire une option, un choix délibéré qui, par conséquent, exige une pratique permanente de ce métier.

Bien sûr cette carence n'est pas spécifique aux agents de la PRODUCTION, ni à la Société Mutuelle Agricole du Cameroun; elle relève de tout un environnement commun aux pays sous-développés. C'est pourquoi, au lieu de

nous appesentir sur ce problème crucial du personnel et de sa formation, nous nous bornerons à rappeler, voire à apprendre, à informer le producteur sur les qualités qui doivent être les siennes pour se perfectionner et assumer son véritable rôle, qui, nous l'avons dit, est de vendre de l'assurance.



SUGGESTIONS .

A - Au niveau de l'organisation.

Ce travail serait fade si, face aux faiblesses décelées au cours de notre autopsie, nous ne pouvions en dégager une thérapeutique susceptible sinon de guérir le mal, du moins de permettre une prise de conscience pouvant déboucher sur des décisions constructives. Bien sûr, nous ne prétendons pas détenir la vérité; nous nous voulons tout simplement partisans de la construction sans cesse meilleure de la Société d'Assurances Mutuelles Agricoles. La plupart des propositions que nous faisons se rapportent aux critiques ci-dessus mentionnées. C'est pourquoi nous verrons ce qui pourrait être fait en matière organisationnelle puis nous<sup>nous</sup>/appliquerons à rappeler au personnel le rôle qui lui incombe.

Le métier de conducteur dans nos pays n'entre pas dans la législation ou le Code de Travail. Un conducteur est embauché par un contrat tacite entre son employeur et lui. Dès lors, celui peut être licencié n'importe quand et n'importe comment, le contrat n'ayant pas une durée déterminée d'avance. Exiger que dans le questionnaire, ses noms, date de naissance... soient mentionnés nous semble inutile. On serait tenté de croire que ces mentions entrant en ligne de compte dans le contrat ont pour but d'exclure le sinistre que causerait un conducteur dont l'identité n'est pas mentionnée dans la proposition d'assurance automobile. Mais ce serait oublier que le sinistre est garanti lorsque le véhicule est conduit par quelqu'un avec l'autorisation du propriétaire, quand ce conducteur a tous les certificats en état de validité lui permettant la conduite dudit véhicule. Ce questionnaire, à notre avis a été conçu pour les pays où le conducteur est un salarié régi par une réglementation. C'est faire fi des réalités locales que de l'adopter aveuglément du moins en ce qui concerne ce passage. Etant donné qu'il n'appartient pas aux Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun ou aux autres Sociétés d'Assurances d'introduire les chauffeurs - qu'ils soient des particuliers, des TPV ou des taxis de ville - dans une réglementation, ce passage devrait être annulé.

Pour permettre au producteur la tenue au jour le jour des dossiers

traités, il serait souhaitable de lui donner un temps, de préférence entre 17h30 et 18 heures pour s'acquitter de ces travaux administratifs. Car tout ne finit pas avec la vente, il faut gérer. Pour ce faire, éviter des retards dans la production des informations aux autres Services est un objectif à rechercher. Les agents pourrai ent, entre autres travaux, ouvrir les fiches des clients de la journée, fabriquer les états d'émission, tenir la balance de la journée, etc...

Il est dangereux d'adopter une politique commune à toutes les catégories de véhicules dans la mesure où ils apportent des problèmes différents. Aussi l'octroi d'une réduction à un sociétaire qui a cinq véhicules de différentes catégories semble répondre à une raison commerciale et non pas technique. Elle pourrait donc n'être accordée qu'à un sociétaire ayant une flotte de cinq véhicules par exemple de la même catégorie.

s'il est onéreux d'obtenir des imprimés de constats amiables et de les distribuer aux clients, la Société gagnerait du temps dans la détermination des responsabilités et, par conséquent, elle pourrait satisfaire plus rapidement les sociétaires dans le règlement des sinistres. Cela accroîtrait la sympathie de la clientèle et l'augmenterait probablement. Les conditions Générales et Particulières sont les seuls documents pouvant largement informer les sociétaires sur les clauses du contrat d'Assurance. Même s'il est constaté que ceux-ci ne les lisent pas toujours, le fait de les leur donner lors d'une souscription renforce la position de l'assureur en cas de déchéance, de nullité, de résiliation etc... Le sociétaire ne pourrait pas se prévaloir du fait qu'elles ne lui ont pas été données et que par conséquent, il n'était pas informé. Car comme le dit si bien le Code Civil en son article 1134: " Le contrat, c'est la loi des parties." Il importe donc que l'une et l'autre soient au courant des clauses de leur contrat.

EXEMPLE: Un Monsieur assure son véhicule en Responsabilité Civile et Recours des Tiers. Il heurte un caillou sur la route, le véhicule se renverse et est endommagé. Notre homme vient déclarer et exige réparation du préjudice subi. L'assureur ne garantit pas parce que le sinistre tombe dans une exclusion. Si le sociétaire avait pris connaissance des Conditions Générales du contrat d'assurance automobile, il saurait qu'il ne peut bénéficier de la garantie qu'en cas de recours d'un tiers victime, car, contractuellement, l'assureur a exclu ce risque Accident de sa garantie.

L'attribution du bonus pour non sinistre est capricieuse. Il faudrait qu'il soit défini au préalable si la bonification existe ou non. Si oui, il ne faudrait pas attendre que le sociétaire l'exige pour la lui accorder. Son octroi ferait de l'assureur aux yeux du sociétaire un homme honnête. Nous proposerions d'ailleurs une bonification en espèces qui serait attribuée, non au souscripteur ou au propriétaire, mais au conducteur lui-même qui aura fourni les efforts nécessaires pour éviter les sinistres.

Ce serait un des moyens de moraliser le risque automobile qui pose tant de problèmes aux Sociétés d'Assurances. Le bonus en espèces est un manque à gagner. Les responsables de la Mutuelle Agricole pourraient en déterminer le montant. Les conducteurs pourraient, pour la plupart, adopter la conduite du bon père de famille: prudent diligents.

Autant les agents du Service de PRODUCTION perdent du temps pour aller vérifier la sinistralité d'un ancien sociétaire qui vient renouveler son contrat d'assurance, autant ceux du Service Sinistres en perdent pour déterminer les garanties pour lesquelles un sociétaire sinistré s'est assuré. "Le temps c'est de l'argent". Cet adage vieux comme le temps n'a pas perdu son intérêt. Aussi dans une entreprise commerciale, il faut éviter d'en perdre. Si le Service Sinistres pouvait informer le Service PRODUCTION mensuellement, et surtout après l'arrivée des procès-verbaux, il rendrait un grand service au département de la Production. Ces documents pourraient être déposés dans un BAC à la PRODUCTION en vue d'être consultés chaque fois que besoin est.

En ce qui concerne les garanties, s'il ne peut pas être exigé au sociétaire d'apporter son exemplaire de contrat lors de la déclaration du sinistre, il pourrait être prévu sur l'attestation d'assurance un cadre indiquant clairement les garanties pour lesquelles la cotisation a été versée.

Il peut être constaté que la zone de circulation est indéterminée. Elle s'étend sur tout le territoire camerounais. La réalité nous amène à dire que les sinistres sont plus nombreux dans les villes où la circulation est intense et plus régulière que dans les campagnes. La zone de circulation est, à notre avis, un élément important de la tarification. C'est pourquoi nous proposons qu'il soit tenu compte du lieu où le véhicule circule pour la tarification. Il devrait y avoir une différence entre les primes des véhicules roulant en ville et celles des véhicules roulant en campagne généralement. En outre, l'âge du conducteur et de son permis de conduire nous semble importants. On pourrait encore exiger du conducteur un certificat médical présentant les résultats de son alco-test. On devrait tenir compte pour une résiliation, non du véhicule, mais du conducteur auteur ou responsable de ces sinistres. Cela peut se vérifier dans le fichier sinistres. Dès que le même nom revient, une surprime considérable lui serait appliquée au moment où il se présente comme conducteur d'un véhicule à assurer. Toutes ces mesures ont pour but d'aider à assainir et à juguler le risque automobile si onéreux.

Les dossiers sont classés au porte-feuille par ordre numérique. Cependant un autre fichier appelé fichier-clients existe et est conçu par ordre alphabétique. Chacun de ces registres a ses avantages et ses inconvénients. Dans le classement alphabétique, toutes les polices du sociétaire s'y trouvent. Cela offre des facilités d'exploitation quand il se présente. L'inconvénient c'est qu'on ne peut suivre le paiement de ses cotisations.

Quant au classement numérique, la surveillance des cotisations et du règlement des sinistres est aisée. Par contre, on a des problèmes lorsqu'il s'agit d'un gros sociétaire. Nous pensons que la tenue des deux registres permet à l'un de pallier aux insuffisances de l'autre. Ils sont donc complémentaires. Si un sociétaire se présente alors qu'il a oublié son numéro, le fichier-clients tenu par ordre alphabétique se révèle nécessaire. Tel qu'il est conçu actuellement en cinq colonnes, il permet d'avoir le numéro du véhicule, celui de la police, le débit, le crédit et le solde du compte du client. Avant toute prise en charge d'un sinistre, cette fiche endore appelée fiche-porte-feuille est nécessaire. Le classement numérique permet aussi de connaître le solde du sociétaire grâce à la fiche qui a été insérée.

Le registre doit encore être tenu de façon à saisir aussitôt que possible les annulations, tant pour les gros sociétaires -entendez Sociétés et Organismes - que pour les particuliers. Cela permettrait de savoir les primes acquises à un exercice donné. Les provisions techniques, en particulier les provisions pour risques en cours intéressant les polices à cheval (celles qui chevauchent d'un exercice à l'autre), doivent être calculées non en fin d'exercice mais périodiquement, soit trimestriellement, soit mensuellement. Cela dépend de l'organisation en place qui ne devrait pas faire fi de la finalité de l'activité. Cette organisation doit donc toujours être tournée vers la production des informations dont on a besoin. Les registres doivent enfin être tenus en fonction de la réassurance. Si l'organisation, la structure sont adoptées, il faut encore que le personnel appelé à l'utiliser comprenne les objectifs qui ont motivé cette organisation.

#### B - Au niveau du Personnel.

Dans quel que milieu d'affaires que ce soit, que l'on se trouve dans le privé ou dans le public, le problème de compétence s'est toujours posé. L'absence d'Ecoles Professionnelles dans notre pays il y a une quinzaine d'années est la principale cause de cette incompétence. Il faut espérer qu'avec la création d'Ecoles de Formation de Cadres dans notre pays, ce problème sera quelque peu résolu. Cependant, il n'est pas permis d'attendre "ce grand jour" où tous les postes ne seront occupés que par des hommes formés et qualifiés. Il faut travailler avec les moyens de bord. Les cours de formation professionnelle mis en place début 1973 ayant donné d'excellents résultats, doivent être poursuivis. Un cycle de formation de cadres moyens et supérieurs fonctionne à l'Institut International des Assurances de Yaoundé. En ce qui concerne les agents de la PRODUCTION à qui nous donnons l'attribution de vendeurs d'assurances, il est nécessaire de leur dire, comme à tous ceux qui représentent les Assurances face au public, qu'ils n'ont jamais eu autant besoin d'une formation technique plus poussée qu'aujourd'hui. En effet, les cadres sociaux et juridiques évoluent et se

compliquent sans cesse.

Il importe de savoir qu'en matière de vente, beaucoup dépend de l'art du vendeur. Le producteur, en matière d'assurances, s'il veut réussir, doit être ou s'efforcer d'être avant tout, un bon vendeur. Le souci du vendeur doit être de se trouver toujours en parfaite condition physique, matérielle, intellectuelle et morale. Nous ne voulons pas faire de lui un surhomme, mais ce sont là des qualités vers lesquelles il doit tendre. Il est à constater que la décision de l'acheteur ne sera prise qu'en fonction d'une démonstration purement verbale; aussi le vendeur doit-il toujours proposer, c'est-à-dire solliciter. Car selon qu'elle sera brillante ou quelconque, elle impressionnera favorablement ou non l'interlocuteur, le client; elle risquera ou non d'emporter son adhésion. Il y a des garanties dont les clients ne comprennent pas l'utilité, ils n'en voient pas la nécessité, aussi ne s'assurent-ils que pour des risques obligatoires. C'est pourquoi nous disons ici que le producteur en assurances, en vendant un service et non une marchandise matérielle, palpable, effectue un travail avant tout intellectuel. C'est dans cette optique que nous avons parlé de la nécessité d'une parfaite condition intellectuelle et morale.

Pour tout dire, le vendeur d'assurances doit savoir parler pour convaincre l'acheteur à accepter. Cela veut dire que, compte tenu du niveau d'instruction des clients dans notre pays, un bon vendeur doit pouvoir le même jour être en mesure de s'adresser sans complexe aussi bien à un diplomate et à un commerçant par exemple. Car il faut bien le dire: pour qui n'a pas fait d'études juridiques - et nul n'ignore qu'ils sont nombreux chez nous - les concepts sur lesquels reposent les opérations d'assurances risquent facilement d'apparaître d'une complexité, d'une obscurité, sinon d'une malignité décourageantes. "Les assureurs sont des fourbes, des trompeurs, des voleurs" nous lance-t-on souvent. Par ailleurs, le vendeur ne doit jamais oublier que, quelle que soit sa formation, le client n'est pas un technicien d'assurances. Il importe que le producteur maîtrise au préalable sa technique. D'où la nécessité d'une formation professionnelle. Pour essayer de briser ce sentiment de méfiance et de suspicion que le client entretient à l'endroit de l'assureur en général, l'exposé technique se doit d'être aussi clair et simple que possible. Le producteur ne doit pas oublier que le client a peu de temps à passer devant lui, aussi doit-il profiter de ce laps de temps pour proposer, montrer au client qu'il s'intéresse à lui, à sa profession, pourquoi pas à ses problèmes. Certains clients quelque peu houleux traitent le vendeur ou l'assureur de tous les noms; ceci ne doit pas altérer le calme, la courtoisie et le sourire du vendeur, quand bien même les paroles du client porteraient atteinte à sa personne, car en matière commerciale, le client est roi. Il faut savoir répondre aux objections des clients, leur exposer et leur expliquer les raisons d'une augmentation brusque des tarifs, les causes de l'adoption de tel ou tel barème,

le bien-fondé de la carte d'adhésion, etc... Cette conduite du personnel de la PRODUCTION, du vendeur d'assurances doit donc être maîtrisée et avoir pour finalité la productivité, c'est-à-dire l'augmentation du chiffre d'affaires.

Il ne suffit pas de se constituer une clientèle, encore faut-il par la suite assurer son maintien. C'est ce qui nous fait dire qu'après la vente, lorsque le contrat est souscrit, la prime payée, la tâche du producteur n'est pas finie. A une organisation donnée doit correspondre un personnel visant les objectifs de cette organisation. Beaucoup, sinon tout dépend des aptitudes du personnel à appliquer les règles du métier. C'est seulement dans la mesure où l'assuré pourra juger et apprécier notre effort à adapter les garanties aux risques qu'il court, à vouloir le couvrir le plus possible, où il pourra par conséquent se convaincre que nous faisons tout pour qu'il soit correctement indemnisé en cas de sinistre, qu'il gardera sa confiance en nous. C'est pour cela que le département de PRODUCTION doit entretenir avec ses sociétaires des relations de correspondance: avis d'échéance, régularisation des cotisations, renseignements divers. A titre d'exemple, la récente augmentation des tarifs (1er Juillet 1977) aurait dû faire l'objet d'une information complète de la clientèle. Nous voulons ici insister sur la publicité. A l'objection selon laquelle " la publicité sur les assurances n'amènerait jamais les gens à s'assurer spontanément", il faut répondre: "Essayons et nous verrons". Car s'il n'est pas possible d'entretenir une correspondance régulière et soutenue avec tous les clients de peur de voir gonfler les frais généraux, il est cependant facile d'atteindre une bonne partie par les annonces publicitaires. Si tous les lecteurs ne répondent pas massivement, il en viendra quelques uns cependant. La publicité peut se révéler chez nous d'un appui considérable à l'assureur. Elle rejoint la prospection directe. Nous croyons que la Presse est un support excellent malgré le nombre infime des lecteurs. Des insertions brèves mais assez souvent renouvelées peuvent finir par attirer l'attention, quand on sait toute publicité est à base de répétition. On pourrait encore, par voie de Radio informer assez régulièrement les clients et le public. Envoyer des cartes de nouvel an à certains gros sociétaires serait un signe de l'intérêt que l'assureur porte à sa clientèle, tant il vrai que "rien ne flatte autant que de voir son nom imprimé".

Le maintien de la clientèle relève peut-être de la compétence de la DIRECTION GENERALE, mais il ne faut pas oublier que le département de la PRODUCTION, en contact avec les clients, a aussi un rôle à jouer dans cette matière, à travers les rapports directs que ses agents entretiennent avec eux.

Au delà du maintien de la clientèle, il y a le problème important de la gestion du porte-feuille. Et en matière de gestion, le personnel joue

un rôle <sup>en</sup> esstiel. Il ne suffit pas de poser des règles et des principes; s'ils ne sont pas bien appliqués, le résultat est négatif. C'est pour cela que nous ne cessons de répéter que l'organisation mise en place doit répondre à des objectifs précis. Ces objectifs ne peuvent être atteints que si les instruments mis à la disposition des agents sont utilisés à bon escient.

A ce niveau de notre étude, il convient peut-être de rappeler une fois de plus qu'en Assurances, le cycle de production est inversé. Le client paie à l'avance une marchandise qui ne lui sera livrée que plus tard, au moment du sinistre. Quant à l'assureur, au moment où il fixe le prix de vente, ne connaît pas le prix de revient. Aussi doit-il, pendant la période allant de la souscription (paiement de la prime par le client) au sinistre (paiement de l'indemnité d'assurance), exercer un travail technique qui ne doit pas faillir, pour le bien de la Société, aux règles de gestion. Les travaux techniques de la gestion sont faits par des Services autres que la PRODUCTION, mais les informations leur sont fournies par elle. C'est pourquoi le calcul des provisions des risques en cours doit être fait de façon à saisir la situation de la Compagnie à temps en vue de la relever si besoin est. Ces provisions intéressent les polices "à cheval". Cela permettrait aussi à la Société de prévoir ou de provisionner des liquidités en caisse ou en Banque pour la gestion de son porte-feuille. Il ne suffit pas en effet à la Société de reconnaître qu'elle a des dettes (les affaires conclues avec les clients constituent des dettes), il faut qu'elle justifie de posséder des moyens de les payer: avoir en caisse, en Banque et placements. Les émissions se faisant au Service de PRODUCTION, il est normal que ce Service calcule les provisions pour risques en cours.

Nous vous donnons ci-dessous les chiffres des émissions totales de la Société pour montrer quelle part la branche Automobile et Transport Public de Voyageurs occupe dans le porte-feuille.

- En 1975, sur les émissions brutes de 974.626.231, l'Automobile prend 779.646.419 pour toute la Société, soit 79,99 % du porte-feuille.
- En 1976, le porte-feuille est de 1.235.999.358 (Assurance-Vie incluse), l'Automobile a 992.240.791, soit 83,9 % du porte-feuille.

En 1976 et au 30 Juin 1977, l'Agence de Yaoundé a enregistré les émissions selon le tableau ci-dessous présenté par branches.

| BRANCHES             | ANNEE | 30-6-77       | %             |
|----------------------|-------|---------------|---------------|
|                      | 1976  | 1er SEMESTRE  | Porte-feuille |
| AUTO + T.P.V.        | !     | 228.130.925 ! | 75 %          |
| ACCIDENTS DE TRAVAIL | !     | 24.349.615 !  | 8 %           |
| INCENDIE             | !     | 18.928.513 !  | 6 %           |
| MALADIE              | !     | 13.202.470 !  | 4 %           |
| R.C                  | !     | 9.157.875 !   | 3 %           |
| ACCIDENTS            | !     | 3.715.670 !   | 1 %           |
| MARITIME             | !     | 1.818.279 !   | 1 %           |
| AUTRES RISQUES       | !     | 1.739.605 !   | 1 %           |
| TRANSPORTS           | !     | 1.687.840 !   | 1 %           |
| TOTAL                | !     | 303.592.055 ! | 100 %         |

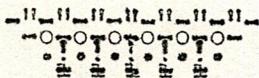
On constate la prédominance de l'Automobile sur le chiffre d'affaires. Quand on sait qu'elle est la branche qui cause le plus de problèmes, on est en droit de chercher les voies et moyens pour l'assainir et combler son absence par la promotion d'autres branches moins déficitaires.

Pour ce faire, il s'avère nécessaire de diversifier le portefeuille, notamment en travaillant avec les intermédiaires, courtiers et en augmentant la participation en coassurance pour des risques importants. Nous pouvons déjà citer à cet effet l'exemple de l'individuelle aviation. Un fait est à constater: nous attendons toujours que le client vienne nous trouver dans nos bureaux. Quand on sait que d'une part, il y a la concurrence, d'autre part, les assurés ne connaissent pas grand'chose aux assurances, il y a vraiment lieu de développer le travail des apporteurs d'affaires. Ceux-ci pourraient nous aider à acquérir de nouvelles affaires. La prise en charge des TPV par un pool et la perte des Accidents de Travail qui représentaient une part importante du chiffre d'affaires en ce qui concerne les A.T, constituent un trou qu'il faut combler par l'acquisition d'autres risques. Nous pensons aux cultivateurs, exploitateurs forestiers (nous en trouvons en grand nombre dans l'EST CAMEROUN), les organismes de la Mutualité et Crédit Agricole, les Coopératives Agricoles. La Mutuelle Agricole devrait bénéficier du fait qu'elle est la seule Société para-publique où tous les cadres sont camerounais, pour avoir une participation importante dans les assurances

d'unités où le Cameroun participe en majorité.

Pour répondre à sa mission sociale (protection de l'Homme et de ses biens), la Mutuelle Agricole devrait faire profiter la plus grosse couche sociale des Services de l'Assurance. Elle jouerait un rôle certain dans l'appel que l'Histoire lance à tout homme, à tout groupe social des pays sous-développés. Evidemment elle adapterait ses cotisations et ses couvertures aux réalités locales. Les Assurances ne doivent pas être affaires de riches, mais une affaire de masse, où le peuple se sentirait concerné. L'Inspection pourrait constituer un groupe pour prospecter le marché. Cette prospection ne devrait pas oublier l'élément essentiel de la sélection des risques, car agrandir le chiffre d'affaires n'est pas une simple affaire quantitative, la qualité est primordiale.

Nous avons là à dessein empiété quelque peu sur un champ qui n'est peut-être pas celui que nous avons choisi de défricher; mais étant donné que le département de la PRODUCTION dépend de la Direction Technique et Commerciale à qui revient la tâche et le choix de la politique de diversification du porte-feuille, il nous a paru important, face à la gravité des problèmes que pose l'Automobile, de proposer quelques solutions pour tenter de noyer l'Automobile dans la masse de branches pouvant être exploitées.



## II O N C L U S I O N .

--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--

--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--

--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--

--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--O--

Le département de la PRODUCTION, nous l'avons montré, est en même temps la porte d'entrée et le centre d'information de la Société. Porte d'entrée, il l'est par les affaires qui y entrent pour constituer le portefeuille; centre de distribution par les informations qu'il ventile dans les autres départements de la Compagnie. Nous pensons que cette caractéristique est commune à tous les Services de PRODUCTION des Sociétés d'Assurances.

Si sa mission au sein de la Société est de contracter, c'est-à-dire de vendre, il n'en demeure pas moins important que ce Service doit, pour ne pas engager la Société dans une catastrophe, catastrophe essentiellement financière, sélectionner les risques que lui apportent les clients. Il doit encore veiller au maintien de la clientèle et - c'est là une tâche essentielle - bien gérer le portefeuille ainsi constitué.

En outre, l'organisation doit répondre à la finalité de l'activité de la Société. C'est pourquoi elle doit toujours être orientée vers la production des informations dont on a besoin. La dynamique de la Société ne peut être opérante que si, aux principes établis, répond un personnel compétent. Les membres d'une entreprise, ici les agents du département de PRODUCTION, doivent bénéficier d'une information rigoureusement exacte et véritablement fondée sur le fonctionnement de l'entreprise et les garanties qu'elle offre afin d'en informer le public de façon aussi nette et exacte que possible; d'où la nécessité d'une formation professionnelle préalable. Si le personnel de la PRODUCTION a le mérite de vouloir bien faire, il n'en demeure pas moins vrai qu'une technique aussi complexe s'invente et exige connaissance et compétence. La formation du personnel - faute des cadres - est du ressort des responsables des Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun qui, compte tenu des institutions que nous avons, en l'occurrence le cycle de formation des cadres moyens et supérieurs grâce à l'Institut International des Assurances de Yaoundé, doit développer la formation de son personnel, en vue de lui assurer une plus grande compétence. Plus il sera formé et qualifié, plus il jouera son rôle d'assureur, de producteur. Il comprendra alors que face au client, pour le client, au service du client, il est toujours ou doit devenir un professionnel complet.

Il ne doit pas se contenter de ce qui <sup>est</sup> acquis; sa tâche doit avoir pour optique permanente l'amélioration des résultats.

Bien sûr, la formation des cadres implique la promotion de ces éléments et par conséquent, l'augmentation des frais du personnel et des frais généraux. Mais quelle importance cela revêt-il à côté du rendement? Mieux vaut consentir à ce "sacrifice" pour une plus grande productivité. Il faut, croyons-nous, pour travailler à la PRODUCTION, être producteur d'Assurances, c'est-à-dire être un homme formé à la production d'affaires, et être voué au bien-être de la Société, à son développement.

L'ambiance d'unité, de solidarité et de fraternité qui règne entre les agents de la PRODUCTION à la Mutuelle Agricole du Cameroun est enviable. En effet <sup>elle</sup> permet et favorise l'épanouissement de chacun des agents, mais aussi celui de la Compagnie, dans la mesure où chacun et tous oeuvrent ensemble pour le même but: l'augmentation du chiffre d'affaires et le développement de la Société. Puisse-t-il en être ainsi des autres Services de la Société.

Notre propos s'est voulu descriptif et analytique car nous avons pour devoir d'apporter notre "grain de sable" à la construction de nos Sociétés d'Assurances en général et des Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun en particulier. Ce travail, au-delà de son caractère linéaire, représente dans son contenu une somme de questions qui, si elles n'ont pas toujours trouvé une réponse dans les suggestions avancées, mérite réflexion. Il y a et il restera encore, Dieu merci, après ce travail, bien des choses à faire en matière d'Assurances et dans l'organisation d'un département de PRODUCTION.

Nous ne prétendons être ni complet, ni définitif car la perfection n'étant pas humaine, nous n'affirmons pas détenir La Vérité. Nous ne serons que très reconnaissant à tous ceux qui voudront bien nous apporter leurs suggestions ou leurs objections, dans le souci de toujours mieux faire.

Nous prendrons enfin le risque de dire que le département de la PRODUCTION est le Service-clé, la cheville ouvrière de la Société.

B I B L I O G R A P H I E .

- 1 - DECOBERT Lucien: "Face au client.
- 2 - MALINSKI : Législation des Assurances.
- 3 - TRIBONDEAU : Cours Assurances Automobile.
- 4 - Rapport d'activité du Conseil d'Administration et de la Direction Générale du 28 Décembre 1972.
- 5 - Rapport de la Direction Générale, exercice 1973.
- 6 - Rapport de la Direction Technique et Commerciale.
- 7 - Rapport annuel de l'exercice 1976 du 4 Juin 1977.