



CONFERENCE INTERAFRAICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCE
(CIMA)



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
BP 1575 YAOUNDE TEL : (237) 22 20 71 52 FAX : (237) 22 20 71 51

E-MAIL: iaa@cameroun.com

Site web: <http://www.iiacameroun.com>

YAOUNDE/CAMEROUN

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN ASSURANCES (DESS-A)

(Cycle III 21^{ème} promotion 2012-2014)

THEME :

**LE DEVELOPPEMENT ET LA GESTION DE L'ASSURANCE
TRANSPORTS/FACULTES AU CAMEROUN**

Présenté et soutenu par :

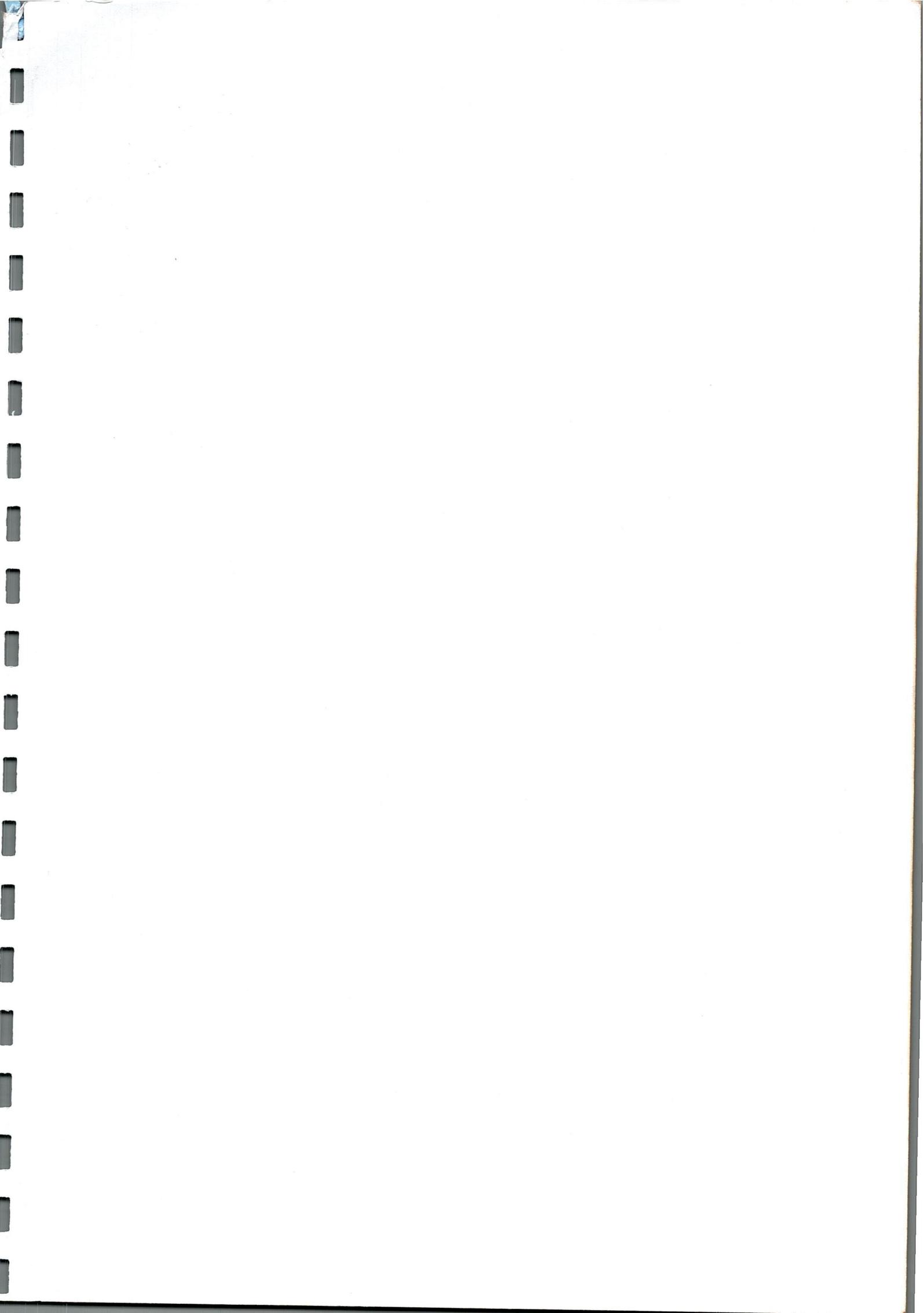
SIBE A BESSONG Jérôme Daniel

Sous la Direction de :

Philippe BETI

**Directeur Technique et Développement
Allianz Cameroun Assurances**

Novembre 2014



Je dédie ce modeste travail aux très regrettés membres de
ma famille.

(A mon père BESSONG A NGON Moise ; Ma mère DIAM A
NNOUK Jacqueline ; Mes sœurs Véronique MEKONG A BESSONG
et Damaris DANE A BESSONG)

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement tous ceux qui ont contribué d'une quelconque façon à la réalisation de ce travail.

Je remercie la Direction Générale de l'IIA, le corps enseignant de l'institut, ainsi que la Direction Nationale des Assurances du Cameroun pour les efforts consentis pour que nous bénéficions d'une formation de qualité.

Je dis également merci à la Direction Générale d'Allianz Cameroun Assurances, ainsi qu'à l'ensemble de son personnel pour m'avoir accueilli, mis dans un cadre de travail effectif, et réservé tout au long de ce stage un suivi attentionné et commun.

Merci à M. Bernard GIRARDIN pour son accueil et sa rigueur managériale.

Merci à M. Philippe BETI pour toute la confiance placée en moi, en me confiant d'aussi grandes responsabilités.

Mes remerciements à M. Roger SIEWE NGANJUI, M. Bienvenu KOUNG, M. Daniel Honoré YOMBO, M. Charlemagne TACKE NJOKE, M. Hubert DADDEM, M. Georges NSEME, Mme Sylvie OWONO, Mme Julienne SOGNYEMB pour m'avoir écouté et m'avoir fait bénéficier de leurs conseils et suggestions.

Je tiens à remercier plus particulièrement mon grand frère Jean ATINE A BESSONG, et mon camarade M. Mor GUEYE.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AMRAE	Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
ASAC	Association des sociétés d'Assurances du Cameroun
CIF	Cost, Insurance and Freight
CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CMR	Convention Relative au Contrat de Transport de Marchandises par Route
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
CRM	Customer Relationship Management
FANAF	Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines
FAP	Franc d'Avaries Particulières
FCFA	Franc des Communautés Financières d'Afrique
FFSA	Fédération Française des Sociétés d'Assurances
FOB	Free on Bord
INCOTERM	International Commercial Terms
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
PVD	Pays en Voie de Développement
S/P	Rapport Sinistres sur Primes
TIARD	Transports, Incendie et Assurances des Risques Divers

LISTE DES TABLEAUX

- 1- BALANCE COMMERCIALE DU CAMEROUN DES DERNIERES ANNEES**

- 2- TABLEAU DE COMPARAISON DES PRIMES POTENTIELLES CNUCED
ET DES PRIMES EMISES EN ASSURANCES FACULTES AU
CAMEROUN.**

RESUME

L'activité d'assurance vise dans son essence économique une rentabilité dite technique, assujettie elle-même à des conditions de développement (accumulation des primes) et de gestion (sélection des risques, maîtrise des coûts de production et bonne gestion des dossiers production et sinistres). C'est cet objectif que vise notre travail organisé autour du thème « Développement et gestion de l'assurance transports/facultés au Cameroun ». Ce travail intervient dans un contexte de baisse accrue du chiffre d'affaires de cette branche au sein d'Allianz Cameroun Assurances depuis quelques années. Le premier élément de ce travail traite des causes de cette baisse en faisant une ébauche des défis auxquels se heurte le développement de cette branche. Cette partie est traitée au travers des responsabilités des divers acteurs économiques que sont l'Etat, le marché de l'assurance et individuellement chaque assureur. Ainsi, sont évoqués tour à tour, le maintien de la domiciliation de l'assurance des facultés à l'importation, son extension aux exportations ; la construction et l'entretien des infrastructures routières et portuaires.

D'autre part, la structuration du marché de l'assurance au Cameroun et l'assainissement de la concurrence. Le point essentiel de cette première partie concerne l'organisation interne de l'entreprise d'assurances, et plus particulièrement l'entité transports et maritime, dont nous pensons que l'efficacité est adossée sur une organisation en une entité spécifique des activités de production, d'indemnisation et de provisionnement technique.

Le second élément de ce travail qui s'intitule « impératifs d'une gestion rentable de la branche transports » constitue le complément de la première partie, et met un point d'intérêt sur les procédures managériales, préventives, tarifaires, indemnitaires et de comptabilité technique. Il est conçu autour des vulnérabilités pratiques internes aux compagnies et vise à rappeler sinon à interpeller les gestionnaires production et sinistres sur des pratiques et comportements qui constituent des freins et faiblesses à la qualité des services et par ricochet à la rentabilité de cette branche. Il y est évoqué tout au long des référentiels ou guides de gestion qui pourraient être de véritables atouts aux produits commercialisés et par conséquent des techniques de maintien et d'accroissement des primes.

ABSTRACT

Insurance activities in their economical essence are essentially focused on making technical profit, which on itself, is based on development conditions (accumulation of premiums) and control (the selection of coverable risks, mastery of production cost and control of production and claim files). It is on this objective that our work is organised with the theme (Development and Control of Transport/Goods insurance in Cameroun). This work lays emphasis in the context of the drop turnover of this branch at ALLIANZ Cameroun Assurances within a number of years.

The first element of this work treats the causes of this drop and reasons that hamper the development of the branch. This part equally takes into account responsibilities of the various economic actors concerned, that is, the State, the Insurance Market and above all, the Individual Insurance Companies. In this light the domiciliation of Goods Insurance for importation has been talked about, with extension to exportation, the construction and maintenance of roads and ports infrastructures.

On the other hand, the structuring of the insurance market in Cameroun and the stabilization or better still the improving on competition. In this first part, the essential point is based on the internal organisation of the insurance enterprise and more precisely the Transport and Marine Department wherein we think its efficiency should depend on its organisation as an unique, and specific business unit controlling the production activities – settlement of claims and providing of technical know how. The second part of this work entitled “Imperatives for a better control of the Transport Department” is a complement of the first part and puts more emphasis on managerial procedures, preventive, rating, settling of claims, and accounting techniques.

It is built under internal vulnerable practices within companies, and it tends to call or remind Risks underwriters and Claims Controllers, such practices of laxity and hindrances on the quality of services provided, which in return will render the branch effective and productive.

All along, mention has been made of referents and guidelines of control which may be a non questionable impetus to commercialised products, and a technique capable to permit maintain and the increase of premiums.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
Partie 1 : Les défis de développement de l'assurance transports/facultés	5
Chapitre 1 Les défis relevant des pouvoirs publics.....	7
I. La domiciliation des assurances transports/facultés.....	7
II. L'adaptation aux évolutions actuelles du transport.....	9
Chapitre 2 Les défis relevant des assureurs.....	14
I. La structuration du marché du transport.....	14
II. L'influence de la forte concurrence.....	17
Chapitre 3 Les défis propres à la gestion interne des entreprises d assurances.....	22
I. L'adaptation de l'organisation interne et la diversification des réseaux de distribution.....	22
II. Ajustement des produits et formation du personnel.....	27
Partie 2 Les impératifs liés a une gestion rentable.....	32
Chapitre 1 Les impératifs liés a la production.....	34
I. La prise des mesures de prévention.....	35
II. Le respect des règles de tarification.....	41
Chapitre 2 Les impératifs lies a l'indemnisation.....	44
I. La gestion des sinistres transports/facultés.....	45
II. La gestion des recours.....	51
Chapitre 3 Les impératifs lies a la comptabilité	54
I. La nécessité du rattachement a l'exercice de souscription.....	55
II. Le provisionnement technique des tardifs et recours.....	56
CONCLUSION GENERALE.....	58

INTRODUCTION GENERALE

« Il n'y a point de bon vent pour celui qui n'a pas de destination »

Ce propos plein de sagesse, pourrait être complété par « on ne saurait parvenir à destination sans une bonne organisation. »

L'organisation englobe ici le rassemblement de plusieurs facteurs, de plusieurs ressources différentes mais aussi importantes les unes que les autres au sein d'une structure et leur management afin d'aboutir au résultat escompté. Cette organisation ne sera efficace que s'il prend en compte aussi bien la sphère macroéconomique dans laquelle se situe la structure que les exigences liées à sa spécialité.

L'entreprise commerciale apparaît de nos jours comme l'exemple idéal d'une telle structure disposant de ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles, et visant un objectif de rentabilité. L'entreprise d'assurances est une structure de ce genre. Elle est d'autant plus spécifique qu'elle déroge de par la nature de ses prestations à la vision générale de l'entreprise commerciale, qui consiste à produire et à vendre un bien ou une prestation afin d'en tirer un bénéfice préalablement fixé.

L'assureur ne connaîtra ce bénéfice que de longs moments après la vente de son produit qui est en fait un engagement à cause de l'inversion du cycle de production qui caractérise cette activité. L'assureur vend donc un service dont il ne peut évaluer le coût au moment de la vente d'où sa soumission à des règles de gestion très rigoureuses. Il gère donc une mutualité de risques qui ne lui appartient pas en fixant les règles d'adhésion, la quotité des cotisations, les modalités d'indemnisation, ses propres frais de gestion avec l'intention de tirer un bénéfice de cette activité.

Au Cameroun, pays membre de la zone CIMA, le secteur des assurances est en plein essor, réglementé par un organisme communautaire : la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances. Mais comme tous les autres secteurs économiques, il est confronté à plusieurs défis présents et futurs tels : la mondialisation, les pratiques concurrentielles malsaines ou le déficit de bonne gestion qui constituent de véritables dangers pour ce

secteur d'activité (pertes des primes, liquidation des entreprises, diminution de la mutualité, déficit de confiance des assurés, faible rentabilité de l'activité etc.)

Ces dangers guettent en premier lieu l'assurance transport et plus précisément l'assurance transport /facultés dont la problématique du développement et de la gestion au Cameroun est au centre de notre travail.

Le transport, qu'il soit maritime, terrestre ou aérien, constitue l'unique mode de déplacement des biens d'un point à un autre point du globe. Ce déplacement n'est pas sans danger ou sans risque.

Des épopées des pirates du moyen âge, aux prises en otage des navires de nos jours, en passant par les disparitions complètes des cargaisons et des navires, il existe une panoplie de risques qui font qu'aucun chargeur ou transporteur, quelle que soit la technologie utilisée, ne prétendrait prendre la mer, le rail, l'air ou la route sans *une bonne sécurité financière, c'est-à-dire sans la garantie* que, si sa marchandise ou son navire venait à connaître un dommage, celui-ci serait réparé.

L'assurance transport/facultés se révèle comme la réponse à cette inquiétude concernant spécifiquement le transport des biens. En effet le code CIMA, dans son article 328 alinéa 7, définit cette assurance comme une assurance de biens dont le but est de réparer tout dommage subi par la marchandise et/ou le bagage, quel que soit le moyen de transport. L'assurance transports/facultés est une assurance de marchandises transportées, y compris les bagages et autres biens, pendant qu'elles sont transportées par un professionnel du transport.

Envisager le développement et la gestion de cette branche mérite d'abord qu'une précision soit faite sur l'entendement qui est donné à ces notions dans ce mémoire.

En économie, le développement s'entend de l'amélioration qualitative durable d'une entité et de son fonctionnement. ¹Nous le concevons ici comme toute action visant à accroître de manière permanente la rentabilité de la branche transport.

Quant à la gestion, elle se définit comme l'action de diriger, d'administrer ou d'organiser quelque chose.² C'est donc l'ensemble des exigences managériales,

¹ Le petit Larousse

² Le Petit Larousse

techniques, commerciales et comptables propres à la branche transport, et dont le respect scrupuleux est un gage de bon résultat.

Il s'agit pour nous de penser un accroissement durable de la rentabilité de cette branche, rentabilité qui dépend certes d'une augmentation du chiffre d'affaires, mais aussi de la maîtrise technique et managériale de l'entreprise.

En effet, au vu des dangers énoncés plus haut, il est primordial de se poser des questions dont les réponses pourraient constituer des axes de réflexion à notre problématique :

- L'organisation et la structuration actuelles du marché de l'assurance transport sont-elles de nature à favoriser le développement dudit marché ?
- L'environnement socioéconomique et juridique de notre pays est-il de nature à faciliter le développement de ce marché ?
- Les assureurs offrent-ils des produits adaptés aux risques que courent les assurés ?
- Les règles et procédures de gestion des entreprises favorisent-elles l'atteinte des résultats escomptés ?
- Nos entreprises disposent-elles de ressources humaines compétentes pour la gestion de cette branche assez spécifique ?

Mais avant toute chose, il convient de circonscrire le contexte qui justifie ce questionnement. Il s'agit en l'occurrence de :

- La mondialisation qui frappe de plus en plus à nos portes ;
- la dépendance de notre économie au commerce extérieur (environ 50% du PIB) ;³
- La stagnation du chiffre d'affaires de la branche Transport/facultés depuis la mise en place de l'obligation de l'assurance des facultés à l'importation ;
- La comparaison des prévisions des travaux préparatoires de la CNUCED sur le potentiel du chiffre d'affaires des assurances maritimes au chiffre d'affaires réel de notre marché.

Face aux nombreuses difficultés de gestion de cette branche dite « assurances des spécialistes » au sein d'Allianz Cameroun Assurances, face à la chute drastique du chiffre d'affaires de cette branche et une perte continue des clients, il a paru important pour la

³ Source : institut national de la statistique Cameroun

direction de cette compagnie de mener une réflexion sur la problématique du développement et de la gestion de l'assurance Transports/facultés au Cameroun.

L'intérêt de cette réflexion est d'abord professionnel, car nous cherchons les raisons pratiques qui expliquent cet état de chute. Ensuite, il est didactique puisque nous faisons des propositions de solutions de gestion et de développement. Il est en fin scientifique, c'est en effet une modeste contribution objective à l'œuvre économique de nos entreprises d'assurances.

Ainsi, pensons-nous que, comme tout marché, celui de l'assurance Transports/facultés doit être organisé et bien structuré afin d'offrir à tous ses acteurs un environnement propice à la prospérité et à un développement durable. En d'autres termes, tout marché a besoin de règles d'organisation et de fonctionnement, ainsi que d'organes de gestion pour mieux implémenter son développement.

Si ce pan du développement global incombe à l'ensemble des acteurs nationaux, il ne faut pas perdre de vue que le développement interne de chaque assureur, confronté à une concurrence assainie, repose essentiellement sur la gestion c'est-à-dire sur la qualité des services et prestations offerts à l'ensemble des parties prenantes.

Le développement et la gestion nous semblent donc particulièrement liés, aussi pensons-nous que nos compagnies d'assurances devraient pouvoir répondre efficacement à une demande d'assurance Transports/facultés. Pour cela, elles doivent relever les défis liés à l'environnement du Transport et de la Logistique (PREMIERE PARTIE) et respecter les impératifs d'une gestion rentable (DEUXIEME PARTIE), tout en évaluant d'une manière permanente leurs résultats.

PREMIERE PARTIE :

**LES DEFIS DE DEVELOPPEMENT DE L'ASSURANCE
TRANSPORTS/FACULTES**

INTRODUCTION A LA PREMIERE PARTIE

L'objectif visé dans cette première partie est de ressortir par acteur économique, les défis qui lui sont propres, et le rôle qu'il doit jouer pour le développement du secteur de l'assurance des transports/facultés.

L'Etat étant le premier acteur économique, il est important qu'il soit interpellé en premier afin de maintenir la domiciliation des assurances facultés malgré les pressions récurrentes de l'OMC⁴. Il doit aussi aménager les infrastructures routières et portuaires afin de faciliter le transport, la logistique et par conséquent favoriser la souscription des assurances transports dont les coûts seront revus automatiquement à la baisse.

Après l'Etat, nous envisagerons le rôle qui incombe à l'ensemble des assureurs du marché. Ce rôle sera scindé en deux parties dont l'une sera dévolue à la structuration d'un marché du transport propice à l'éclosion de l'assurance transports/facultés, et l'autre à l'assainissement de la concurrence.

Cette première partie sera clôturée par le rôle qui incombe individuellement à chaque assureur. Nous étudierons ici les défis propres à la gestion interne d'une entreprise d'assurances. Les défis évoqués dans cette dernière partie sont calqués sur la société Allianz Cameroun assurances. Ils sont relatifs à l'adaptation de l'organisation interne aux spécificités de la branche transports, à l'ajustement des produits aux besoins réels du marché, à la diversification des réseaux de distribution et à la compétence du personnel.

⁴ Organisation mondiale du commerce

CHAPITRE 1 LES DEFIS RELEVANT DES POUVOIRS PUBLICS

I. LA DOMICILIATION DES ASSURANCES TRANSPORTS/FACULTES

A. L'IMPORTANCE DE LA DOMICILIATION DES ASSURANCES TRANSPORTS/FACULTES

Le monde actuel est un marché où se rencontrent l'offre et la demande sans obstacles de barrières tarifaires sous régionales ou régionales. , il offre aux opérateurs économiques un large marché, de grandes opportunités de production et de commercialisation et par conséquent de rentabilité. Mais il invite aussi ceux-ci à se conformer à des pratiques de gestion rigoureuses et contraignantes.

Les recommandations de la conférence des nations unies pour le commerce et le développement (CNUCED)⁵ faites aux pays en voie de développement en 1974, dans le but de protéger ces économies embryonnaires face à la rude concurrence des pays développés, avaient conduit le Cameroun à instituer l'obligation d'assurance des facultés à l'importation et à imposer sa souscription auprès des compagnies situées dans son territoire.⁶ Cette loi protectionniste a accru très sensiblement le chiffre d'affaires de nos compagnies en leur donnant plus d'aliments.

De nos jours, des pressions venant de l'OMC militent en faveur de la suppression de cette domiciliation, arguant de ce que le contexte qui avait favorisé cette disposition est dépassé. Certes, nos compagnies ont évolué sur le plan du respect des règles prudentielles de gestion et leur chiffre d'affaires a également évolué d'une manière exponentielle mais comparées aux compagnies d'assurances européennes, elles restent très modestes et ne sauraient être mises sur le même pied d'égalité.

De plus, avec la disparition du marché du fret africain, la prime des assurances Transports/facultés reste la seule opportunité des économies africaines de profiter des retombées du Transport maritime. Il est primordial pour le Cameroun de protéger cette disposition importante pour notre économie. Cependant, cette protection ne saurait être limitée aux seules importations, quand on sait le volume des exportations de plus en plus croissant de notre pays, on gagnerait à l'étendre aux exportations.

⁵ Conférence des nations unies pour le commerce et le développement.

⁶ Loi n° 75/14 du 08/12/1975 et le décret d'application du 06/08/1976

De plus, avec la disparition du marché du fret africain, la prime des assurances Transports/facultés reste la seule opportunité des économies africaines de profiter des retombées du Transport maritime. Il est primordial pour le Cameroun de protéger cette disposition importante pour notre économie. Cependant, cette protection ne saurait être limitée aux seules importations, quand on sait le volume des exportations de plus en plus croissant de notre pays, on gagnerait à l'étendre aux exportations.

B. INTERDICTION DE L'ACHAT CIF ET IMPOSITION DE L'OBLIGATION D'ASSURANCES AUX EXPORTATIONS

La loi de l'obligation de domiciliation des assurances facultés connaît une grande limite dans son application au Cameroun. La non interdiction des importations CIF⁷ cause un énorme souci aux importateurs qui, après avoir souscrit une assurance dans le pays d'expédition, sont contraints de présenter un certificat d'assurance saisi localement avant de dédouaner leurs marchandises. Cette assurance « subsidiaire » souscrite localement dénature le sens technique de l'assurance, ainsi que l'image de nos entreprises auprès de ces importateurs.

Pour redonner un véritable sens à la loi de domiciliation des assurances facultés dans notre pays, l'Etat camerounais devrait l'accompagner d'une interdiction d'achat CIF, c'est-à-dire que les marchandises devant faire l'objet d'une importation au Cameroun ne pourront plus être achetées avec le coût de l'assurance que si celle-ci est souscrite auprès d'une entreprise d'assurance du Cameroun.

L'obligation de l'assurance aux facultés importées devrait être étendue aux exportations. En effet, à l'instar des pays (la Pologne, le Rwanda, le Mexique ou encore la Slovénie) qui ont institué, en plus de l'obligation d'assurance des facultés à l'importation, une obligation d'assurance facultés à l'exportation, le Cameroun, afin de redynamiser le secteur de l'assurance transports et de grossir ses retombées du commerce extérieur, gagnerait à les suivre.

L'exemple des exportations 2013, tiré du tableau ci-dessous, nous montre un potentiel de **4 462 000 000 FCFA** de prime sur la garantie FAP SAUF et environ **12 000 000 000 F.CFA** pour la garantie TOUS RISQUES. L'Etat camerounais doit donc

⁷ Cost, Insurance and Freight

des assurances facultés qu'à l'ère de la mondialisation, où notre balance commerciale demeure déficitaire et que les Accords APE signés récemment vont la grever de plus en plus.

Années	Importations (milliards FCFA)	Exportations (milliards FCFA)	Balance (milliards FCFA)
2010	2503	1924	-579
2011	3210	2136	-1653
2012	3325	2182	-1190
2013	3285	2231	-1054

(Source : institut national de la statistique 2014)

Tableau de la balance commerciale du Cameroun

II. L'ADAPTATION AUX EVOLUTIONS ACTUELLES DU TRANSPORT

Le monde du Transport maritime et terrestre a connu depuis des décennies des évolutions, qui ont un impact sur l'aspect assurantiel qui nous intéresse. En effet que ce soit les navires, les trains ou les camions, leurs capacités de mobiliser au cours d'une expédition une forte valeur des marchandises, ont exponentiellement augmenté. On parle désormais du gigantisme. Celui-ci n'a pas qu'un impact sur la capacité de souscription des entreprises d'assurance Transport/facultés, mais également sur la capacité ou la qualité infrastructurelle.

A. L'IMPORTANCE ACCRUE DES CAPITAUX TRANSPORTABLES

La mondialisation impose des progrès techniques pour pouvoir répondre aux exigences commerciales et à la réduction des coûts de transport des marchandises et autres biens. L'on observe une tendance à la réduction énergétique qui pousse les armateurs et autres concessionnaires automobiles à privilégier la construction de gigantesques moyens de transport.

Ce choix vers la globalisation a un impact sur les risques auxquels sont soumises les facultés. En effet, les chargeurs ont désormais la possibilité d'amasser dans une

autres concessionnaires automobiles à privilégier la construction de gigantesques moyens de transport.

Ce choix vers la globalisation a un impact sur les risques auxquels sont soumises les facultés. En effet, les chargeurs ont désormais la possibilité d'amasser dans une cargaison de très fortes capacités. Les assurances facultés se faisant ad valorem, l'on constate que les pleins des compagnies d'assurances sont généralement dépassés. Il se pose dès lors le problème de l'accroissement du volume de rétention de notre marché. Le développement de notre marché doit être pensé d'une manière durable, il ne doit donc pas se circonscrire à un chiffre d'affaires, mais au réel potentiel du marché à retenir une masse financière ré-injectable dans notre économie.

En 2012, le marché camerounais de l'assurance TIARD a globalement cédé 35% des primes émises, 55% de cette cession a été attribuée à la branche transport, soit un taux de cession transport de 73.33%. La rétention de notre marché est alors de 26.67%, un ratio sensiblement supérieur à la norme qu'exige la CIMA (25%).⁹ Ce constat nous interpelle à multiplier des solutions visant à imposer dans notre marché un certain taux de rétention. Ainsi, a-t-on mis en place au plan communautaire une coassurance, dont la mise en œuvre au plan national, et spécialement en ce qui concerne les grands risques doit être contrôlée et exigée par les pouvoirs publics en charge.

L'observation des plans de souscription de nos compagnies montre une grande dépendance à la réassurance en ce qui concerne la branche Transports. En effet, quel que soit le plan de réassurance retenu par la compagnie, le taux de conservation de la cédante est sensiblement supérieur à la norme. Avec l'importation de certaines marchandises dont les valeurs sont estimées à de dizaines de milliards de nos francs, on constate que l'obligation d'assurance des facultés à l'importation perd de son esprit ; certes, les aliments retenus par notre marché accroissent le chiffre d'affaires des compagnies, mais leur incapacité de rétention biaise fortement l'ambition d'investir dans notre économie les fruits de cette loi. L'on pourrait donc envisager l'augmentation des fonds propres de nos compagnies pour faire face à cette tendance. Toujours est-il que la rétention des primes dépend tout d'abord de la politique de réassurance adoptée, cette politique étant propre à chaque compagnie, seule l'imposition d'un seuil de rétention par les autorités

⁹ Source : ASAC (assurances et sécurité)

réglementaires (cas du Nigéria 77%), selon le résultat de la réassurance d'une branche, semble être la solution immédiate.

Le problème de la rétention des primes ainsi pensé au travers de l'importance des capitaux assurables, il nous semble important d'envisager celui de l'absence des infrastructures qui constitue un frein au développement du Transport et par conséquent à celui de l'assurance Transports/facultés.

B. LE DEFI INFRASTRUCTUREL

La globalisation des moyens de transports n'a pas d'impact que sur les pleins des compagnies d'assurance, elle cause aussi des difficultés au niveau de la chaîne logistique. En effet, le gigantisme des moyens de transport contraint nos pays à l'aménagement des voies de Transport et autres infrastructures (ports et aéroports), ainsi qu'à la mise en conformité des procédures de dédouanement, de déchargement et chargement aux règles et pratiques internationales. L'assurance maritime et transports étant la vitrine du secteur de l'assurance à l'international, elle se particularise par l'influence des pratiques et usages internationaux car son essor est lié à celui du secteur du transport.

Le Cameroun dispose de deux ports (Douala et Garoua) effectivement opérationnels et celui de Douala enregistre 95% du commerce extérieur du pays. Ce port est doté de terminaux polyvalents qui ne sont pas adaptés au déchargement et chargement de certaines marchandises telles que les hydrocarbures et les produits vivriers. Cette inadaptation prolonge le temps normal de ces opérations, amplifiant par la même occasion les risques auxquels sont soumises les marchandises. L'étroitesse du chenal de ce port accroît les opérations de transbordement et par conséquent la probabilité de survenance des risques. Cet état de choses accroît le coût du transport maritime et partant celui des taux de prime d'assurance. Il peut paraître difficile d'établir une relation directe entre la situation des ports et l'impact sur le transport maritime. Mais il faut relever avant toute chose que le transport maritime commence à un port et se termine à un autre port.

La CNUCED a commis plusieurs études autour du développement des ports des PVD dans le souci d'accroître la productivité et le rendement de ceux-ci. Ainsi, ont-elles porté sur l'organisation, la gestion, l'administration, l'exploitation et la coopération entre

ports de différents pays du sud. Le but étant de restructurer et de moderniser nos ports en les dotant de ressources humaines et financières adéquates, de faire disposer nos ports d'entrepôts de stockage de marchandises répondant aux standards, de quais spécialisés pour l'arrimage des navires, des systèmes de sécurisation des ports, de systèmes informatiques et de maintenance performants..

Dans le contexte difficile de la mondialisation où la concurrence internationale sévit, la moindre réduction des coûts logistiques peut favoriser une diminution des prix à l'importation et ouvrir de nouveaux marchés à l'importation pour la Cameroun. Le Cameroun dispose ainsi d'un potentiel très grand marché de transit, qui est composé des pays frontaliers ne disposant pas d'une ouverture sur la mer, marché qui augmenterait certainement le chiffre d'affaires de nos compagnies d'assurances. L'opérationnalisation du port en eau profonde de Kribi est une solution au pan maritime du problème ; en effet, celui ci ayant une ouverture sur l'océan et disposant des terminaux spécialisés, il viendra réduire les risques d'incendie à quai et réduire les délais de déchargement et chargement des facultés.

L'adaptation de la chaîne logistique aux défis actuels du transport s'étend naturellement au secteur du transport terrestre. La statistique des sinistres en Transports/facultés d'une compagnie d'assurance camerounaise, attribue près de 70% à la partie terrestre. Les causes sont généralement liées à l'état désastreux de nos routes et à la réglementation. Les routes sont étroites et très enclavées, ce qui accroît les délais de livraison des marchandises, le coût du transport, la sinistralité et par conséquent le cout de l'assurance. Les taux de sinistralité de certains assurés (transporteurs terrestres camerounais) atteignent aisément 240%, voire plus. Ce constat tend de plus en plus à se généraliser dans nos compagnies, et les causes sont bien connues :

- Mauvais état de la route ;
- La circulation nocturne, imposée aux gros engins ;

Une telle sinistralité a un impact sur le développement de l'assurance. En effet, les transporteurs soumis à des conditions de renouvellement des contrats d'assurances de plus en plus contraignantes, délaisseront souvent ces couvertures d'assurances au profit d'autres mécanismes de protection informels. Les assureurs sont alors confrontés à une double

problématique : renouveler à des conditions commerciales qu'impose la concurrence, au risque de ne jamais réaliser de bénéfice technique ou alors, résilier la police, réduisant ainsi le chiffre d'affaires et les chances d'un bénéfice financier. On a alors l'impression que le bénéfice technique est incompatible avec le bénéfice financier.

Il incombe donc à l'Etat de veiller au renouvellement et à l'entretien de ses infrastructures, de contrôler l'application effective des dispositions réglementaires protégeant les assurances contre la concurrence externe, d'imposer des taux de rétention des primes pour booster son économie, et d'envisager toutes autres mesures propices au développement du secteur des assurances facultés. Cependant, ce développement n'étant envisageable que dans un environnement bien organisé et la charge de cette organisation incombe en grande partie aux acteurs principaux que sont les assureurs eux-mêmes.

CHAPITRE 2 : LES DEFIS RELEVANT DES ASSUREURS

I. LA STRUCTURATION DU MARCHÉ DU TRANSPORT

On ne peut envisager le développement propice d'un secteur économique que lorsque les acteurs de l'offre et de la demande sont bien identifiés et bien localisés. C'est seulement dans ces conditions que nous pouvons affirmer comme XI JINPING que « *le marché est la meilleure méthode d'allocation des ressources* ». ¹⁰

Le marché de l'assurance Transport ne peut prospérer que si celui du transport, client du premier, est bien organisé. Au Cameroun, l'offre et la demande de Transport se confondent aisément chez les commissionnaires et autres intermédiaires de Transport qui font en même temps le courtage de fret et l'agence maritime. Ils représentent en même temps le chargeur et le transporteur ou armateur. Il est primordial de définir le rôle de ces deux acteurs dans le marché du Transport, afin de comprendre l'impact de cette confusion sur le développement de l'assurance Transport.

A. LA CONFUSION ENTRE LE COURTIER DE FRET ET L'AGENT MARITIME

➤ le courtier de fret

Intermédiaire mandaté pour mettre en rapport des donneurs d'ordre qu'il représente et des transporteurs publics de marchandises par bateau de navigation en vue de la conclusion entre eux d'un contrat de transport, il peut également surveiller les opérations de chargement et déchargement et s'assurer du bon déroulement de toutes les opérations relatives à l'exécution du contrat. Il est le représentant des expéditeurs pour le compte desquels il se charge de trouver les transporteurs et par conséquent, il concentre une grande demande d'assurance Transport des marchandises qui lui sont confiées. Il constitue donc pour les assureurs un lieu privilégié pour trouver des aliments.

¹⁰ Interview de TIDJANE THIAM in Le POINT.fr

➤ **l'agent maritime**

Le premier rôle de l'agent est de représenter l'armateur du navire dans le port ; il agit donc selon les instructions qu'il reçoit. En tant que représentant de l'armateur, l'agent va être amené à facturer et collecter les recettes de frets auprès des clients qui vont charger des marchandises sur le navire et engager des dépenses pour le compte de celui-ci. C'est ce premier rôle qui nous intéresse dans le cadre de l'assurance, car c'est sa rencontre avec le courtier de fret, qui fait le marché du transport et c'est avant cette rencontre que devrait se situer l'assureur des facultés au transport.

Dans notre pays, le commissionnaire de transport, qui joue ce rôle d'agent de fret, est en général celui qui organise le transport et représente ce transporteur, d'où l'énorme difficulté pour les assureurs de capter efficacement les affaires sans toutefois engager d'énormes frais d'acquisition.

B. Stratégies de réorganisation des marchés du fret et de l'assurance

Le transport, la logistique et l'assurance transports sont trois composantes d'un système dont l'une ne peut fonctionner efficacement sans les autres. Les différents acteurs de chacune de ces activités devraient se mettre ensemble pour définir et organiser certaines règles leur permettant d'avoir une lisibilité organisationnelle et fonctionnelle à même de faire prospérer leur collaboration. Les assureurs doivent parallèlement mettre en place une agence commune de souscription maritime et transport.

➤ **L'instauration d'un rendez-vous annuel des spécialistes transports**

Le développement à moyen, ou à long terme d'une activité, ou d'un secteur d'activités doit obligatoirement être pensé et défini par les principaux acteurs. De nos jours où émergent au quotidien les progrès techniques et technologiques, où des adaptations aux normes et pratiques internationales sont requises pour toute activité, il est impensable de voir un secteur comme celui du Transport, naviguer à vue. Il faut donc instaurer une rencontre entre divers acteurs afin de prévoir l'avenir et mieux se connaître. La promotion d'un tel rendez-vous doit être impérative pour les assureurs. L'expérience française est une réussite dont notre marché ferait bien de s'inspirer ; en effet l'assurance Transport a une portée internationale à l'origine et se particularise par ceci qu'il se compose de spécialistes

de plusieurs secteurs. La conception est évolutive car l'on fait face à une typologie illimitée des biens soumis à l'assurance dont les spécialistes, au jour le jour, trouvent des solutions de bonnes couvertures. Cette évolution fait de cette branche d'assurance, une assurance basée sur les usages. On ne saurait donc rester sur des acquis au risque de ramer à contre courant.

La mise en place d'un comité mixte annuel regroupant l'ensemble des acteurs du marché du transport sera une occasion pour les uns et les autres de s'informer réellement sur les difficultés rencontrées par les interlocuteurs ainsi qu'une occasion de découvrir les évolutions et spécificités liées à chaque activité et par conséquent mettre en place des mesures adéquates pour adapter les produits d'assurance. C'est également une occasion pour les assureurs de présenter à leurs clients les différents produits, tout en les sensibilisant sur la gestion des risques au sein de l'entreprise et son impact sur le coût de l'assurance. Cette initiative n'aura l'essor espéré que s'il est accompagné par un organisme commun de souscription des assurances transports.

➤ **La mise en place d'un organisme commun de souscription des assurances transports**

L'assurance Transport a ceci de particulier qu'elle se construit autour de l'observation des usages. Au Cameroun, comme dans la plupart des pays africains, la distribution est assurée en grande partie par des courtiers internationaux qui disposent d'une certaine surface technique et financière. En effet l'aspect international qui caractérise en grande partie la branche maritime rend difficile la souscription de ces affaires directement auprès des assureurs locaux comme peut l'être la souscription des autres types d'assurances (l'assurance automobile ou l'assurance des frais de santé).

Les assureurs locaux en manque de crédibilité auprès des grands groupes internationaux feraient mieux de mettre en place un organisme commun de souscription qui leur permettrait de mieux capter les risques maritimes et transports, cet organisme apparaîtrait ici comme un réseau efficace, souple et de haute compétence, composé de professionnels de l'assurance Transports, qui ne pratiqueraient que de l'assurance Transport. Ce serait en effet un intermédiaire indépendant, plus proche des apporteurs et pouvant mobiliser de grandes capacités de souscription et une meilleure sécurité du

marché. Cet organisme devrait être doté de systèmes d'analyse et de gestion performants, d'un personnel compétent qui puissent rapidement évaluer les besoins des assurés et établir des programmes d'assurance sur mesure. Il devrait pouvoir disposer d'un programme intégré de gestion de portefeuille d'assurance qui puisse le mettre en contact permanent avec les compagnies mandantes afin de permettre à celles-ci de suivre au quotidien les souscriptions et la gestion des sinistres faites par l'agent souscripteur pour leur compte.

Cette structuration du marché doit nécessairement être accompagnée des pratiques de concurrence saine, pratiques qui ont un but d'assurer la pérennité de ce marché et de protéger une activité économique importante pour tous.

II. L'INFLUENCE DE LA FORTE CONCURRENCE

Le problème du nombre des sociétés exerçant sur un marché national est particulièrement délicat puisqu'il est, par essence, lié à la viabilité économique des sociétés implantées. En effet, dans une situation où l'on trouve des sociétés en surnombre, les frais fixes engagés par les opérateurs sont inefficacement multipliés, entraînant soit une surtarification, soit une sous tarification des risques, avec les effets économiques induits d'augmentation des charges des entreprises.

Un tarif trop élevé incite à la non assurance et un tarif sous évalué conduit au non paiement des sinistres et par conséquent à la perte de confiance des assurés.

L'exigüité du marché camerounais de l'assurance et l'effectif pléthorique des compagnies qui y exercent sont probablement des freins au développement de notre industrie. Les entreprises de la zone CIMA n'étant pas spécialisées dans des domaines précis, les seize (16) compagnies agréées au Cameroun pour les risques dommages se retrouvent toutes en compétition sur un marché de l'assurance Transports/facultés dont le chiffre d'affaires est encore inférieur à 25 milliards de FCFA.¹¹ Ceci ne favorise pas l'assainissement d'un marché gangrené par des pratiques pas toujours professionnelles et par une concurrence informelle venant des partenaires au transport.

A. LA CONCURRENCE ENTRE LES COMPAGNIES D'ASSURANCES

La promotion d'un marché n'est concevable que dans un espace où les règles de fonctionnement sont prédéfinies, connues et respectées de tous. L'industrie de l'assurance

¹¹ Source ASAC n° 26 Décembre 2013 in Assurances et sécurité

ne fait pas exception à cette règle et gagnerait d'ailleurs, au vu de l'inversion du cycle de production, à mieux assainir la concurrence afin de permettre à ses acteurs de disposer de primes qui leur permettraient de maintenir l'équilibre de la mutualité des assurés qu'ils gèrent. La concurrence non assainie est à l'origine d'un manque à gagner pour le marché, manque à gagner causé par l'absence d'une statistique du marché et par l'imposition d'un taux de prime plancher en FAP SAUF.¹²

❖ L'absence d'une statistique du marché et l'inexistence d'un bureau central de tarification

La prime d'assurance d'un risque se détermine par rapport à la fréquence et au coût moyen de la survenance des risques ayant les mêmes caractéristiques. Pour déterminer ces deux variables, l'assureur doit prendre en compte un grand nombre de risques afin de réduire la volatilité des résultats. Les taux de prime utilisés par le marché n'ont généralement pas de fondement technique que ce soit au niveau de la compagnie qui les utilise, ou alors à celui du marché. Aucune statistique du marché camerounais de l'assurance des facultés n'étant disponible, il n'est techniquement pas possible pour un assureur de déterminer avec exactitude un taux de prime technique que les caractéristiques propres au risque à assurer viendront moduler à la hausse ou à la baisse.

L'obligation d'assurance des facultés à l'importation étant limitée à la seule garantie FAP SAUF,¹ on remarque une certaine dénaturation de l'esprit même de l'assurance. En effet les aliments étant généralement assurés lors de leur arrivée au port de destination, pour des raisons de contrôle administratif et douanier, les assureurs ont tendance à appliquer des taux de prime complaisants dans le but de retenir à tout prix la prime. La mise en place d'un bureau central de tarification serait un plus pour l'assainissement et le développement de l'assurance facultés.

➤ Le rôle du bureau central de tarification

Le bureau central de tarification devrait être un organe de la commission des assurances Transports de l'ASAC¹³ dont le rôle serait de procéder à une veille juridique et technique permanente, élaborer les modèles des contrats adaptés au contexte de l'assurance camerounais, former et informer juridiquement et techniquement les gestionnaires des

¹² Franc d'avaries Sauf (l'assureur est affranchi de toutes les avaries sauf celles énumérées dans le contrat)

¹³ Association des sociétés d'assurances du Cameroun

réflexions prospectives sur l'apparition des nouveaux risques et l'évolution des techniques d'assurance, établir les règles de déontologie du marché.

L'établissement d'une statistique du marché et la mise en place d'un bureau central de tarification paraissent essentiels pour assainir la concurrence à laquelle sont livrées les compagnies actuellement.

❖ L'imposition d'un taux plancher FAP sauf et son impact sur le développement de l'assurance transport/facultés

L'imposition d'un taux plancher FAP SAUF, (0.20%) au Cameroun, a certes eu un impact positif sur la souscription du risque facultés à l'importation car elle a limité la politique de libre souscription des risques dommages des compagnies et par conséquent, mieux régi ce secteur d'activité. Mais face aux prévisions faites par la CNUCED sur le potentiel des primes d'assurances en facultés maritimes des PVD,¹⁴ ce taux plancher constitue une cause du manque à gagner pour les assureurs camerounais.

Les travaux de la CNUCED estimaient une prime minimale des facultés maritimes à 1.5% des importations FOB¹⁵ d'un pays, le tableau ci-dessous est une illustration de la situation de l'assurance maritime au Cameroun au cours des dernières années.

<i>Années</i>	<i>Importations FOB (milliards de FCFA)</i>	<i>Primes potentielles CNUCED (FCFA)</i>	<i>Primes émises (FCFA)</i>	<i>Manque à gagner (FCFA)</i>
2010	2503	37 545 000 000	11 983 435 971	24 845 000 000
2011	3210	48 150 000 000	14 396 603 985	33 750 000 000
2012	3325	49 875 000 000	19 371 432 584	30 516 083 284
2013	3285	49 275 000 000	20 520 451 000	28 754 549 000

(Sources Ins et Asac) N°026 Décembre 2013.

TABLEAU COMPARATIF DES PRIMES POTENTIELLES CNUCED ET PRIMES REELLES EMISES

Il faut préciser que la sous branche maritime représente plus de 80% de la branche Transports, d'où l'intérêt qui doit être porté à celle-ci. On peut questionner la pertinence des données qui ont permis à la CNUCED de fixer ce taux mais ne devons-nous pas

¹⁴ Pays en voie de développement

¹⁵ Free on bord

des données qui ont permis à la CNUCED de fixer ce taux mais ne devons-nous pas commencer par questionner celle des données qui fondent le taux plancher FAP SAUF ? Il faudra d'ailleurs commencer par évoquer les raisons qui justifient une sous déclaration des aliments aux assureurs.

B. L'EXISTENCE D'UNE CONCURRENCE INFORMELLE

La sécurité financière qu'offrent les assureurs aux propriétaires des facultés n'est pas le seul instrument de financement des risques au service des importateurs et transporteurs camerounais. D'autres mécanismes, à l'instar de la captive et de la caution du transporteur sont présents sur le marché camerounais et constituent de véritables obstacles au développement de l'assurance facultés.

❖ les captives ¹⁶

Les grands groupes internationaux, qui exercent dans le secteur maritime et transport, ont mis sur place des captives qui leur permettent de mettre de coté des fonds, ré-assurables auprès des réassureurs internationaux. Ils ne souscrivent alors auprès des compagnies locales que la garantie FAP SAUF obligatoire pour les facultés à l'importation. Celle-ci n'étant plus qu'une garantie subsidiaire. Cet instrument de financement est donc contraire aux dispositions de l'ARTICLE 308 du code CIMA sur la souscription des assurances directe.

❖ la rétention des cautions

On observe un système de financement des risques sur le marché du transport routier camerounais, par lequel, les chargeurs retiennent une caution égale à la valeur des facultés confiées au transporteur. Il sera prélevé dans cette caution, le montant du sinistre imputable au transporteur.

Ce système semble satisfaire pleinement les chargeurs qui recouvrent le montant de l'indemnité, sans préjudice de franchises ou autres conditions d'exclusion des sinistres propres à l'assurance.

D'un autre coté, le transporteur espère, en cas de non sinistre, recouvrer toute sa caution, contrairement à la prime d'assurance qui est par essence acquise à l'assureur.

¹⁶ Sociétés mises en place par des grands groupes industriels dans le but de capter leurs risques et les placer directement en réassurance.

Face à ces nouveaux procédés concurrentiels, l'assureur doit innover et séduire. Il importe donc que ses produits soient adaptés aux réels besoins des clients et qu'il maîtrise et respecte les enjeux de la gestion propre à la branche maritime et transports.

C'est dans ce cadre que le rôle individuel de chaque assureur intervient en troisième position dans notre travail mais demeure le plus important.

CHAPITRE 3 : LES DEFIS PROPRES A LA GESTION INTERNE DES ENTREPRISES D ASSURANCE

I. L'ADAPTATION DE L'ORGANISATION INTERNE ET LA DIVERSIFICATION DES RESEAUX DE DISTRIBUTION

La structuration organisationnelle d'une entreprise d'assurance incombe entièrement à la direction générale qui dispose, selon Henri FAYOL, du pouvoir de prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Mais les spécificités propres à la gestion d'une branche peuvent contraindre le manager à créer au sein de l'entreprise, des business units,¹⁷ gérés par des responsables opérationnels.

La branche Transports, dans la plupart des entreprises d'assurances, est gérée au sein d'un département. Celui-ci coordonne en même temps la production, le règlement des sinistres et l'exercice des recours, qui sont d'une importance cruciale pour cette branche d'assurances.

A. LES RAISONS DE L'ADAPTATION DE L'ORGANISATION INTERNE

❖ la nécessité d'un département maritime et transports

Est-il nécessaire d'avoir un département ou sous département transports au sein d'une compagnie d'assurances ? M. Jérôme YEATMAN, en parlant de la branche assurances transports, affirme que « Elle est régie par les spécificités du droit maritime et par les conventions et usages internationaux. C'est ce qui explique qu'elle soit gérée par des départements spécialisés au sein de la plupart des sociétés d'assurances et le plus souvent c'est par des contrats spécifiques que les risques maritimes sont garantis. »¹⁸

A l'origine au Cameroun, les raisons qui ont pu expliquer l'existence d'un département maritime et transports au sein des compagnies d'assurances, étaient le taux de taxe d'enregistrement privilégié imposé aux assurances transports (4% de la prime nette) et la nécessité d'une gestion groupée des risques, favorables aux appels d'offres publics. La

¹⁷ Unités opérationnelles indépendantes au sein d'un grand groupe ou d'une société.

¹⁸ Jérôme YEATMAN (Manuel international de l'assurance (Economica PP236-238)

pratique consistait à considérer les travaux de construction ou de montage comme accessoires à la garantie facultés des matériaux, et ainsi, faire bénéficier à ceux-ci un taux de taxe d'assurance inférieur à la norme. On aurait alors pu envisager une gestion ordinaire généralisée des risques maritime et transports après l'unification des taux de taxe d'assurance (19.25%)

L'isolation continue de ce département est la preuve que d'autres arguments de gestion justifient la nécessité d'un département maritime et transports. On peut citer comme arguments : les aspects maritime et international (A), l'existence d'une diversité importante de risques (B) et le rattachement des sinistres par année de souscription (C)

➤ les aspects maritime et international

L'assurance maritime et transports est une assurance de dommages (assurance de choses et de responsabilité) mais contrairement à l'ensemble des risques dommages terrestres dont les règles de gestion sont prévues par le code CIMA, celle-ci se réfère pour sa gestion à des usages et pratiques maritimes ainsi qu'à des conventions et règlements internationaux.

En effet, l'aspect maritime est marqué par le fait que contrairement aux acteurs des assurances de dommages terrestres où le client est en général un profane de l'activité d'assurance, le transport maritime est géré par divers spécialistes organisés pour la défense d'un intérêt commun. C'est donc l'assureur maritime qui doit s'arrimer à l'évolution des pratiques propres aux divers spécialistes afin d'adapter ses différentes offres.

Aussi, contrairement aux assurances terrestres, que le code CIMA régit, le transport international est régi, selon chaque mode, par une convention internationale (HAMBOURG, VARSOVIE CMR) ; même le transport terrestre interne est soumis à des règles que l'assureur doit prendre en compte tant pour l'appréciation du risque, qu'au moment de l'indemnisation : la prescription, les limitations de responsabilité, les réserves, etc.

Cette particularité accrue de l'assurance maritime et transports implique une spécialisation des gestionnaires tant pour la souscription des divers risques que pour les procédures d'indemnisation, de limitation de responsabilité et de recours. On ne saurait donc limiter la branche maritime et transports à une automatisation des tâches de rédaction de certificats, ou à celle de rédaction d'un montant d'indemnité préalablement déterminé par des experts.

La gestion de la branche maritime et transports, bien qu'elle doive être faite par des spécialistes à tendance internationaliste, doit être faite d'une manière complémentaire et dynamique, ceci, sous la coordination d'un responsable opérationnel chargé des opérations de commercialisation, d'appréciation des risques, d'indemnisation, de provisionnement et de statistiques, voire de comptabilité des assurances.

La nécessité d'un département maritime et transports peut aussi s'expliquer par la diversité des risques souscrits en maritime et transports.

➤ **la diversité des risques transport**

L'assurance maritime et transports est composée de plusieurs garanties, dont la diversité, des points de vue territorial, juridique ou technique constitue une raison essentielle qu'un département propre lui soit consacré.

En effet, on rencontre dans le label assurances maritime et transports:

- Des garanties qui couvrent le corps des moyens de transport (aérien, maritime, fluvial, lacustre ou terrestre)
- Des garanties qui couvrent la perte totale ou partielle, l'avarie ou la détérioration des marchandises transportées par voies terrestre, maritime, lacustre, fluviale ou aérienne.
- Des garanties qui couvrent la responsabilité civile d'un opérateur de transport contre les conséquences pécuniaires des dommages causés à des tiers lors de l'exploitation aérienne, terrestre, maritime, fluviale ou lacustre de son activité principale.

Le champs d'application de l'assurance maritime et transports est donc assez varié et exige par conséquent de véritables spécialisations dans chacun de ses différents domaines et un regroupement de celles-ci au sein d'un département, afin de créer une complémentarité et pouvoir espérer à moyen terme une maîtrise parfaite de la gestion et une rentabilité certaine de la branche.

L'exigence d'un département maritime et transports peut aussi se justifier par la tenue d'une comptabilité d'assurances spéciale à la branche maritime et transports.

➤ **le rattachement des opérations à l'année de souscription**

La spécificité de la comptabilité des sinistres dans la branche maritime et transports par rapport à celle des autres assurances a pu expliquer l'isolation du département maritime et transports dans certaines entreprises d'assurances.

En assurance transports, les sinistres sont rattachés à leur exercice de souscription. Ce qui signifie que pour une police d'assurance transports souscrite en 2012, un sinistre déclaré en 2014 et afférent, par exemple, à un certificat levé conformément à la police de 2012, le montant du sinistre sera imputé à l'exercice de souscription qui est 2012.

Cette technique de comptabilisation a un impact direct sur les méthodes de provisionnement des sinistres, d'où l'impact des tardifs sur les provisions pour sinistres à payer dans cette branche. Les statistiques des sinistres doivent être très bien tenues pour permettre un provisionnement réel, qui favorisera l'établissement des S/P le plus proches de la réalité possibles, et par conséquent une meilleure estimation du taux de prime pour le renouvellement des risques. Tout ceci requiert donc la mise en place d'un département maritime et transports doté de gestionnaires spécialisés, polyvalents et complémentaires.

C. LA DIVERSIFICATION DES RESEAUX DE DISTRIBUTION

La distribution de l'assurance Transport/facultés au Cameroun est entièrement faite de manière traditionnelle. Le constat qui se dégage de l'observation d'un portefeuille Transport/facultés d'une compagnie camerounaise, attribue environ 80% de celui-ci à deux voire un seul courtier. Cette presque dépendance à un seul apporteur, même si elle peut être interprétée comme une externalisation de l'activité de commercialisation, peut conduire une entreprise d'assurances à la perte d'un chiffre d'affaires important.

En effet, pour ne pas dépendre des influences conjoncturelles d'un seul apporteur, l'assureur se doit de diversifier ses réseaux, trouver d'autres axes de distribution qui peuvent être exploités. Il faut donc renforcer la politique de négociation managériale et former les commerciaux à la vente de ces polices.

❖ Le renforcement de la politique managériale de négociation

Lorsqu'un contrôle de gestion stricte des frais d'exploitation de la branche est effectif et la maîtrise des charges d'exploitation assurée, il est judicieux pour une entreprise, en quête d'aliments, de diversifier les apporteurs afin d'augmenter ses chances de capter plus de primes.

À titre d'exemple : si les frais de gestion Transports sont $<$ ou $=$ à 10% des primes émises, et que le S/P global de la branche Transports des (5) dernières années est $<$ à 65%, on peut noter que conformément aux ratios prudentiels de gestion édictés par le code CIMA, la branche Transports dégage une marge de 25%, les frais de gestion et les charges

de commission s'estimant à 35% des primes. L'entreprise d'assurance peut proposer des taux de commissions attrayants par rapport à la concurrence, et ainsi espérer accroître son portefeuille de nouveaux risques.¹⁹

Cette tâche incombe à la direction, qui, ayant une vision globale de toute l'activité, peut juger de l'opportunité d'une augmentation de la rémunération de ses partenaires. Mais, on peut conclure que si la politique de négociation est un attribut des managers, elle impacte sensiblement sur la qualité de la gestion interne de la compagnie.

❖ le renforcement des capacités des commerciaux

La diversification des apporteurs ne peut pas être axée que sur l'augmentation des partenaires externes ; pour une entreprise qui dispose des commerciaux, des mesures doivent être mises en place pour leur permettre de booster leurs souscriptions en Transport/facultés.

➤ la présentation du produit assurance Transport/facultés aux commerciaux

Les commerciaux constituent l'interface directe entre la compagnie qu'ils représentent et les assurés, clients de celle-ci. Contrairement aux courtiers qui engagent leur propre responsabilité pour défaut de conseils, les commerciaux engagent par leurs actes la compagnie, celle-ci devrait donc bien les former à la présentation de ses produits. Ainsi, pour le développement du portefeuille assurance Transport/facultés, des formations ponctuées d'évaluations devraient leur être dispensées par les gestionnaires. Un suivi de leur production et une assistance sur le terrain devraient leur être accordés en cas de besoin. Les commerciaux pourraient constituer un réseau assez performant pour la distribution des assurances facultés, ceux-ci génèrent généralement un portefeuille important, constitué en majorité de risques divers et des risques automobile. Une formation sur les garanties Transport/facultés leur permettrait de procéder à la saturation du portefeuille de cette clientèle par l'augmentation du nombre de contrats souscrits.

II. AJUSTEMENT DES PRODUITS ET FORMATION DU PERSONNEL

En marketing, on appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à être remarqué, acquis ou consommé en vue de satisfaire un besoin. Le produit

¹⁹ Cours de contrôle de gestion IIA 2014 et contrôle sur pièces et sur place IIA 2014

d'assurance est par essence intangible, c'est une promesse que l'on vend. L'assuré saura, en général, la qualité de notre produit, que lorsqu'il aura connu un sinistre. On peut donc comprendre que l'assuré qui ne connaît pas un seul sinistre depuis une certaine durée, ne puisse pas avoir un justificatif de la bonne qualité ou non du produit qu'il a acquis.

Telle est la problématique d'une assurance facultés, dominée par la garantie FAP SAUF que les assurés sont obligés de souscrire, et généralement à l'arrivée de la marchandise, lorsque plus aucun risque, couvert par la garantie, ne peut plus être couru.

Comment ajuster nos garanties, de telle manière que la FAP SAUF n'apparaisse pas aux yeux de l'assuré comme une sorte de taxe à l'importation ?

Et comment réadapter notre service aux besoins actuels du marché ?

A. L AJUSTEMENT DES PRODUITS

❖ les difficultés d'une adaptation

L'assurance transport/facultés est proposée actuellement aux assurés sous forme de garanties FAP SAUF et TOUS RISQUES SAUF. Ainsi, que ce soit en facultés aériennes, maritimes ou terrestres, l'omniprésence de ces deux garanties est peu nuancée par d'autres garanties telles que le transbordement, les droits de douane, les risques de guerre, séjour à quai ou entrepôt, perte totale/ délaissement, charge et décharge...

Cette panoplie de garanties satisferait bien un assuré quelle que soit l'activité qu'il exerce mais le problème qui semble se poser et qui entraîne la souscription presque généralisée de la garantie FAP SAUF est l'accent mis sur l'aspect *prix* au détriment de l'aspect *qualité*.

En effet, l'assuré privilégie largement l'aspect « *prix raisonnable* » au détriment « *d'une indemnisation juste et rapide en cas de sinistre* » ; il devient assez difficile pour un assureur soucieux de la qualité technique de ses services, d'être compétitif et de pouvoir rémunérer le capital.

Le principe du « *moins disant* » adopté lors des appels d'offre, et ainsi reconnu publiquement, pousse les assureurs assoiffés de prime, à proposer la prime la plus faible possible afin d'obtenir l'affaire. Cette tendance des assureurs à ignorer les bases techniques leur est fortement préjudiciable à moyen ou à long terme. En effet, elle donne l'impression à l'assuré que la prime d'assurance est modulable au gré de son budget et que les assureurs qui proposent une prime technique sont très chers. Ainsi, après la solution au

problème d'arriérés de primes, un autre problème se pose avec sensiblement la même conséquence : le non paiement des sinistres et le discrédit des assureurs.

❖ Des améliorations aux produits proposés²⁰

Le produit d'assurance est constitué en grande partie par l'aspect service, qui s'apprécie de la souscription du produit à une éventuelle indemnisation. L'assureur doit se battre sur la qualité du produit qu'il offre, il doit donc s'assurer de :

- Donner une garantie adaptée aux risques auxquels pourrait faire face son client : ceci passe par un bon conseil au moment de la vente afin d'éviter, au moment du sinistre, une exclusion d'une garantie que l'assuré pensait acquise, et ainsi aggraver la rancœur des clients ;
- Lui accorder une prime juste et compétitive : ceci ne devrait pas passer par une sous tarification tous azimuts mais par une bonne maîtrise des coûts de gestion.
- Un accompagnement quotidien et une valeur ajoutée proposés par un assureur ou courtier spécialisé ;
- Régler de manière rapide et diligente tout sinistre pour lequel la garantie est acquise.

En assurance transport/facultés, arriver à ce stade, suppose que les assureurs éduquent les importateurs qui souscrivent la FAP SAUF alors que la marchandise est déjà au port de destination, qu'ils leur font comprendre les enjeux de cette garantie sur la contribution aux avaries communes, la nécessité et la période indiquée pour la souscription. Il faut donc une certaine proximité entre l'assureur et son assuré.

Ils doivent ensuite leur expliquer les limites de cette garantie, tout en leur proposant de meilleures couvertures qui peuvent être commercialisées à travers un pack.

Par exemple, avec l'existence de la police à abonnement, il devrait être automatiquement proposé à tout assuré de l'entreprise dont l'activité a un volet transport, la mise en place d'une police tous risques facultés, dans un but de le stimuler et de l'éduquer à l'importance de la couverture facultés.

B. LA FORMATION DU PERSONNEL

Si autrefois la gestion des compagnies d'assurances semblait ne pas requérir une formation spéciale car les cotations et autres exigences managériales étaient pilotées par les

²⁰ Cours de MARKETING DES ASSURANCES IIA 2014 Mourad ZOURDANI

sociétés mères installées dans les métropoles, il faut noter aujourd'hui que la nationalisation des compagnies, l'effectif pléthorique des compagnies et les exigences de gestion instaurées par le code CIMA, ont poussé les compagnies à élaborer des stratégies et à s'arrimer à des méthodes de gestion contraignantes et techniques qui requièrent des formations continues du personnel. A coté de ces exigences, la concurrence exacerbée et l'exigüité du marché camerounais vont contraindre au fur et à mesure les compagnies à l'usage des techniques modernes de gestion des assurances. Il faut donc pour optimiser la rentabilité d'une branche d'assurances que la société dispose de gestionnaires spécialisés et de managers soucieux de la CRM;²¹

❖ **l'exigence d'un personnel qualifié**

La gestion de l'assurance Transport requiert de qualités et compétences diverses de la part des gestionnaires. Ces qualités ne sauraient être considérées comme acquises une bonne fois pour toutes car l'assurance transport est évolutive et exige, pour rester compétitif, un recyclage continu du personnel. Ce recyclage est particulièrement requis dans ce département où la routine ne doit pas être tolérée. Mais le constat que l'on fait au sein de nos entreprises est plutôt contraire. On trouve un personnel issu de formations généralistes, accoutumé à la routine, ne bénéficiant d'aucune formation.

On ne saurait donc s'étonner de constater certaines dérives sur le plan de la gestion. L'exemple qui frappe le plus dans une compagnie est sûrement celui de l'indemnisation ; on remarque aisément que des fondamentaux de gestion ne sont pas respectés. C'est le cas des recours, qui constituent le fondement de la logique économique de l'équilibre des assurances maritimes et transports. En effet, on ne saurait envisager la gestion efficiente du département transport sans une maîtrise parfaite des procédures de recours, sans une maîtrise parfaite des garanties, de leur étendue, des différentes conventions en matière de transports internes et internationaux, sans une maîtrise des polices d'assurances.

Étant donné que le secteur du transport est en constante évolution que ce soit du point de vue des règles de gestion, qu'à celui des responsabilités, conventions et autres domaines, il est important de mettre en place des formations aux plans interne et externe. Il peut être mis sur place, et ceci au moins une fois par mois, des formations du personnel par des collaborateurs plus qualifiés. Ces formations sont très importantes pour le personnel, qui plongé dans les exigences d'objectifs, perd souvent l'essence de son

²¹ CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT OU GESTION DE LA RELATION CLIENT

activité, privilégiant par la même occasion une routine fondée sur des pratiques commerciales au détriment de la technique, qui seule peut permettre un rendement durable et une fidélisation plus longue de la clientèle.

La formation peut s'étendre au plan externe, par un recyclage continu au travers des séminaires de formation, des participations aux fora, aux regroupements internationaux sur le secteur du transport. Ce volet extérieur de la formation est très importante pour une entreprise car elle permet à celle-ci de confronter sa pratique à celle des compagnies concurrentes, et de s'auto évaluer ou même d'acquérir de nouvelles connaissances et techniques afin d'améliorer la gestion. Les enjeux du développement du portefeuille de l'assurance Transport/facultés sont tels que les efforts devraient émaner de tous les acteurs impliqués dans la gestion quotidienne de la société. Ceci implique également les managers.

❖ **L'exigence d'un management proactif**

Le secteur de l'assurance, en général, est un secteur soumis à l'influence des évolutions qui impactent d'autres domaines. En matière de transport, où des évolutions ont une influence significative sur les assurances, il est important que les managers de l'entreprise envisagent les solutions dynamiques de gestion et d'acquisition des nouveaux risques.

Ces solutions passent par une formation des managers aux règles de gestion de la relation client. Ils se doivent alors d'être proactifs et innovateurs. Ils doivent se former continuellement sur les démarches et organisations qui pourraient permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices. Ils doivent donc grâce à la statistique et l'informatique, pouvoir cerner la clientèle, la segmenter et offrir des prestations précises et adaptées.

Les enjeux de l'assurance transport doivent être maîtrisés par les dirigeants de l'entreprise, aussi, le contexte dans lequel la compagnie évolue doit être pris en compte pour mieux orienter son développement et fixer des objectifs réalistes. Ces objectifs ne sauraient être uniquement libellés en termes de chiffre d'affaires ; on peut par exemple les libeller en termes de résultat technique, de recours encaissés, de fidélisation de la clientèle, d'acquisition de nouvelles affaires, ou de la qualité du portefeuille. On comprend donc que le développement de l'assurance Transport ne peut pas se concevoir que du seul point de vue de l'augmentation du chiffre d'affaires, il ne dépend pas d'un seul service ou d'une

uniquement libellés en termes de chiffre d'affaires ; on peut par exemple les libeller en termes de résultat technique, de recours encaissés, de fidélisation de la clientèle, d'acquisition de nouvelles affaires, ou de la qualité du portefeuille.

On comprend donc que le développement de l'assurance Transport ne peut pas se concevoir que du seul point de vue de l'augmentation du chiffre d'affaires, il ne dépend pas d'un seul service ou d'une entité, mais de l'ensemble du personnel au sein de l'entreprise. Il repose donc sur la qualité du service du département maritime et transports.

Si la conception d'un développement du portefeuille implique forcément la prise en compte des aspects exogènes, la qualité du service que nous proposons à notre clientèle doit apparaître comme une réponse efficace à ses attentes.

Satisfaire le client et rémunérer le capital est l'équation que tout dirigeant doit résoudre, il doit donc mettre en place des règles d'une gestion rentable, les mesures d'évaluation et de contrôle adéquates. Bref il doit respecter les impératifs d'une gestion rentable.

Deuxième partie :
LES IMPERATIFS LIES A UNE GESTION
RENTABLE

INTRODUCTION A LA DEUXIEME PARTIE

Selon Jack WELCH, l'échec est dû aux systèmes et processus défectueux et non toujours, parce que les employés sont incompetents²². Une entreprise qui vise une certaine rentabilité doit donc adapter ses appareils de production et de distribution au produit et au contexte.

Évoquer les impératifs liés à une gestion rentable dans le cadre de notre travail vise tout simplement à ressortir les spécificités et défis de gestion de la branche transport/facultés. Si ces difficultés ont généralement souvent été appréhendées par la trilogie prévention/tarification (*chapitre 1*), gestion des sinistres et recours (*chapitre 2*), il faudrait ajouter à celle-ci la constitution des provisions techniques et le rattachement des sinistres à l'année de souscription (*chapitre 3*).

²² Citations de l'homme d'affaires américain in le Figaro.fr

CHAPITRE 1 : LES IMPERATIFS LIES A LA PRODUCTION

Les assureurs déterminent globalement les événements qu'ils peuvent assurer sur la base des principes de l'assurance (caractère aléatoire des événements) et des obligations légales. Ils doivent par la suite évaluer dans quelle mesure l'objet que le preneur d'assurance veut garantir est soumis à ces périls. La démarche traditionnelle consiste alors à établir des classes de risques en fonction des probabilités des sinistres. Ces probabilités sont fonction de l'exposition des biens aux périls, cette exposition étant elle-même influencée par les caractéristiques propres au bien en question. Ce type de statistiques permet à l'assureur de gérer au mieux son engagement et constitue un élément déterminant de sa politique de souscription.

La difficulté de l'assureur maritime et transports se situe dans la définition des catégories de risques suffisamment homogènes et dans l'établissement d'un barème de tarification conséquent. Chaque risque en transport présente en effet une combinaison pratiquement unique des facteurs de risques.

L'acceptation éventuelle d'une affaire et sa tarification supposent que le souscripteur évalue avec soins toutes les composantes du risque. Ainsi, contrairement à un producteur d'assurances automobiles ou risques divers, qui dispose de statistiques établies sur des risques homogènes, le producteur en assurances transports et maritime doit mettre sur place des méthodes plus affinées pour estimer qu'un risque est aggravé ou taré. Ces méthodes reposent essentiellement sur les connaissances du producteur et sa faculté à cerner les contours de chaque risque.

Le producteur est donc soumis à des impératifs de prévention (*section 1*), et concomitamment à ceux de la tarification juste et concurrentielle (*section 2*) puisqu'il n'est pas le seul à qui le risque est proposé.

I. LA PRISE DES MESURES DE PREVENTION

Quels que soient leurs natures, leurs emballages, leurs destinations, les marchandises au cours du transport sont exposées à des risques multiples pouvant provenir des causes ordinaires et/ou exceptionnelles.

La prévention des risques provenant des causes exceptionnelles telles que la guerre, les émeutes, la piraterie et autres causes politiques pouvant aisément se faire par une interdiction faite au transporteur de naviguer dans les zones à risque, nous orienterons essentiellement notre étude sur la prévention des risques provenant de causes ordinaires (avaries, pertes et retard à la livraison).

La prévention s'entend ici de l'ensemble des mesures pouvant être prises et mises en place afin de réduire et maîtriser les risques. C'est selon Le petit LAROUSSE, « l'ensemble des mesures prises pour prévenir un risque, un mal, un danger, pour l'empêcher de survenir »

« Les études publiées par les organisations africaines et internationales qui s'occupent du transport maritime montrent que 70% des pertes et avaries qui surviennent au cours du transport peuvent être évitées ou réduites par les mesures de préventions idoines »²³. Ce propos d'un ancien président de la FANAF, prononcés lors de la rencontre AMRAE à STRASBOURG en 2009, montre s'il en était encore besoin, l'impact de la prévention des risques sur le résultat de l'assurance transport/facultés. Il ressort de ces études que plus de 2/3 des sinistres enregistrés en assurances transport/facultés sont imputables à des manquements, négligences et autres actes susceptibles d'être évités, c'est-à-dire des actes involontaires ou subits. Nous nous trouvons par conséquent dans le domaine de la sécurité et il convient de mettre en place des mesures préventives tendant à la réduction et/ou à l'évitement. La question centrale ici est quelles mesures de prévention et par qui doivent-elles mises en œuvre ?

A. LES MESURES DE PREVENTION A LA CHARGE DES ACTEURS DU TRANSPORT.

Les participants à l'acte de transport sont dans ce contexte tous ceux qui, par leur activité, sont amenés d'une manière ou d'une autre à intervenir au cours de l'acheminement des marchandises, quel qu'en soit le mode.

²³ Rencontre AMRAE-FANAF 2009 STRASBOURG France.

❖ les mesures de prévention à la charge du chargeur.

Une opération de transport comporte des risques spécifiques qui résultent pour une large part de la séparation entre l'activité des transporteurs et celle des chargeurs. Lorsque la marchandise est confiée au transporteur, le chargeur n'est plus en mesure de contrôler directement les risques encourus par celle-ci. Il lui revient alors, lors de la préparation, de la préserver autant que possible contre les agressions éventuelles survenant au cours du transport, et d'une façon générale contre tous les aléas.

La souscription d'une couverture d'assurances facultés apparaît généralement pour l'assuré comme une solution tous risques, augmentant ainsi l'aléa moral, car l'assuré pensant être à l'abri de tout risque néglige toutes mesures pouvant réduire ou éviter un sinistre. Il faut noter cependant que les articles 2 et 15 de la police française d'assurance maritime sur facultés, l'article 7 alinéa 1 de l'acte uniforme relatif aux contrats de transport de marchandises par route (OHADA), ou les articles 12 et 13 des REGLES DE HAMBOURG, mettent à la charge de celui-ci des obligations dont le respect constitue de véritables mesures de prévention.

1- l'emballage et le conditionnement des marchandises

Le chargeur doit mettre à la disposition du transporteur une marchandise emballée et conditionnée pour le transport ; il doit apporter tous les soins raisonnables à tout ce qui est relatif aux marchandises. L'emballage et le conditionnement doivent être adaptés au mode de transport sollicité et aux conditions du voyage. Il sera responsable envers le transporteur des dommages aux personnes, au matériel ou aux marchandises, ainsi que des frais encourus en raison de la défectuosité de l'emballage de la marchandise.

2- l'information sur la nature des marchandises et des précautions à prendre.

L'article 13 des REGLES DE HAMBOURG fait expressément obligation au chargeur d'informer le transporteur sur la nature de la marchandise embarquée à bord. Cette obligation d'information est une mesure de prévention. En effet, lorsque les instructions sont données au transporteur sur la nature de la marchandise ou que celles-ci sont inscrites sur l'emballage, le transporteur, l'acconier ou le consignataire prendra tous les soins nécessaires pour éviter de causer des dommages aux marchandises.

Concernant spécialement les marchandises dangereuses évoquées par cet article, il faut dire ici que la responsabilité civile du chargeur peut être soulevée pour non information sur la nature dangereuse des marchandises ou pour omission d'information sur des précautions à prendre.

3- la surveillance des marchandises à l'embarquement et au débarquement

Le chargeur, généralement représenté par son commissionnaire, doit surveiller les opérations d'embarquement et de débarquement de la marchandise. En effet, en raison de l'insécurité qui peut régner dans les ports, les assurés doivent veiller à la surveillance des navires au moment de l'embarquement et du déchargement des marchandises afin d'éviter des vols qui ne sont pas rares. Ce genre d'actions doit être répété au sein des aéroports, gares et autres lieux de destination des marchandises susceptibles d'être facilement emportées.

En outre, nous noterons que l'un des apports du projet CNUDCI est précisément d'insister sur les obligations du chargeur et spécialement sur son obligation de conformité : il doit en effet (art 28), « remettre les marchandises prêtes pour le transport à moins qu'il n'en soit convenu autrement dans le contrat de transport et dans un état tel qu'elles résisteront au transport prévu, y compris aux opérations de chargement, de manutention, d'arrimage, de saisissage, de fixation et de déchargement dont elles feront l'objet et ne causeront pas de dommage corporel et matériel ».

❖ les mesures de prévention à la charge du transporteur

L'article 1 des REGLES DE HAMBOURG définit le transporteur comme « toute personne par laquelle ou au nom de laquelle un contrat de marchandises par mer est conclu avec un chargeur » et l'acte uniforme OHADA précité précise que c'est « toute personne physique ou morale qui prend la responsabilité d'acheminer la marchandise du lieu de départ au lieu de destination ». Nous englobons dans cette définition, le transporteur, le transporteur substitué, l'acconier, le consignataire ou tout acteur qui représente le transporteur tel qu'il a été défini ci-dessus.

Selon Anne-Marie FOURNIER, environ 80% des accidents sont dus à des erreurs humaines d'où l'importance de la formation des équipages et d'une prise de conscience des charges et responsabilités qui pèsent sur eux dans ce contexte nouveau. Le transporteur a certes, bénéficié dans toutes les conventions internationales régissant le transport des facultés et d'une limitation de responsabilité, mais il faut tout de même noter que le

transport reste soumis entièrement à des usages et la bonne foi demeure de principe. Ceci signifie qu'ayant pris la garde de la chose à transporter, il doit veiller sur elle comme si celle-ci lui appartenait de droit et non de fait, d'où l'exigence de diligence de sa part. Il se doit donc de prendre toutes les précautions pour éviter ou limiter les dommages en cours de voyage ou lors de chaque manutention.

1- la fumigation à la charge de l'armateur

La fumigation est une opération consistant pour l'armateur à produire des fumées toxiques et des vapeurs désinfectantes pour se débarrasser des insectes et autres champignons présents dans les cales et autres endroits du navire. En effet, la diversité des marchandises à transporter est un aspect qui doit être essentiellement pris en compte pour limiter, voir éviter des avaries résultant de la température atmosphérique ambiante, de la contamination ou encore de l'action des insectes et autres animaux.

2- le calage des marchandises

Le transporteur doit veiller à la fixation de la marchandise dans l'unité de charge destinée au transport. Cette mesure est primordiale en transport terrestre où le mauvais calage des caisses, palettes ou casiers dans le camion est une cause récurrente d'avaries. En effet, compte tenu de l'état de nos routes, lorsque la marchandise transportée est disposée sur le plateau d'une semi-remorque et que le calage de celle-ci n'est pas de bonne qualité, le risque de sinistre est élevé par rapport à un autre un camion disposant des ridelles en cas de manœuvre imprudente du chauffeur. Le transporteur devrait donc affréter pour chaque type de transport un navire qui puisse préserver les droits des parties, étant entendu qu'il est tenu par une obligation de résultat.

B. LES MESURES DE PREVENTION PRISES PAR L ASSUREUR²⁴

Comment faire d'un pépin une pépite dans le futur ? Ainsi pourrait-on formuler le problème de la nécessité des mesures de prévention pour un assureur. Preneur de risques, l'assureur dispose d'informations détaillées sur les circonstances des sinistres, leur fréquence et leur gravité sur l'ensemble de son portefeuille. Cela lui permet de gérer une bibliothèque de données sur toutes les phases de risque transport et selon tous les types de conditionnement ou de manutention ou même de stockage.

²⁴ Cours d'assurance transports IIA 2014 E. ANASSE ASSAMOI

Cette position unique dans la chaîne de transport lui donne une vue globale que les chargeurs et transporteurs spécialisés ne peuvent acquérir. En plus de ces données, les grands assureurs se sont, pour certains, dotés d'équipes de spécialistes issues du monde du transport. La meilleure façon pour un assureur d'améliorer sa sinistralité est d'apprendre des causes des sinistres présents et passés et de mettre sur place des procédés juridiques et techniques pour empêcher de nouveaux sinistres ou de réduire leur impact. On pensera forcément à la franchise et aux exclusions contractuelles qui doivent être des préalables incontournables dans la prévention des risques par la moralisation de l'assuré, et la limitation du champ d'engagement de l'assureur.

Outre ces préalables, l'assureur doit donc recevoir des experts qu'il missionne les causes des sinistres et des suggestions sur des mesures conservatoires. Il doit par la suite transmettre cette expérience aux assurés lors des nouvelles souscriptions.

❖ LE RETOUR D'EXPERIENCE DES EXPERTS ET DE L'ASSUREUR

Le monde du transport est complexe en raison de la diversité et de l'éparpillement des opérateurs résultant notamment de la pratique de la sous-traitance. A cela s'ajoutent les nombreux corps de métiers ayant leurs exigences propres. Carrefour interprofessionnel, le milieu du transport reste cependant relativement cloisonné et spécialisé. Il n'est donc pas aisé pour un assureur d'appréhender dans sa globalité la problématique de chaque assuré. Mais comme il bénéficie d'une vision globale et transversale du transport, il est amené à conduire une veille permanente sur l'actualité du transport : observation des acteurs, tendances, évolution des pratiques, localisation des risques, évolutions techniques dans la mesure où il dispose de compétences réelles.

Grâce à cette veille, il peut émettre des alertes à ses assurés visant à les prévenir des risques nouveaux ou conjoncturels. Il peut faire bénéficier les uns et les autres des dernières innovations organisationnelles, techniques ou prévenir des risques émergents.

Le rôle des experts dans le transport est primordial, mais celui-ci ne devrait pas se limiter à un simple constat ou une simple évaluation du préjudice subi par un assuré.

Les experts missionnés doivent faire un retour d'expérience dans les rapports qu'ils rédigent. Ils peuvent, à titre d'exemple, après avoir indiqué les causes d'un sinistre, faire des propositions concrètes à l'assureur dans le sens des précautions à prendre lors de futures expéditions. Par ce retour d'expérience, les précautions à prendre sont divulguées à

tous les assurés dont les expéditions répondent aux conditions identiques, ce qui permet à l'assureur de limiter sinistralité.

L'expert doit aussi, en plus de sa mission de constat, maîtriser les procédures de conservation des droits de recours de l'assureur, ou celles de sauvegarde des biens après un sinistre. Certes ces mesures constituent en elles-mêmes des mesures de protection des droits après un sinistre, mais leur mise en œuvre ou leur maîtrise par les assurés est une véritable mesure de prévention.

L'instruction des assurés se révèle alors comme la meilleure façon de limiter les sinistres.

❖ LA CONTRIBUTION DE L'ASSUREUR

Un assureur doit être en mesure de guider l'assuré dans une démarche tendant à prévenir les risques de transport. Il doit donc mettre en place une politique de prévention des risques. Cette politique peut se concevoir autour des phases suivantes, même si la mise en œuvre dépend entièrement de l'assuré.

- **Mesurer les enjeux et les attentes,**
- **Faire un état des lieux,**
- **Etablir le profil de la sinistralité et mettre en évidence les zones de vulnérabilité,**
- **Fixer les objectifs**
- **Travailler à plusieurs niveaux** (sur le terrain pour établir les bonnes pratiques, près des opérationnels pour les sensibiliser et construire un reporting avec la direction générale pour garantir une politique cohérente),
- **Organiser et exploiter les retours d'expérience** (alerter, sensibiliser, informer, former),
- **Anticiper l'évolution des risques et prévoir les mesures de contention ad hoc.**

Une autre technique de prévention peut consister à l'instruction des assurés sur l'étendue des garanties souscrites. Ainsi, par exemple, si le client est informé du fait que lorsqu'il a souscrit une assurance **FAP sauf, accidents caractérisés ou événements majeurs**, la charge de la preuve en cas de sinistres lui incombe, et que s'il souscrit une garantie **TOUS RISQUES SAUF**, la charge de l'exclusion de la garantie incombe à l'assureur. Dans ce cas de figure, on peut espérer que l'assuré connaissant l'étendue de sa responsabilité fera plus d'efforts pour préserver des droits et des sauvetages ou récupérations. Toutes ces précautions apparaîtront comme de véritables guides lors de la tarification du risque.

II LE RESPECT DES REGLES DE TARIFICATION²⁵

L'activité de tarification en assurance facultés ne saurait être limitée à un simple calcul de la prime par une application d'un taux prédéterminé à une valeur déclarée, tant il est vrai que les exigences concurrentielles et l'utilisation du taux plancher en FAP SAUF peuvent souvent prêter à confusion.

La diversité des natures, des modes de transports, des différents intervenants, la durée du voyage, la maîtrise des statistiques de chaque risque et d'autres conditions de voyage font que le gestionnaire est amené à une analyse au cas par cas des risques. Ce qui est généralement fait grâce à la stratification des risques. La tarification des risques en assurances facultés doit aussi être assujettie à la maîtrise des conditions de garanties par les gestionnaires. Ainsi, de la probabilité dont peut disposer un assureur pour recouvrer des recours dans une police, peut dépendre un rabais technique justifié.

A. L'ANALYSE OBJECTIVE DU RISQUE

Le producteur d'assurances transport/facultés doit obligatoirement, lors d'une demande de cotation, se référer à des éléments ou critères de tarification qui lui permettront d'apprécier au mieux le risque proposé et sa fréquence ou/et son impact.

- les critères de tarification

Nous procéderons ici à une analyse énumérative.

1/ La nature de la marchandise et son conditionnement : une marchandise peut voyager à nu, en caisse, en conteneur de groupage ou en conteneur complet.

Ces différents états, associés aux conditions du voyage, font varier la fréquence et l'impact potentiel du sinistre.

2/ Valeur de la marchandise : il faut noter que plus la valeur est importante et plus le souscripteur aura tendance à écraser son taux de prime. Cette tendance ne doit cependant pas pousser le souscripteur à faire fi des autres critères.

3/ le voyage à assurer : lors de la souscription, l'assureur doit tenir compte de l'ensemble des transports à assurer pour arriver au point final du voyage assuré, y compris les différentes ruptures de charge dans les ports ou aéroports. Les conditions climatiques

²⁵ Cours d'assurance transports et maritime IIA 2014 ERNEST A. ASSAMOI

potentielles dans les différentes zones traversées peuvent influencer la tarification selon la nature de marchandise assurée.

4/ Le moyen de transport utilisé : il faut préciser que selon le moyen de transport utilisé, le coût de l'assurance peut être moindre ou élevé. Ainsi, un trajet terrestre direct coutera, sauf exception, moins qu'un trajet maritime interrompu par des ruptures de charges ou des séjours en entrepôts.

5/ Séjour, stockage particulier : lorsque l'organisation de la logistique du voyage est communiquée à l'assureur, et qu'elle comporte des séjours ou stockage en cours de route, ceux-ci peuvent influencer dans la tarification des assureurs.

6/ Les conditions d'assurance : selon les garanties proposées (risques limités à des événements majeurs ou tous risques) les conditions de prime seront plus ou moins élevées.

L'assureur doit aussi impacter la franchise sur la prime. En effet, plus la franchise est élevée, plus la prime doit baisser.

7/ Les statistiques et antécédents du risque : les assureurs intègrent dans leur raisonnement et calcul des primes les antécédents du risque qui permettent aux souscripteurs de vérifier leur approche technique issue de l'analyse des éléments de souscription. Il n'est pas alors surprenant que pour une même activité et les flux comparables, deux assurés puissent avoir des conditions tarifaires différentes.

B. LA PRISE EN COMPTE DES ELEMENTS SUBJECTIFS

D'autres éléments plus subjectifs permettent au souscripteur de peaufiner sa tarification. Il peut ainsi prendre en compte :

- la qualité du client,
- la bonne santé financière de l'entreprise assurée,
- l'organisation logistique mise en place,
- le choix de ses transporteurs et accords litiges négociés avec eux pour optimiser ses recours
- la qualité des emballages comme la résistance aux chocs ou absence de marque sur les colis pour les marchandises sujettes au vol,
- la volonté à mettre en place des mesures de prévention qui auront un impact certain sur les résultats des contrats.

En plus de ces critères que nous venons de citer, le souscripteur affinera son travail en considérant le type de tarification qu'il poursuit. Ainsi par rapport au type de police souscrit, il stratifiera les taux à appliquer selon la police, les expéditions, le volume estimé des expéditions, le chiffre d'affaires. Ce volet est très important car il peut être une technique commerciale pour le souscripteur qui maîtrise son application.

C. COMMENT ADAPTER LA TARIFICATION AU CONTEXTE CONCURRENTIEL ?

Pour adapter la tarification au contexte concurrentiel dans lequel l'assureur exerce, il faut faire une application des taux police par police. Lorsque, grâce aux analyses précédemment faites, un taux de prime a été déterminé, ce taux doit être appliqué sur des éléments de valeur et conformément à la police concernée. Pour une police au voyage, le taux est appliqué sur la valeur de l'expédition. Concernant la police « tiers chargeur », les assureurs doivent mettre à la disposition des clients des grilles tarifaires selon la nature de la marchandise, son conditionnement, le trajet à assurer et les moyens de transports utilisés. Ces taux seront appliqués sur les éléments à la police, et peuvent être régularisés après une période convenue par les parties.

Pour la police d'abonnement ou autres polices annuelles portant sur les valeurs assurées, un taux de prime est appliqué sur les estimations des valeurs des expéditions, il est ainsi déterminé une prime estimée, l'assureur requerra alors de l'assuré une prime provisionnelle qui correspond généralement à 80 ou 90% de la prime annuelle estimée. L'assuré déclarant les valeurs au cours de l'exercice, il sera procédé en fin d'exercice, ou à toute autre période convenue par les parties à une régularisation. On peut noter au terme de ce développement que la gestion de la production est tributaire des mesures de prévention mises en place, de la maîtrise des garanties et polices d'assurance et surtout des connaissances et expériences du souscripteur. Il convient alors d'évoquer les impératifs liés à l'indemnisation.

CHAPITRE 2 : LES IMPERATIFS LIES A L INDEMNISATION

La problématique du développement et de la gestion de l'assurance transports/facultés telle qu'elle est conçue dans notre analyse a pour dessein de proposer à l'entreprise d'assurances des armes techniques pouvant lui permettre de dynamiser son activité et de prétendre à une rentabilité technique de la branche Transports. Cette rentabilité est soumise à des éléments précis que sont les primes et les sinistres. Si l'acquisition des primes est pratiquement prévisible, le montant des indemnités qu'un assureur est appelé à payer au cours d'un exercice quant à lui est soumis à l'aléa.

Bien que l'assureur se soit armé de toutes les précautions en matière de sélection et de prévention lors de la souscription, son sort dépend de la gestion des éventuels sinistres.

Régler les sinistres est en effet le cœur du métier de l'assureur, c'est aussi le meilleur outil de fidélisation de la clientèle. Le développement tel que nous le concevons dans ce mémoire ne peut se faire sans une observation stricte des règles de gestion des sinistres (*Section 1*).

La présomption de responsabilité qui pèse sur le transporteur des facultés a un impact indéniable sur la gestion des sinistres facultés. En effet, les taux de primes facultés appliqués par les assureurs prennent en compte la possibilité de recouvrement des recours contre le transporteur présumé responsable de tout dommage causé aux marchandises lors du transport. La préservation des droits de recours de l'assureur par l'assuré, la mise en place des mesures de recouvrement des recours contre les responsables sont autant d'éléments qui font de la gestion des recours (*Section 2*) le second impératif lié à l'indemnisation.

I. LA GESTION DES SINISTRES TRANSPORTS/FACULTES

Fidéliser un client passe par l'établissement d'un lien de confiance direct entre l'assuré et l'assureur. Ceci suppose la mise en place des dispositions contractuelles précises et expresses. Aussi, face au manque d'intérêt des assurés à lire les dispositions contractuelles, une obligation d'informations et de conseils s'impose à un assureur diligent et soucieux de faire de l'assuré un partenaire à long terme.

Ainsi, ne conçoit-on une gestion efficiente des sinistres qu'au travers de deux phases essentielles.

En premier lieu, les mesures protectrices à prendre avant la déclaration du sinistre et en second lieu celles à prendre par l'assureur après la déclaration.

A. LES MESURES PROTECTRICES

La diversité des biens transportés n'a d'égale que celle des dommages que l'on peut enregistrer en transport. Le souci premier d'un assureur devrait être de savoir que son client ou autre personne, le représentant, sait ce qu'il doit faire en cas d'un sinistre.

D'où la question « que faire en cas de sinistre ? »

Il faut noter que l'incoterm FOB étant préconisé pour le commerce international en faveur de nos ETATS, nous évoquerons tour à tour les obligations du destinataire des facultés et le rôle des experts d'avaries.

1) LES OBLIGATIONS DU DESTINATAIRE/ASSURE²⁶

Les articles 15,16 et 17 de la POLICE FRANCAISE D' ASSURANCE MARITIME SUR FACULTES sont bien précis sur les mesures à prendre par l'assuré en cas de sinistre. Celles-ci vont de la prise des réserves sur l'état de la marchandise au constat des dommages en passant par la prise des mesures tendant à éviter l'aggravation des dommages.

²⁶ Commentaires de la police française d'assurances maritimes sur facultés 2^e édition Pierre LUREAU 1952 PP 142-159

1.1 Les réserves sur l'état de la marchandise

Excepté le cas où le refus de réceptionner la marchandise est justifié (marchandise inutilisable, marchandise ne correspondant pas à celle attendue), le destinataire est obligé de réceptionner la marchandise lorsqu'elle est avariée et de faire des réserves.

L'importance des réserves ainsi que les conséquences de leur absence doivent être comprises par l'assuré auquel l'assureur se subrogera pour exercer un éventuel recours contre le transporteur. En effet, le transporteur étant tenu par une obligation de résultat, doit, après la livraison, savoir s'il a parfaitement exécuté son obligation. La pratique des réserves, bien que permettant de localiser l'origine des dommages, a été admise comme une condition essentielle pour agir en responsabilité contre le transporteur. L'absence de réserves n'exonérant pas de fait le transporteur, elle suppose tout de même une présomption de livraison conforme de la marchandise.

Les réserves peuvent se définir dès lors comme des protestations expresses, précises et motivées faites par le chargeur afin de dénoncer une avarie. Etant un préalable à la saisine éventuelle du juge, les réserves doivent donc être faites en respect des délais édictés par les conventions qui régissent le mode de transport en cause.

La maîtrise des procédures et des délais des protestations est un plus considérable dans la gestion des sinistres.

1.2 Procédures et délais de réserves

La validité des réserves faites par un destinataire est soumise à des conditions de procédures et de délais que doit maîtriser tout chargeur, l'assureur devrait donc veiller à ce que tous assurés propriétaires des polices d'abonnement ou autres polices annuelles puissent les maîtriser car ceci est le premier gage de recouvrement des recours.

1.2.1 Les différents délais et procédures.

a. En transport routier

L'acte uniforme OHADA précité fait obligation au transporteur et au destinataire de faire une constatation commune écrite de l'état conforme de la marchandise à la livraison lorsqu'ils s'entendent sur cet état. Si les dommages sont apparents à la livraison, le destinataire doit adresser les réserves au transporteur au plus tard le premier jour ouvrable qui suit la date de livraison.

Si par contre les dommages sont non apparents, les réserves doivent être envoyées au transporteur dans les sept jours qui suivent la date de la livraison. (Dimanche et jours fériés non compris).

b. En transport maritime

Les règles de HAMBOURG opèrent elles aussi une distinction entre les dommages apparents et les dommages non apparents. Si les dommages sont apparents, les réserves pourront être faites le même jour ou le premier jour ouvrable suivant ce jour. Dans le cas contraire, le destinataire dispose d'un délai de quinze jours pour faire parvenir ses réserves au transporteur.

c. En transport aérien

Ici, le destinataire doit envoyer les réserves par lettre recommandée au plus tard dans un délai de quatorze jours à compter de la réception de la marchandise.

d. En transport ferroviaire

Dans ce mode de transport, le destinataire doit constater contradictoirement lors de la livraison, les avaries ou autres manquants et consigner ses réserves sur le document de livraison de marchandises, qu'il doit faire contresigner par le transporteur ou ses représentants, il doit par la suite les envoyer au transporteur par lettre recommandée ou par acte extra judiciaire. L'importance des réserves est plus accrue dans ce mode de transport, en effet, leur absence est une cause de déchéance et exonère de fait le transporteur.

2. LES MESURES DE SAUVEGARDE

Les mesures de sauvegarde s'entendent ici de toutes mesures prises pour éviter l'aggravation des dommages. Ce sont des mesures conservatoires en vue de limiter les dommages et pertes qui relèvent en fait du bon sens du réceptionnaire. Les assureurs, assurés et transporteurs sont des associés contre le dommage aux biens, chacun devant apporter son concours pour réduire le dommage ou la perte, et ceci d'une manière conjointe. L'assuré doit agir spontanément sans qu'il soit nécessaire de prendre l'accord de l'expert ; il est par exemple élémentaire de protéger contre la pluie des marchandises qui s'y trouvent exposés par suite d'ouverture accidentelle de l'emballage. S'il ne le faisait pas, le réceptionnaire engagerait sa responsabilité.

Si le dommage est réputé grave, le réceptionnaire doit faire appel à un expert avant de prendre des mesures conservatoires, le rôle de l'expert n'est pas ici de se substituer au réceptionnaire, mais de lui prodiguer des conseils compte tenu de son expérience.

Le bénéficiaire de l'assurance ne saurait donc rester passif face à l'aggravation du dommage sous prétexte qu'il est assuré.

❖ . le rôle des experts en transport

Nous avons évoqué plus haut le rôle de l'expert dans la prévention des sinistres, il faut cependant dire que ce rôle est beaucoup plus pédagogique et préventif.

En réalité, l'expert ou le commissaire d'avaries a pour mission principale d'effectuer pour le compte de l'assureur, à destination ou en cours de route, la constatation des pertes et avaries.

Le rôle du commissaire d'avaries est complexe et multiple, mais très important car le contexte est délicat du fait de la matérialisation d'un sinistre Transport

Son intervention est multiple. Il doit renseigner et informer les différentes parties de l'étendue et de la cause du dommage, sauvegarder et préserver les intérêts en cause en toute Indépendance et prévenir toute aggravation du dommage survenu.

Les assureurs et assurés attendent donc de lui certaines qualités de jugement essentielles pour la gestion rapide des sinistres transports.

Il doit donc être disponible, rapide et réactif, avoir des connaissances juridiques, économiques et techniques et enfin, être un assistant permanent tant au près de l'assureur que des assurés.

Ces développements faits sur les rôles des assurés et experts dans la gestion des sinistres peuvent paraître éloignés de notre objectif de gestion efficiente des sinistres. Il faut toutefois noter qu'ils constituent des préalables sans lesquels, le gestionnaire de sinistres transports ne saurait s'orienter.

B. LES MESURES DE PRUDENCE A PRENDRE PAR L ASSUREUR

Lorsque l'assureur est saisi par le requérant aux fins d'une éventuelle indemnisation, la prudence doit être de mise quant à l'examen de la concordance des divers éléments justificatifs requis. La routine et la similitude des cas sont de grands dangers qui guettent le personnel en charge de l'indemnisation. La proximité des assurés ne devrait pas être considérée comme une raison d'un certain laxisme ou d'une complaisance,

l'assureur se doit de rester professionnel car la mutualité qu'il gère ne lui appartient pas. Il ne saurait être toléré d'inertie dans ce domaine. En effet, l'assurance transports/facultés est assez dynamique, on attend donc du personnel un certain dynamisme, une quête de la bonne information, une concertation permanente et non un attentisme qui frise souvent le fonctionnariat. Il ne faut pas oublier qu'au-delà de son rôle central, l'assureur recherche un bénéfice.

L'assureur doit aussi se soumettre aux impératifs de délais afin de satisfaire son client ou lui apporter une réponse sincère et rapide au cas où la garantie n'est pas acquise. Il doit donc éviter des méthodes dilatoires qui n'ont pour seul but que de créer un climat de méfiance ou d'incompréhension de la part de l'assuré.

La prudence de l'assureur se manifeste à deux étapes :

La maîtrise et le rôle des différentes pièces justificatives (A) ;

Et le calcul de l'indemnité (B).

2) la vérification des pièces justificatives

L'activité du régleur de sinistres transports ne saurait être stéréotypée. Bien que des pièces spécifiques soient requises pour l'indemnisation d'un sinistre, son rôle ne pourrait se limiter à les collecter ; il doit en plus, et selon le type de sinistre en cause, réclamer et vérifier l'authenticité et la véracité des pièces que lui fournit l'assuré.

L'appréciation des éléments justificatifs doit concerner autant le fond que la forme des pièces fournies : conformité des dates (date de départ et date d'arrivée des marchandises), la désignation des transporteurs, la valeur assurée et la valeur facture, le montant des dommages, la nature des biens assurés, l'effectivité des dommages, etc.....

Bref le régleur de sinistres transports doit faire appel à son flair et non se fier entièrement à la routine.

3) le calcul de l'indemnité²⁷

Nous proposons à titre indicatif les éléments à prendre en compte pour estimer convenablement l'indemnité due au requérant.

- a. **cas des manquants ou pertes** (Le règlement doit être fait sur la base de la valeur assurée unitaire des articles)

²⁷ Aspects juridiques et techniques de l'assurance transports et maritime E. ANASSE ASSAMOI

- b. **cas d'avarie** (le règlement est obtenu en appliquant le taux de dépréciation à la valeur assurée de l'objet avarié)
- c. **cas de vente des objets avariés** (l'assureur règle la valeur d'assurance diminuée du produit de la vente art 21)
- d. **cas de la réparation des objets endommagés** (remise en état de tout ou partie de l'objet assuré), règlement sur la base de la facture de réparation approuvée par l'expert.
- e. **le délaissement (art. 26)** s'assurer des conditions suivantes :
 - Perte sans nouvelle du navire après 4 mois
 - Innavigabilité de navire
 - Détérioration aux $\frac{3}{4}$ de la valeur assurée de la marchandise

4) paiement de l'indemnité

Présentation des justificatifs requis

- Déductions éventuelles à effectuer :
 - Non conservation des recours
 - Montant du sauvetage (ou ramassis)
 - Franchise
 - Freinte de route
- **Ajouter** : frais et accessoires d'expertise

II. LA GESTION DES RECOURS²⁸

Il faut d'abord préciser l'origine des recours afin de faire comprendre leur nécessité dans le domaine des assurances des facultés. La présomption de responsabilité du transporteur, gardien de la marchandise transportée, a un impact considérable sur le taux de prime que l'assureur applique à la valeur des marchandises assurées. L'étendue de cette responsabilité étant limitée, l'assureur qui indemnise son assuré se subroge par ce paiement aux droits de ce dernier contre le transporteur. Il est donc primordial pour des raisons de rentabilité que l'assureur recouvre une part égale à la responsabilité du transporteur fautif, sinon une part considérable. De ce fait, il est donc nécessaire pour une entreprise d'assurances de disposer d'un personnel qui maîtrise parfaitement les procédures de préservation des recours, et la mise en œuvre des mesures de recouvrement des recours.

A. LA PRESERVATION DES RECOURS DE L ASSUREUR

L'article 5 de la convention de Hambourg du 31 mars 1978 pose explicitement une présomption de responsabilité du transporteur maritime pour tout préjudice résultant des pertes ou dommages subis par la marchandise ainsi que du retard à la livraison si l'événement dommageable est intervenu alors que la marchandise était sous sa garde.

En principe, seuls ont droit d'agir en responsabilité contractuelle contre le transporteur, le chargeur, le destinataire et tous les cessionnaires réguliers de ces derniers, c'est-à-dire tous ceux qui sont liés au contrat de transport (assureur). L'article 16 de LA POLICE FRANCAISE D'ASSURANCE MARITIME SUR FACULTES dispose que l'assuré doit faire en sorte de préserver les droits et actions contre le transporteur et autres tiers intervenants lors de la réception des marchandises, en émettant des réserves précises en cas de sinistres sur les bordereaux de livraison.

Si cette obligation de préservation de droits de l'assureur n'est pas respectée, il peut être opposé à l'assuré une réduction de l'indemnité conformément au taux de recours perdu. Selon les usages, une réduction de 100% de l'indemnité peut être appliquée par l'assureur si la perte est totale, 50% en cas de perte partielle, et 30% pour les avaries.

Il paraît donc anormal, selon les usages, que le taux des recours encaissés soit inférieur à 33% des prestations facultés au cours d'un exercice. Cette étude sera peaufinée au chapitre sur l'audit de la sous branche facultés.

²⁸ Cours du droit des transports IIA 2013 Pr BOKALI et cours d'assurance transports et maritime E. ANASSE ASSAMOI.

B. LA MISE EN PLACE DES MESURES DE RECOUVREMENT DES RECOURS

❖ les préalables à la saisine des transporteurs²⁹

Lorsque les droits de recours ont été préservés et que certaines conditions d'exercice de ceux-ci sont respectées, l'assureur doit mettre en œuvre autant les procédures amiables que contentieuses pour recouvrer contre le transporteur ou autre responsable le recours.

Il doit ainsi respecter les délais de prescription de l'action contre le transporteur, conformément à la convention qui régissait le transport ;

Il doit justifier de son action à agir contre le transporteur par la production d'un acte qui est soumis au paiement de l'indemnité à l'assuré.

L'assureur doit, avant toute réclamation adressée au transporteur, vérifier la justesse du quantum de la réclamation conformément à la limitation de la responsabilité dont jouit le transporteur ; il doit aussi vérifier le fondement de sa demande, car le transporteur jouit de l'exonération de sa responsabilité dans des certains cas. La prise en compte de ces mesures permet à l'assureur d'éviter de gaspiller de l'argent dans des procédures amiables ou contentieuses perdues d'avance.

❖ les mesures de réduction des coûts de procédures

L'assureur doit être soucieux des frais de gestion qu'il peut engager pour le recouvrement des recours car il serait incompréhensible que des recours soient exercés pour le plaisir d'avoir gain de cause ; l'assureur vise la rentabilité et non une fierté quelconque de gagner un procès. Pour cela, des conventions doivent être signées avec les assureurs de responsabilité civile des transporteurs afin d'éviter des pertes d'argent et de temps.

- Les P&I CLUBS offrent généralement une caution à des armateurs, il est primordial pour un assureur de passer des accords avec lesdits clubs afin de faciliter les transactions lorsque la responsabilité du transporteur est clairement avérée.

²⁹ Recours contre le transporteur maritime sur facultés Mor GUEYE 2009

- Les assureurs devraient aussi exiger que les transporteurs, ou leurs consignataires constituent des garanties bancaires auprès des banques camerounaises, afin de faciliter la créance maritime de l'assureur.

- l'assureur devra opter pour l'arbitrage, conformément à l'article 22 des REGLES DE HAMBOURG, ce qui lui éviterait de longs procès souvent très coûteux.

Lorsque toutes ces mesures transactionnelles ont échoué et que l'action contentieuse reste la seule option, l'assureur ne devra pas hésiter s'il juge que ses chances de recouvrement sont réelles.

Pour envisager une rentabilité de la branche d'assurance transports/facultés, nous avons pris en compte non seulement l'impact macroéconomique et microéconomique sur son développement, mais aussi l'impact des exigences de gestion humaine, managériale, professionnelle et de la clientèle. Ceux-ci ont constitué, certes, le volet le plus important, mais, il est aussi très important pour évaluer cette rentabilité, de prendre en compte l'impératif de maîtrise constante des paramètres techniques et comptables spécifiques à cette branche.

CHAPITRE 3 : LES IMPERATIFS LIES A LA COMPTABILITE

L'assurance transports est une assurance dont la gestion est spécifique ; l'impact des recours sur les S/P oblige l'assureur à travailler avec des S/P statistiques, prenant en compte des prévisions pour recours à encaisser établies sur une base statistique. Contrairement aux autres branches où l'on utilise des S/P comptables, le technicien doit utiliser les S/P de compétence pour mieux évaluer sa gestion.

En effet, les S/P comptables ont généralement tendance à être surévalués du fait que le recouvrement des recours n'intervient souvent que plusieurs années après le sinistre. Par conséquent le résultat réel de la branche transport ne peut être connu avec exactitude que plusieurs années après, lorsque l'ensemble des actions amiables et contentieuses de recours contre les tiers sont closes. Il s'avère donc que, lorsque les actions en recours sont bien exercées par les services chargés de l'indemnisation, l'assureur ne saura que des années plus tard si le taux technique qu'il appliquait était adapté ou non.

Il doit alors mettre en œuvre un tableau de S/P par années de rattachement, lui permettant de suivre l'évolution des S/P d'au moins pendant (5) cinq années de compétence, afin de construire une statistique fiable lui permettant de mieux estimer les S/P réels à partir des S/P comptables et des prévisions de recours à encaisser. Il pourra alors obtenir des S/P estimés, inférieurs aux S/P comptables. Ce qui lui permettra de conserver certains risques dont la sinistralité paraît élevée, ou alors de mieux réajuster en plus ou en moins les taux par rapport aux S/P estimés et aux recours en vue.

Ce développement justifie, s'il en était encore besoin la nécessité d'avoir un département d'assurances transports au sein d'une entreprise. L'assureur doit donc avoir une maîtrise parfaite de la rentabilité de la branche transport, ce qui passe par un contrôle continu annuel de chaque année de souscription.

Nous envisagerons donc dans cette dernière partie la nécessité du rattachement à l'exercice de souscription et son impact sur les résultats à court terme et à long terme (section 1), et par la suite une démonstration du suivi annuel des S/P, suivi qui est subordonné au provisionnement technique des tardifs et recours. (Section 2).

I. LA NECESSITE DU RATTACHEMENT A L EXERCICE DE SOUSCRIPTION

La complexité des risques de transport se répercute naturellement sur la gestion des polices. Le problème réside dans la difficulté à circonscrire les risques dans le temps, pourtant l'assureur transport, autant que les autres, a besoin de données statistiques fiables pour gérer son portefeuille. Il est donc contraint d'établir ses statistiques sur la base de l'année de souscription, c'est-à-dire l'année de commencement du risque, année d'émission de la police.

Toutes les opérations comptables (versement de la prime originale, ajustements et ristournes ultérieurs, sommes déboursées en règlement de dommages) seront affectées à cette année de souscription. Le règlement des dommages peut intervenir plus de 5 ans après l'année de souscription, l'assureur connaîtra alors effectivement son résultat technique de l'année de souscription N-4 qu'à l'inventaire de l'exercice N.

C'est par exemple le cas d'une expédition partie de MUMBAI en INDE le 09/09/2012, qui arrive endommagée au Cameroun en Janvier 2014, et le sinistre est payé en Mai 2015. Le montant payé par l'assureur, et la prime encaissée pour cette expédition doivent tous être comptabilisés à l'année 2012. Pour connaître le résultat technique de l'année 2012, l'assureur devra effectuer le dépouillement complet des ristournes, ajustements, recours, règlements et tardifs de 2012. Il doit donc se baser sur les résultats des exercices entièrement clos pour établir des statistiques fiables pouvant lui permettre de construire des taux de prime sur une base fiable. On comprend dès lors l'importance d'une gestion rigoureuse de cette branche. Si l'assureur ne tient pas compte de cette spécificité, grande est la possibilité de travailler avec des S/P comptables plus ou moins élevés que les S/P réels, selon que les recours sont recouverts tardivement ou que les tardifs sont bien provisionnés. L'assureur qui maîtrise très bien ses provisions de tardifs et ses prévisions de recours sera plus compétitif que celui qui travaille avec des S/P comptables, et qui réajuste ses taux de prime en début de chaque exercice. Un assureur ne peut donc prétendre maîtriser un risque transport à court terme, bien que des mesures d'encadrement de la sinistralité soient conseillées à la fin de chaque exercice. Une étude pratique de cette nécessité sera envisagée à la prochaine section.

II. LE PROVISIONNEMENT TECHNIQUE DES TARDIFS ET RECOURS

Le but essentiel de l'analyse que nous voulons faire est de dégager le résultat propre de chaque exercice de souscription. Ce résultat, bien que connu tardivement, reste très important pour le technicien d'assurances qui a besoin de connaître son résultat technique réel, afin de peaufiner sa tarification au mieux. Cet exercice ne peut être réalisé que lorsqu'un suivi systématique de chaque année de souscription est mis sur pied par les services techniques. L'assureur doit donc chercher à mieux évaluer le résultat technique de l'année de souscription N lors de l'inventaire de celui-ci. La difficulté est énorme quand l'on sait qu'en assurance transports, la charge de sinistres décroît sensiblement années après années au fur et à mesure que les recours sont recouverts mais à condition que les tardifs soient bien estimés.

L'assureur doit alors dresser un tableau qui ressorte pour toute année de souscription, son résultat technique à chaque inventaire, jusqu'à ce que toute opération affectant cette année et pouvant influencer de quelque manière son résultat soit close. Les années de souscriptions restent alors ouvertes jusqu'à épuisement, ainsi, l'expérience de l'évolution des S/P de cinq années de souscription totalement épuisées, permettra de construire des taux techniques à court terme essentiels pour rester commercial.

Cet exercice est essentiel pour la rentabilité de l'assureur car il lui permet de conserver dans son portefeuille, et à des taux concurrentiels, des risques dont la sinistralité peut paraître élevée pour les premières années et dont les potentiels recouvrements de recours viendront revoir à la baisse. Il est alors important pour l'assureur de bien estimer ses tardifs et ses recours, s'il veut connaître à l'inventaire de chaque année de souscription son résultat technique réel en avance.

A. LA PROVISION POUR SINISTRES TARDIFS³⁰

Elle est comprise dans la provision pour sinistres à payer, et dotée pour faire face au coût des sinistres survenus et non encore déclarés, à la clôture d'un exercice. Elle est prévue à l'alinéa 2 de l'article 334-12 du code des assurances. Son calcul est basé sur la cadence de déclarations des tardifs. Cette méthode repose sur la construction des cadences

³⁰ Cours de contrôle sur pièces et sur place IIA 2014 KANDJI MANDAW

des déclarations tardives à partir des données du tableau C des états C10B et C10C du code des assurances. Nous ne pourrions procéder à titre illustratif à son calcul, cependant nous indiquerons que l'étude du nombre de tardifs se fait par la lecture de la dernière ligne du tableau C de l'état C10B ou C10C. Cette ligne est construite à partir du répertoire d'enregistrement des sinistres (registre de l'article 415 du code CIMA). Il est donc impératif pour une entreprise de tenir correctement son répertoire d'enregistrement de sinistres, il convient même d'insister sur la mention de la colonne « date d'enregistrement », qui permet, en effet, de déterminer les sinistres tardifs survenus au cours d'un exercice social donné mais, qui n'ont pas été déclarés avant le 31 décembre.

B. LES RECOURS ET ESTIMATIONS DE RECOURS³¹

Il faut préciser ici que les recours sont des sinistres négatifs, c'est pour cette raison qu'ils sont précédés du signe négatif. Le tableau E de l'état C10B éclate par années de survenance les recours qui sont encaissés ou à encaisser. Le technicien doit veiller à avoir une concordance entre ce tableau E et l'état C1 en matière de sinistres. Au C1, on doit avoir le même montant figurant au tableau E et le montant des recours à encaisser doit être diminué de 5% des chargements de gestion dans le C1.

Ainsi, la ligne 1 du tableau E doit enregistrer les recours encaissés au cours de l'exercice, la ligne 2 les prévisions de recours, la ligne 3 donne le total des recours encaissés et estimations de recours restant à encaisser, et la ligne 4 enregistre le report de l'estimation des recours de l'exercice précédent et ainsi permet après comparaison avec la ligne 3 de surveiller l'estimation des recours à encaisser. On peut ainsi maîtriser les prévisions de recours.

Cependant en assurance transport, le technicien va devoir répercuter chaque encaissement de recours à sa propre année de souscription, il fera pareil avec les estimations de recours à encaisser s'il veut maîtriser son résultat technique. Il doit pour cela construire un tableau d'inventaire par années de souscription, en d'autres termes, il devra tenir une comptabilité analytique technique parallèle. Ce travail ne peut se faire que si l'entreprise d'assurances procède à une bonne tenue du registre de l'article 416 de code CIMA.

³¹ Idem 30

CONCLUSION GENERALE

En somme, nous avons relevé tout au long de ce travail des défis de développement et de gestion de l'assurance transport/facultés au Cameroun. Ceux-ci se sont révélés comme de véritables écueils à la prospérité et à la rentabilité de cette branche. Nous avons pu constater que l'assureur, bien qu'acteur économique central de ce secteur d'activité ne pouvait, à lui seul, y apporter toutes les solutions.

Ainsi, avons-nous évoqué divers défis de développement, à ceux-ci, avons attribué une responsabilité, et apporté quelques solutions. Les rôles de l'Etat et du marché de l'assurance ayant été soulevés dans les chapitres 1 et 2 de la première partie, nous avons tenté de montrer la nécessité pour eux de mettre en place un plan d'arrimage à la mondialisation. Ce plan ne pouvant être envisagé qu'au travers d'un renforcement des mesures de protection de notre jeune marché contre la concurrence occidentale, par un développement et un entretien permanent de nos infrastructures de transport, par un renforcement de la capacité financière de nos compagnies, par une mise en place d'un bureau central de tarification des risques transports, un renforcement des contrôles techniques dans les compagnies et une volonté de lutte pour assainir le marché de pratiques concurrentielles malsaines.

Quant à la responsabilité et au rôle qui incombent à l'assureur lui-même, nous avons évoqué aussi bien dans la première partie que dans la seconde, les impératifs de management, d'organisation, de production, d'indemnisation et de gestion comptable dont le respect scrupuleux semble être, pour nous, le gage de bon résultat technique. De ce rôle, il en ressort que, à cause des spécificités de l'assurance transport, sa gestion efficiente ne peut être envisagée qu'au sein d'une unité opérationnelle indépendante, sinon tout au moins isolée. Cette gestion requiert des connaissances diverses et complémentaires des gestionnaires, leur curiosité intellectuelle, leur respect des procédures de souscription et d'indemnisation.

Nous avons noté que cette tâche de gestion interne n'était pas dévolue qu'aux seuls gestionnaires, en effet, les managers et dirigeants de la compagnie doivent, par leur pro activité et leur respect de la relation clientèle, guider la société vers une innovation

constante, une adaptation permanente des produits aux besoins, une formation permanente aussi bien interne qu'externe du personnel et des commerciaux.

Il ressort donc de cette étude que le développement ne se conçoit pas qu'au travers d'un accroissement du chiffre d'affaires des compagnies, car la réassurance (le fronting) est une solution facile qui ne développera pas notre industrie des assurances, une industrie en quête certes d'aliments, mais surtout d'une grosse crédibilité et d'une rentabilité technique.

Nous avons pu constater qu'en moyenne 77% ³²des primes d'assurances transports et maritime étaient cédées, l'époque où les compagnies locales servaient de bureaux de souscription pour les compagnies occidentales paraît peu éloignée. En plus de ce constat alarmant, nous avons évoqué la dénaturation de la garantie FAP SAUF par une pratique de souscription des risques à l'arrivée des marchandises. Cette tendance discrédite les assurances et fait penser aux assurés que l'assurance facultés n'est qu'une sorte de taxe à l'importation, car si par ailleurs elle peut être une source d'aliments sans risques, la conception que s'en fait le consommateur est préjudiciable aux fondements mêmes de la technique d'assurances, et par conséquent à son esprit. Cette tendance peut déjà s'observer sur le marché par la quête effrénée des assurés et courtiers à la prime la plus basse possible. La loi d'obligation d'assurances des facultés à l'importation, source de ces aliments, ne devrait pas être prise par les assureurs comme un acquis éternel, mais comme un coup de pouce des autorités pour nos compagnies, afin de leur permettre de se développer et de prétendre proposer des services à l'international.

Cette prétention, bien que légitime, n'est envisageable que si le marché camerounais s'y organise, s'il se donne les moyens de reconquérir son image de marque, s'il accepte d'appliquer les règles de bonne gestion prescrites par les autorités réglementaires et la déontologie de la concurrence. Seulement à ces conditions, nos compagnies pourront apparaître pour les chargeurs, transporteurs, importateurs et exportateurs comme la solution numéro un pour la couverture financière de leurs facultés.

³² ASAC Assurances et sécurité n°23

BIBLIOGRAPHIE

Codes Conventions et Lois

1. code CIMA
2. Convention des Nations Unies sur le Transport de Marchandises par Mer, 1978
(Règles de Hambourg)
3. Acte Uniforme Relatif aux Contrats de Transport de Marchandises par Route
(OHADA)
4. Loi N°
5. Décret N°

Ouvrages

2. Les Assurances Facultés (Aspects juridiques et techniques), Ernest ASSAMOI ANASSE
3. Le Droit Maritime Français, Pierre BONASSIES et Philippe DELEBECQUE
4. Commentaires des Polices Françaises d'Assurances Facultés, Pierre OLIVE et Pierre LUREAU
5. L'Assurance dans la Zone Franc, Yves DE MESTIER et Jacques LE PAPE PP
203 à 236

Polycopie

- Cours Droit du Transport (DESS-A IIA), Pr BOKALI
- Cours Marketing et Stratégies Commerciales (DESS-A IIA) Mourad ZOURDANI
- Cours d'Analyse des Comptes des Sociétés d'Assurances (ENASS 2004) M LATRASSE
- Cours d'Assurance Transports (DESS-A IIA) E. ASSAMOI ANASSE

Articles, Revues et PUBLICATIONS

- L'Assurance en Afrique : Une Emergence Difficile, Jérôme YEATMAN
- Actualité en Matière de Transports de Marchandises (Cahiers Techniques. Paroles d'Experts. Rencontres AMRAE 2010)

- Assurance Transports en Afrique : Problématiques actuelles (Rencontres AMRAE 2009) L'Assurance Transports en Zone CIMA par Protais AYANGMA AMANG
- Globalisation Emergence de Nouveaux Risques (Paris, Le RDV de l'Assurance Transports)
- Le Mal Etre de la Domiciliation (Assurance des Facultés à l'Importation), L'Assureur Africain Mars 2009)

Mémoire

1. la Préservation des Recours de l'Assureur Maritime sur Facultés (Abdourahmane SALL)
2. recours Maritime de l'Assureur contre le Transporteur (Mor GUEYE)
3. le Rôle de la CNUCED en Matière de Transport

Webographie

www.unctad.org

www.fanaf.com

www.ffsa.fr

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
RESUME.....	V
ABSTRACT.....	VI
SOMMAIRE.....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Partie 1 : Les défis de développement de l'assurance transports/facultés	5
Introduction a la première partie.....	6
Chapitre 1 Les défis relevant des pouvoirs publics.....	7
I. La domiciliation des assurances transports/facultés.....	7
A. L'importance de la domiciliation des assurances transports/facultés.....	7
B. Interdiction de l'achat CIF et imposition de l'obligation d'assurances aux exportations	8
II. L'adaptation aux évolutions actuelles du transport.....	9
A. L'importance accrue des capitaux transportables	9
B. Le défi infrastructurel.....	11
Chapitre 2 Les défis relevant des assureurs.....	14
I. La structuration du marché du transport.....	14
A. La confusion entre le courtier de fret et l'agent maritime.....	14
□ Le courtier de fret.....	14
□ L'agent maritime	15
B. Stratégies de réorganisation des marchés du fret et de l'assurance	15
□ L'instauration d'un rendez-vous annuel des spécialistes transports.....	15
□ La mise en place d'un organisme commun de souscription des assurances transports.....	16
II. L'influence de la forte concurrence.....	17

A.	La concurrence entre les compagnies d'assurances : causes du dérapage.....	17
□	L'absence d'une statistique du marché et l'inexistence d'un bureau Central de tarification.....	18
□	Le rôle du bureau central de tarification.....	18
□	L'imposition d'un taux plancher FAP sauf et son impact sur le Développement de l'assurance transport/facultés.....	19
B.	L'existence d'une concurrence informelle.....	20
□	Les captives	20
□	La rétention des cautions.....	20
Chapitre 3 Les défis propres à la gestion interne des entreprises d'assurances.....		22
I.	L'adaptation de l'organisation interne et la diversification des réseaux de distribution	22
A.	Les raisons d'une adaptation de l'organisation interne.....	22
□	La nécessité d'un département maritime et transports.....	22
□	les aspects maritime et international.....	23
□	la diversité des risques transport.....	24
□	Le rattachement des opérations à l'année de souscription.....	24
B.	la diversification des réseaux de distribution	25
□	Le renforcement de la politique managériale de négociation.....	25
□	Le renforcement des capacités des commerciaux	26
□	La présentation du produit assurance Transport/facultés aux Commerciaux	26
II.	Ajustement des produits et formation du personnel.....	26
A.	L'ajustement des produits.....	27
□	Les difficultés d'une adaptation.....	27
□	Des améliorations aux produits proposés.....	28
B.	La formation du personnel.....	28
□	L'exigence d'un personnel qualifié.....	29
□	L'exigence d'un management proactif.....	30
Partie 2 Les impératifs liés a une gestion rentable.....		32
Introduction à la deuxième partie.....		33
Chapitre 1 Les impératifs liés a la production.....		34
I.	La prise des mesures de prévention.....	35
A.	A la charge les mesures de prévention des acteurs du transport.....	35

□	Les mesures de prévention à la charge du chargeur.....	36
□	Les mesures de prévention à la charge du transporteur.....	37
B.	Les mesures de prévention prises par l'assureur.....	38
□	Le retour d'expérience des experts et de l'assureur.....	39
□	La contribution de l'assureur.....	40
II.	Le respect des règles de tarification.....	41
A.	L'analyse objective du risque.....	41
B.	La prise en compte des éléments subjectifs.....	42
C.	Comment adapter la tarification au contexte concurrentiel ?.....	43
Chapitre 2 Les impératifs liés à l'indemnisation.....		44
I.	la gestion des sinistres transports/facultés.....	45
A.	Les mesures protectrices.....	45
1	Les obligations du destinataire/assureur.....	45
1.1	Les réserves sur l'état de la marchandise.....	46
1.2	Procédures et délais de réserves.....	46
	1.2.1. En transport routier.....	46
	1.2.2 En transport maritime.....	47
	1.2.3. En transport aérien.....	47
	1.2.4. En transport ferroviaire.....	47
2.	Les mesures de sauvegarde.....	47
□	Le rôle des experts en transport.....	48
B.	Les mesures de prudence à prendre par l'assureur.....	48
1)	La vérification des pièces justificatives.....	49
2)	Le calcul de l'indemnité.....	49
3)	Paiement de l'indemnité.....	50
II.	La gestion des recours.....	51
A.	La préservation des recours de l'assureur.....	51
B.	La mise en place des mesures de recouvrement des recours.....	52
□	Les préalables à la saisine des transporteurs.....	52
□	Les mesures de réduction des coûts de procédures.....	52
Chapitre 3 Les impératifs liés à la comptabilité.....		54
I.	La nécessité du rattachement à l'exercice de souscription.....	55
II.	Le provisionnement technique des tardifs et recours.....	56

A. La provision pour sinistres tardifs.....	56
B. Les recours et estimations de recours.....	57
CONCLUSION GENERALE.....	58
BIBLIOGRAPHIE.....	60
TABLE DE MATIERES.....	62

