

V-03

**INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
DE YAOUNDÉ**

(I . I . A .)

**ESSAI DE DYNAMISATION DE LA FONCTION TECHNIQUE
ET DE LA FONCTION COMMERCIALE DE L'AMACAM**

Sous la Direction de
Mr. EKOUMOU Raymond
Directeur Technique et Commercial
de l'AMACAM.

Mémoire de Stage présenté
par **NDIOMO Pierre**
CYCLE SUPERIEUR
5^e PROMOTION 1980 /1982

Directeur du Stage
NOUIND Gaspard
Chef du Département Production
- A M A C A M -

E R R A T A

=====

- P. 21 - C- lire : organe d'exécution des décisions...
- P. 28 - a) au lieu de : "Si le sociétaire de l'accident n'est pas responsable"
lire : "Si le sociétaire n'est pas responsable de l'accident".
- P. 30 - * D) D) enlever un des D)
* 1- au lieu de "(techniques et comptables)"
lire : "(techniques et comptables)"
- P. 31 - a) lire : "leurs encaissements ainsi que les accessoires".
- P. 36 - 5e paragraphe : la bonne expressivité.
lire : 3e ligne : "souvent embarrassantes".
- P. 45 - dernier paragraphe : lire : fondamental
- P. 48 - I- 4) actions commerciales
- P. 49 - B- Un service de formation et d'information commerciale
- P. 50 - 3e ligne : au lieu de "peuvent"
lire : "peut"
- P. 50 - 1ère ligne du dernier paragraphe : mettre une virgule après "chaque responsable".
- Annexe : Tableau IV : Primes cédées aux réassureurs.

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES

DE YAOUNDE

(I.I.A)

ESSAI DE DYNAMISATION DE LA FONCTION TECHNIQUE
ET DE LA FONCTION COMMERCIALE DE L'A M A C A M

Sous la Direction de
Mr. EKOUMOU Raymond
Directeur Technique et
Commercial de l'AMACAM.

Mémoire de Stage présenté
par NDIOMO Pierre
CYCLE SUPERIEUR

5e PROMOTION 1980/1982

A Mon Regretté Père ABANDA I

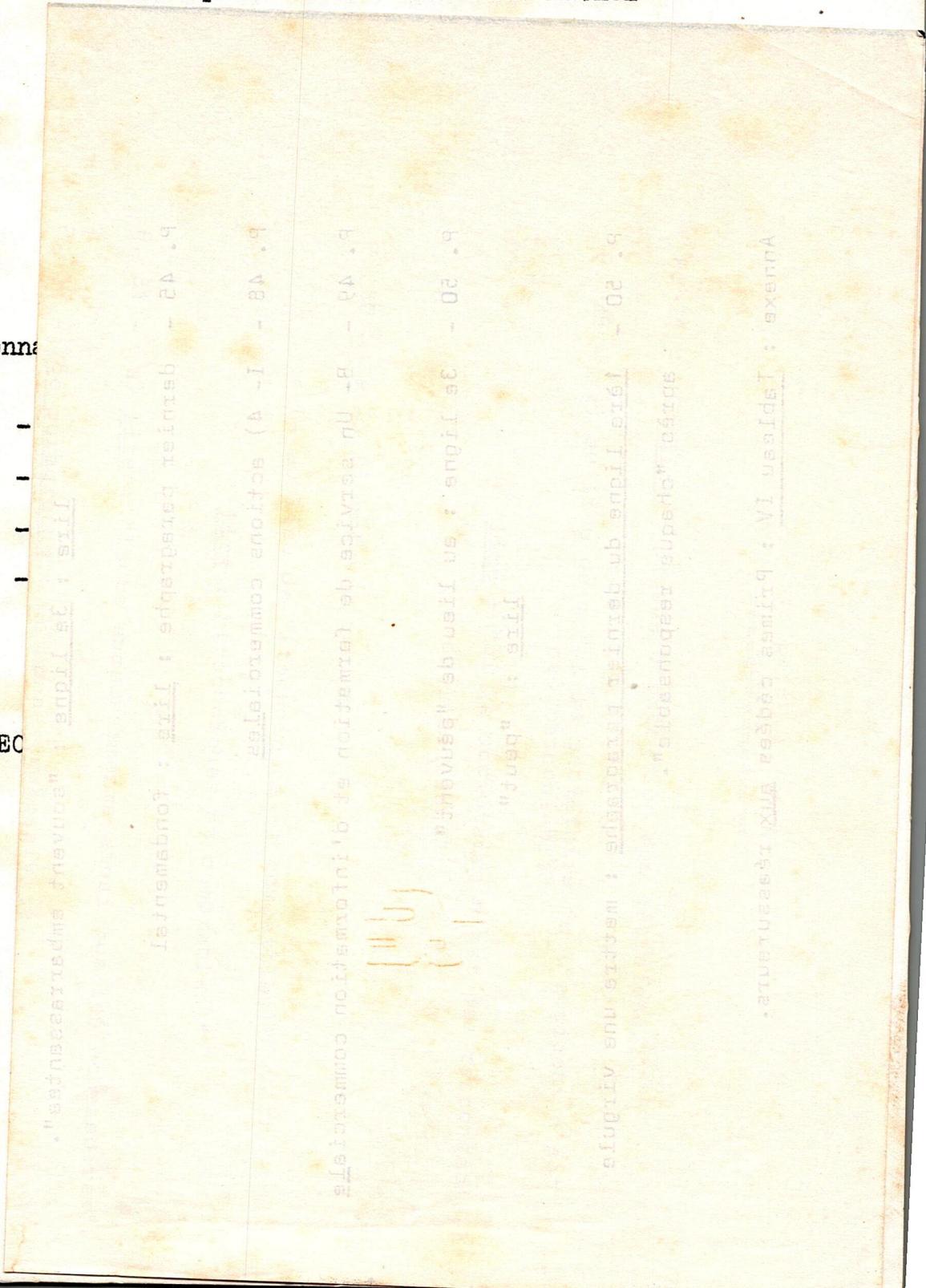
A Ma Mère MAFOMA Claire...

... ,Puisse-t-elle voir un jour l'aboutissement de mes modestes ambitions !

A Mon Epouse NDIOMO née Mpono Rachel

reconn

LA REC



S O M M A I R E

- PREAMBULE..... Page 2
- INTRODUCTION : LE MARCHE CAMEROUNAIS DE L'ASSURANCE..... Page 5
- IERE PARTIE : LES ASSURANCES MUTUELLES AGRICOLES DU CAMEROUN..... Page 12
- CHAPITRE 1er : HISTORIQUE..... Page 13
- CHAPITRE 2 : SITUATION ACTUELLE..... Page 14
- CHAPITRE 3 : STRUCTURES D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT..... Page 21
- IIIE PARTIE : POUR UNE DYNAMISATION DE LA FONCTION TECHNIQUE ET DE LA FONCTION COMMERCIALE DE L'AMACAM..... Page 34
- CHAPITRE 1er : MESURES A TRES COURT TERME..... Page 35
- CHAPITRE 2 : POUR UNE MEILLEURE APPROCHE DES RISQUES DIVERS..... Page 40
- CHAPITRE 3 : MESURES A MOYEN OU LONG TERME..... Page 44
- CONCLUSION GENERALE..... Page 50
- ANNEXE :- DONNEES CHIFFREES DU MARCHE CAMEROUNAIS DE L'ASSURANCE
- ORGANIGRAMME DE L'AMACAM.-

PREAMBULE

Qu'il nous soit donné d'entrée de jeu, de remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réussite de notre stage au sein des Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun (A M A C A M).

Nous pensons particulièrement à Monsieur MBOUMI Timothée, Directeur Général de ladite Société, pour l'accueil chaleureux qu'il nous a réservé et pour les entretiens positifs qu'il a pu nous accorder.

Nos remerciements vont également à l'endroit de Monsieur NOUIND Gaspard, Chef du Département Production, et en la circonstance, responsable technique de notre stage, pour le sérieux qu'il a attaché à celui-ci et surtout, pour l'encadrement complet et fructueux dont il nous a fait bénéficier, en dépit de l'épaisseur de ses tâches habituelles.

Dans le même ordre d'idées, tous les responsables de l'AMACAM peuvent retrouver ici l'expression de notre profonde gratitude en réponse à la disponibilité dont ils ont fait montre et à la sincérité qui les a tous animés chaque fois que nous avons sollicité d'eux, soit un entretien, soit un renseignement même osé.

Nous faisons allusion notamment à Messieurs :

- EKOUMOU Raymond, Directeur Technique et Commercial ;
- KOTTO KOME, Directeur Administratif et Financier ;
- KOM Lucien, Chef du Département Inspection
- ALAKA Charles, Chef du Département Sinistres et Contentieux ;
- FUTE Raphaël, Chef d'Agence de Douala ;
- MENG Ferdinand, EVOUNA BALLA Philippe, ETOUKE NJOH, respectivement Chef du Service Prévoyance Sociale et Vie, Chef du Service des Sinistres, et Responsable de l'Administration Générale.

Puissent tous leurs collaborateurs, sans besoin d'une dénomination distinctive, avoir, par ces quelques mots, la preuve de notre reconnaissance pour les nombreux enseignements qu'ils nous ont apportés lors de notre passage respectif à leur section, à leur bureau ou à leur guichet.

L'occasion nous est aussi donnée de reconnaître la promptitude et le dévouement avec lesquels les responsables de la Direction des Contrôles Economiques et Finances Extérieures du Ministère des Finances ont déterminé le cadre de notre stage.

Enfin, nous saluerons, l'initiative de l'équipe dirigeante de l'Institut International des Assurances de Yaoundé (I. I. A.), initiative grâce à laquelle un stage pratique de dix semaines inclus dans notre formation, nous a permis de nous familiariser, après une année de forte théorie, avec les problèmes pratiques et professionnels qui se posent dans la vente de l'assurance...

Un essai pour une Dynamisation de la Fonction Technique et de la Fonction Commerciale de l'AMACAM : la formulation paraît claire et dénonce même à priori notre seul et unique but de hisser, au meilleur niveau du marché, et par une véritable intégration, toute compagnie d'assurance opérant en territoire Camerounais en général, et les Assurances Mutuelles Agricoles en particulier.

Aussi affirmons-nous sans recul, que toute autre interprétation releverait purement et simplement d'une mauvaise foi nihiliste et d'ailleurs manifeste.

L'objet du présent ouvrage est assez simple : décrire l'AMACAM telle qu'elle est et ensuite présenter un ensemble de réflexions qui ont pour sources, et notre observation du milieu professionnel et nos recherches personnelles.

Il s'agit en d'autres termes d'un essai, donc, d'un ensemble qui ne se prétendrait jamais parfait, ni absolu, car le lecteur le constatera lui-même, nos suggestions sont parfois celles d'un théoricien et elles peuvent par conséquent porter en elles, par endroits, un caractère idéaliste, voire utopiste...

Le soin est dans ce cas, laissé au lecteur, de redresser lui-même les imperfections qu'il viendrait à relever en les adaptant ainsi à la "réalité". Mais, lorsque l'on sait que l'histoire est évolutive et que ce qui paraît impossible aujourd'hui devient demain le plus admis de tous, notre modestie nous amène une fois de plus, à préciser que les lignes qui suivent ne sont qu'un appel à une réflexion constructive pour la survie de nos sociétés d'assurances en général et de l'AMACAM en particulier.

Une question de méthode nous retient cependant. Nous ne ferons pas le récit chronologique du déroulement de notre stage pour la simple raison que le programme était assez fourni, partant du 03 Août au 15 Octobre 1981 et portant, non seulement sur les services centraux du siège à Yaoundé, mais encore sur ceux de l'agence de Douala. Nous voulons par là éviter au lecteur l'ennui qui le gagnerait dans cette démarche.

Aussi avons-nous choisi de nous apesantir, assez rapidement cependant, sur le Marché Camerounais de l'assurance, afin de situer les Assurances Mutuelles Agricoles (AMACAM) dans son contexte, et de nous attarder enfin sur le problème qui nous retient l'attention, à savoir, une suite de propositions en vue d'une dynamisation de la fonction technique et de la fonction commerciale de l'AMACAM, dans le souci d'un meilleur essor.

INTRODUCTION

LE MARCHE CAMEROUNAIS DE L'ASSURANCE

I- NAISSANCE ET EVOLUTION

L'année 1962 peut être considérée comme celle d'une amorce d'organisation du secteur camerounais de l'assurance (1).

Il est vrai, le souci d'une certaine emprise de l'Etat en tant que organe de tutelle du secteur des assurances était déjà né (2), mais cette emprise n'était pas réelle et les dispositions en vigueur demeuraient encore timides.

Le secteur de l'assurance était par conséquent extraverti et seule la Caisse Nationale de Réassurance (C.N.R.) pouvait échapper à cette mesure.

Le Marché Camerounais de l'Assurance connaîtra sa véritable organisation après l'avènement de la République Unie par l'Ordonnance 73/14 du 10 Mai 1973 fixant la réglementation applicable aux organismes d'assurances.

II- PLACE DE L'ORDONNANCE 73/14 DU 10 MAI 1973

A- Objectifs :

Les anciennes antennes des sociétés étrangères chargées de faire de la "traite" en matière d'assurance sont obligées par les nouvelles dispositions, dès lors que leurs émissions dépassent 150 millions de F CFA, d'être de statut juridique camerounais, sauf dérogations accordées par Décret (3).

(1) Ordonnance n° 62-OF 36 du 31 Mars 1962 fixant la législation applicable aux opérations et organismes d'assurances.

(2) L'Ordonnance n° 59-100 du 31 Décembre 1959 avait soustrait la gestion du portefeuille des Accidents du Travail et Maladies Professionnelles aux Compagnies d'Assurances.

(3) Source : Législation Camerounaise de l'Assurance.

Les objectifs de l'Ordonnance 73/14 du 10 Mai 1973 peuvent se résumer en trois points :

- 1°)- La création d'un véritable marché national ;
- 2°)- L'intégration de ce marché au processus du développement économique national. En effet, cette ordonnance veut accroître la conservation et la rétention sur le marché national ;
- 3°)- Le renforcement du contrôle de l'Etat sur les organismes d'assurances.

B - Le Contrôle de l'Etat :

Il s'agit ici d'infléchir les centres de décisions car les dispositions sont strictes : aucun organisme ne peut effectuer des opérations d'assurance en territoire camerounais s'il n'a pas au préalable obtenu des autorités de tutelle un agrément.

Ce contrôle, matérialisé et défini par le Décret n° 75/705 du 10 Novembre 1975 créant au sein du Ministère des Finances une Sous-Direction des Assurances, ensuite renforcé par le Décret 81/064 du 10 Février 1981 (1), a une double mission :

1°)- sur le plan juridique, il s'agit non seulement d'effectuer le contrôle des entreprises d'assurances, mais encore et surtout d'en assumer la tutelle.

2°)- sur le plan technique, le contrôle vise à protéger les assurés, en veillant à la solvabilité des assureurs et en orientant leur contribution dans le développement économique, car ce sont des "investisseurs institutionnels". C'est pourquoi d'une part, tous les documents à mettre à la disposition des assurés par les assureurs doivent être présentés à l'autorité de tutelle pour approbation, et d'autre part les placements des assureurs obéissent à une réglementation précise.

(1) Le Décret 81/64 du 10 Février 1981 réorganise les services du contrôle des assurances et crée un Corps d'Inspecteurs des Assurances.

C - Formes juridiques des sociétés :

L'Ordonnance 73/14 du 10 Mai 1973 détermine également les formes juridiques de sociétés admises à pratiquer des opérations d'assurances.

1°)- Les Sociétés Anonymes : elles doivent avoir un Capital au moins égal à 100 millions de Francs CFA. Ce capital est réduit de moitié pour les sociétés réalisant moins de 300 millions de primes émises (1).

Ce sont des sociétés commerciales, visant ainsi un but lucratif. Les bénéfices obtenus sont distribués aux actionnaires sous forme de dividendes.

Elles peuvent se servir d'intermédiaires, pratiquer toutes les branches d'assurances et admettre des cessions en réassurance.

2°)- Les Sociétés à forme mutuelle : celles-ci garantissent à leurs sociétaires, moyennant le versement d'une cotisation fixe ou variable, le règlement intégral de leurs engagements en cas de réalisation des risques dont elles ont pris la charge.

Elles doivent justifier d'un fonds d'établissement au moins égal à 25 000 000 F CFA.

Elles peuvent travailler avec des intermédiaires, rémunérer leurs administrateurs, faire des opérations d'assurance-Vie. Elles ne doivent en aucun cas accepter des risques en réassurance.

Les sociétés à forme mutuelle doivent enfin prévoir le mode de répartition des excédents de recettes.

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

3°)- Les Sociétés Mutuelles et leurs unions

Les sociétés visées par le présent paragraphe garantissent à leurs membres, moyennant le versement d'une cotisation variable, le règlement intégral de leurs engagements en cas de réalisation des risques dont elles assument la couverture.

Elles ont un caractère territorial ou professionnel, ne rémunèrent aucun intermédiaire en vue de l'acquisition des contrats, répartissent intégralement leurs excédents de recettes entre les membres dans les conditions fixées dans les statuts. Elles ne peuvent pas effectuer de l'assurance sur la vie, ni accepter des risques en réassurance sauf autorisation spéciale du Ministre des Finances.

Le fonds d'établissement des sociétés mutuelles ne saurait être inférieur à 10 000 000 F CFA.

D - La présentation des opérations d'assurances(1)

Est considéré comme présentation d'une opération d'assurance, le fait pour toute personne morale ou physique de solliciter ou de recueillir la souscription d'un contrat d'assurance ou de capitalisation, ou l'adhésion à un tel contrat.

Sont admis à présenter des opérations d'assurances :

1°)- Les agents généraux :

Mandataires des assureurs, ce sont des personnes morales ou physiques ayant reçu "Mandat" d'effectuer des opérations d'assurances (souscription, règlement des sinistres etc...) au nom de la société qu'elles représentent.

De ce fait, les agents généraux ne peuvent engager la société que dans la limite du traité de nomination. Leur rémunération se fait à la commission.

2°)- Les Courtiers :

Personnes physiques ou morales, les courtiers doivent justifier d'une immatriculation au Régistre de Commerce. Ce sont les mandataires des assurés, et par là-même

(1) Arrêté n° 358-MINFI - CE₁ du 27 Décembre 1973.

leur travail consiste non seulement à mettre l'assuré en contact avec un assureur qui puisse lui offrir les garanties les plus complètes et à des conditions satisfaisantes, mais encore à suivre les intérêts de cet assuré durant toute la vie de son contrat.

Les courtiers sont également rémunérés à la commission.

3°)- Les autres intermédiaires :

Il s'agit ici des représentants légaux des sociétés étrangères selon l'article 41 de l'Ordonnance 73-14 du 10 Mai 1973 (1) et des apporteurs d'affaires.

En ce qui concerne cette dernière catégorie, les entreprises d'assurances utilisent soit leurs salariés en les plaçant dans des agences ou des bureaux directs, soit des démarcheurs circonstanciels qui, en plus de leurs activités principales, présentent à la clientèle certains produits, en vue d'une souscription éventuelle. Cette catégorie d'intermédiaires bénéficie également d'une commission sur leurs réalisations.

III - QUELQUES REALITES DU MARCHE

Deux grandes catégories de sociétés opèrent sur le territoire en matière d'assurances (2).

Il s'agit des sociétés de droit local et des sociétés de droit étranger.

A - Les Sociétés de Droit Local

Elles ont leur siège en territoire camerounais.
Entrent dans cette catégorie :

- La Société Camerounaise d'Assurances et de Réassurances (SOCAR), société d'intérêts camerounais avec une large

(1) Selon cet article en effet, le représentant légal d'un organisme étranger d'assurances doit être agréé par l'autorité de tutelle.

(2) Source : MINFI, Sous-Direction des Assurances

participation des capitaux publics ;

- Les Assurances Mutuelles Agricoles (AMACAM) ;
- La Société Nouvelle d'Assurances au Cameroun (SNAC)
- La GREACAM (Royal Exchange)
- La Compagnie Camerounaise d'Assurances et de Réassurances (CCAR)

B - Les Sociétés de Droit Etranger

Celles-ci sont représentées au Cameroun sous deux formes :

1- La forme succursale ou délégation

On peut citer AMERICAN LIFE INSURANCE COMPANY (ALICO) spécialisée dans la branche-vie, et jusqu'en 1978, La Foncière.

2- La forme agence

Les agences ont à leur tête des représentants légaux et travaillent en complément, c'est-à-dire en coassurance.

Fonctionnent donc sous cette forme :

- La CAMAT (Compagnie d'Assurances Maritimes, Aériennes et Terrestres) ; - La Baloise ; - La CEAMB (Compagnie Européenne d'Assurances de Marchandises et de Bagages) ; - Rhône-Méditerranée ; - Saint-Paul FIER ; - SUN-Alliance ; - Le Lloyd's de Londres (syndicat de courtiers londoniens travaillant en tant que tel dans tous les pays).

En somme, le secteur camerounais de l'assurance, ainsi que nous venons de le voir, est relativement jeune. Mais lorsque l'on observe les émissions de primes depuis 1975 à 1979, l'on constate l'évolution rapide du marché, soit 20,95 % de progression annuelle moyenne pour les primes émises, 20,45 % pour les Provisions Techniques, et 18,37 % pour les Sinistres Payés. De même, les primes conservées par les

sociétés sont supérieures aux primes cédées en réassurances et connaissent une progression moyenne annuelle de 18,67 %.

L'ensemble des émissions de 1980 se chiffre à 17 491 000 000 contre 14 801 378 740 en 1979, selon le Tableau n° 1 en annexe.

C'est donc dans ce contexte d'étroitesse mais dominé par une concurrence heureusement contrôlée par l'Etat, que se meuvent les Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun.

I ère PARTIE

LES ASSURANCES MUTUELLES AGRICOLES DU CAMEROUN (AMACAM)

=====

=====

=====

=====

=====

CHAPITRE Ier

HISTORIQUE

L'idée de la création d'une Société d'Assurances Mutuelles Agricoles prend naissance dès 1958 à l'issue d'une tournée effectuée par les dirigeants de la Chambre d'Agriculture à l'occasion d'une foire au Maroc.

La Camerounisation de la Chambre d'Agriculture le 15 Mai 1964 entraîne aussitôt une inscription au programme de cet organisme de l'édification d'une Mutuelle Agricole d'Assurances pour les raisons suivantes :

- d'abord, il faut répondre au particularisme des problèmes rencontrés par le monde rural, car à ce niveau, les anciennes techniques de garantie laissent encore des lacunes et l'épargne d'une part, source traditionnelle de garantie, n'est possible que moyennant soit une restriction des besoins vitaux, soit une augmentation du prix des produits vendus. D'autre part, la transposition au monde rural des solutions déjà trouvées dans le secteur industriel et commercial se heurte à la faiblesse des revenus du paysan, signifiant en d'autres termes une faiblesse des garanties que ce paysan peut s'offrir.

- ensuite, l'idée d'une "Mutuelle" veut éliminer le fait d'appliquer au secteur rural des tarifications urbaines, tout en limitant même la garantie par une sélection rigoureuse. Il faut donc trouver rapidement une structure d'assurances correspondant à l'esprit d'entraide et de coopération qui est le propre du monde rural.

- enfin, une "Mutuelle", sans but lucratif, gérée par ses adhérents, paraît être la forme la mieux adaptée pour assurer la protection des membres contre des risques divers.

L'Arrêté n° 213/MINFI du 1er Mars 1965 viendra ainsi matérialiser le projet en portant agrément de la Mutuelle Agricole du Cameroun (MACAM), pour une couverture exclusive des risques agricoles.

Très vite cependant, la Mutuelle Agricole se rend compte qu'au Cameroun, l'agriculture n'est ni réglementée, ni soumise à un système de monopole. Aussi va-t-elle opter pour la forme juridique de société à forme mutuelle afin de pouvoir assurer tous les risques autres qu'agricoles (maritime, transport, aviation, coassurance, vie etc...).

A la condition de porter son fonds d'établissement à 100 millions de F CFA, l'agrément en tant que société d'assurances à forme mutuelle lui est accordé par l'autorité de tutelle en 1973.

CHAPITRE 2

=====

SITUATION ACTUELLE

=====

Section 1 : APERCU GENERAL :

La Société d'Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun (AMACAM) est une entreprise à capitaux entièrement privés et d'intérêts camerounais.

Régie par l'Ordonnance 73/14 du 10 Mai 1973, l'AMACAM est une société à forme mutuelle à cotisations fixes, à réassurances internationales et dont le fonds d'établissement de 100 millions de F CFA est entièrement constitué.

Le Siège Social et la Direction Générale se trouvent à Yaoundé. Les autres représentations sont des Agences ou mieux des Bureaux Directs situés sur l'ensemble du territoire national, soit au total 19 Agences réparties de la manière suivante :

- Province du Centre-Sud : Yaoundé, Ebolowa, Sangmelima.
- Province du Littoral : Douala, Edéa, Loum, Nkongsamba.
- Province de l'Ouest : Bafoussam, Bafang, Dschang, Foumban.
- Province du Nord-Ouest : Bamenda, Banson.
- Province du Sur-Ouest : Victoria, Kumba.
- Province du Nord : Garoua, Maroua, Ngaoundéré
- Province de l'Est : Bertoua.

L'AMACAM compte à cette date un effectif de 321 agents dont 20 cadres (soit 17 masculins et 3 féminins), 123 agents de maîtrise et 178 autres agents (1)

Au moment où nous réalisons cette page, le recrutement est imminent en vue de réduire les nombreux "poids morts" que l'on constate encore dans l'entreprise, selon l'expression personnelle du Directeur Général (2), car il faut mettre sur pied un système de transmission entre la conception et l'exécution.

A ce problème de l'effectif du personnel, nous ferons remarquer que, bien que les compagnies d'assurances aient une place prépondérante dans l'économie nationale, elles ne sont pas pour autant des génératrices de main-d'oeuvre, compte tenu de la complexité technique du secteur.

Section 2 : PLACE DANS L'ENSEMBLE DU MARCHÉ

Si l'on s'en tient au chiffre d'affaires, l'AMACAM occupe le second rang après la SOCAR.

En effet, pour l'année 1979, sur 14 801 378 740 F CFA du marché total, elle a réalisé des émissions de l'ordre de 3 040 572 450 F CFA.

(1) Source : état récapitulatif de l'effectif de l'AMACAM au 30 Septembre 1981.

(2) Réunion des responsables centraux AMACAM du 04 Février 1980.

Ce chiffre d'affaires est en accroissement puisque le Rapport Annuel de l'Exercice 1980 annonce des réalisations de 3 715 068 700 F CFA soit une progression de l'ordre de 22,18 %.

Mais il faut reconnaître que cette société opère dans un univers de plus en plus difficile et de plus en plus concurrentiel. En effet son caractère entièrement national, ne bénéficiant d'aucun appui logistique extérieur, n'utilisant les services d'aucun expatrié, fait qu'elle se trouve très souvent confrontée à une concurrence âpre et parfois déloyale dans la souscription de certains risques.

Les opérations techniques de l'Exercice 1980 s'analysent comme suit :

I) PRODUCTION : A) Dans les Branches Élémentaires :

le Tableau ci-dessous est assez indicatif :

| BRANCHES | 1979 | 1980 | PROGRESSION |
|-------------------------------|---------------|---------------|-------------|
| Automobile... | 1.957.239.567 | 2.421.731.141 | 23,7 % |
| Incendie..... | 141.715.940 | 126.283.184 | - 11 % |
| Maritime - Transports... | 460.613.980 | 474.599.965 | 3,03 % |
| Accidents cor- porels..... | 262.237.546 | 387.598.380 | 47 % |
| R. C. diverses | 52.961.581 | 83.591.988 | 57,8 % |
| Maladie..... | 23.430.315 | 30.285.510 | 29 % |
| Aviation..... | - | 1.218.156 | |
| Autres risques | 62.062.220 | 44.880.953 | - 27,7 % |

L'Automobile continue de **dominer** le portefeuille de l'AMACAM, soit 85 % en 1977, 74 % en 1978, 65 % en 1979 et en 1980. Malgré une certaine diminution de la part relative de cette branche, il faut en redouter les conséquences pour l'exercice en cours puisque au 30/9, la part de l'automobile dans les émissions avoisine les 72 %.

Les Accidents Corporels : (10,4 % du portefeuille, cette branche connaît une progression spectaculaire de 47 % entre 1979 et 1980. Elle comporte :

- l'Individuelle Accidents proprement dite ;
 - la Sécurité Routière (G₁G₂) annexée à la police auto ;
- et l'Assurance Scolaire.

La réorganisation des circuits de collecte de cette dernière sous-catégorie pourra se traduire par une augmentation assez sensible de la masse des cotisations émises pour l'année 1981 en cours.

Les Responsabilités Civiles Diverses autres que la R.C. auto représentent 2,2 % du portefeuille et leur progression a été de 57,8 %.

La Maladie a progressé de 29 % mais ses résultats s'équilibrent tout juste.

L'Incendie a regressé de 11 %.

Les Autres Risques ont également regressé de 27,7 % à cause du non renouvellement de certains contrats ou de la diminution des capitaux assurés.

B) La Branche-Vie a donné des émissions brutes de 144 879 423 F CFA contre 80 311 301 F CFA en 1979, soit une augmentation en valeur relative de 80,3 %. Le développement de cette branche est vivement souhaité, car représentant déjà 4 % de l'ensemble du portefeuille de la société, elle pourrait entraîner des résultats positifs d'exploitation.

II) SINISTRES :

Les sinistres payés au cours de l'Exercice 1980

s'élèvent à 1 467 138 533 contre 856 637 202 en 1978 et 1 244 816 673 en 1979.

La part de l'automobile pour les sinistres payés est la suivante : 1 183 573 781 en 1980 contre 766 496 119 en 1978 et un milliard environ en 1979.

Mais plus que les sinistres réglés, c'est surtout l'accroissement des sinistres à payer qui inquiète lorsque l'on s'en tient aux chiffres de l'Exercice 1980 soit 2 653 411 178 F CFA dont 2 508 411 178 pour la seule branche automobile.

L'examen de ces deux éléments techniques précédents montre que :

1°) le taux de sinistres moyen dans les branches autres que l'automobile se situe à un niveau permettant l'équilibre relatif. Certaines branches d'ailleurs comme l'Incendie, les Accidents Corporels, les Responsabilités Civiles Diverses sont même largement bénéficiaires.

2°) en ce qui concerne la branche Maritime - Transports, les mesures de sélection rigoureuse envisagées depuis 1979 donnent en 1980 des résultats assez satisfaisants.

3°) le taux de sinistralité de la branche Automobile par contre est dangereusement inquiétant. Il se situe au-delà de 150 % et, comme cette branche représente la part que nous avons vue plus haut dans le portefeuille de l'AMACAM, cela explique la perte enregistrée au cours de l'Exercice 1980. De tels résultats sont d'ailleurs à redouter pour l'Exercice en cours.

III) LA REASSURANCE :

Celle-ci vient encore accentuer le déséquilibre du portefeuille de l'AMACAM. L'examen du Compte d'Exploitation Générale 1980 montre clairement l'impact de ce phénomène.

En effet :

sur 3 715 068 700 de cotisations émises, 1 020 839 703 ont été cédées en réassurances légales et conventionnelles.

pourtant, sur 1 467 138 533 de sinistres payés, les réassureurs n'ont supporté que 567 492 398 (commissions comprises).

Il en résulte un solde brut de 453 347 305 F CFA en faveur des réassureurs.

Les raisons de cette situation tiennent de plusieurs facteurs :

1°- les conditions de réassurances légales ne sont pas négociables ; les sociétés cédantes subissent ainsi la volonté du réassureur légal...

2°- l'Automobile occupe plus de 65 % du portefeuille de l'AMACAM, et nulle part actuellement dans le monde, l'automobile ne fait encore l'objet de traité en quote-part qui ferait en sorte que le réassureur supporte les sinistres dans la même proportion que ses acceptations.

Les affaires Auto et Responsabilité Civile sont réassurées en Excédent de sinistres. C'est-à-dire que les réassureurs qui reçoivent un pourcentage des cotisations émises, n'interviennent dans les sinistres qu'au-dessus d'un certain montant appelé priorité. Et par le jeu de l'indexation de cette priorité, tous les effets de l'inflation mondiale sont entièrement supportés par la cédante.

3)- les traités de réassurance en vigueur à l'AMACAM ne sont plus adaptés ni à l'évolution de la compagnie, ni à la dimension même de l'ensemble du marché.

Une brève analyse de la Gestion Générale complète l'idée que l'on peut se faire de l'AMACAM. En effet :

a) Les Frais Généraux sont en évolution presque contenue dans les proportions raisonnables indépendamment des éléments difficiles à contrôler comme les révalorisations des salaires décidées par le Chef de l'Etat, l'inflation qui entraîne sans cesse des hausses des prix d'acquisition des biens et services...

b) Les Charges Hors Exploitation imposées par les Textes Réglementaires pèsent assez lourdement sur les résultats de l'AMACAM. Il s'agit des frais de contrôle ou module (sommes versées au Trésor Public chaque année en rémunération des contrôles et interventions de l'Etat), de la contribution au Fonds de Garantie Automobile dont le taux fixé par Arrêté Ministériel est fonction de l'automobile en portefeuille.

c) Les Comptes de Trésorerie présentent des disponibilités liquides de 945 millions CFA à fin 1980. Cette situation a permis à l'AMACAM d'entreprendre la construction à Douala d'un immeuble de 12 niveaux, en représentation des provisions techniques et de la garantie des différents engagements.

En somme, la situation actuelle de l'AMACAM donne lieu à une double constatation.

la première annonce un avenir plus prestigieux. La réalisation de l'immense projet de Douala dont la livraison est prévue pour 1982 et le financement entièrement supporté par l'AMACAM comportera trois avantages certains :

- au niveau de l'image de marque de la Société
- au niveau d'une meilleure organisation des services et de l'ambiance de travail
- au niveau de la constitution d'un patrimoine de rapport durable, et gage de la solvabilité de la société d'assurance vis-à-vis des assurés.

la deuxième est plus sombre, et pour cette raison elle a retenu notre attention : le poids inquiétant de la branche automobile dans un aussi gros portefeuille...

CHAPITRE 3

STRUCTURES D'ORGANISATION ET DE

FONCTIONNEMENT

Section 1 : LES ORGANES DE GESTION

Les organes de gestion de l'AMACAM sont l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, la Direction Générale.

A - L'Assemblée Générale

Elle représente l'ensemble des sociétaires et les décisions qui y sont prises s'imposent à tous. Elle se réunit chaque fois que les intérêts de la société l'exigent pour décider soit des grandes orientations, soit des comptes de l'exercice. Mais la fréquence de réunion est généralement annuelle. L'Assemblée Générale élit les Administrateurs.

B - Le Conseil d'Administration

Il est investi des pouvoirs pour agir au nom de la société et peut ainsi contrôler la gestion. Il veille au respect des statuts.

C - La Direction Générale

Organe des décisions prises par l'Assemblée Générale et par le Conseil d'Administration, la Direction Générale veille à ce que les objectifs fixés soient atteints, et imprime une certaine ligne de fonctionnement.

Section 2 : LES ORGANES DE FONCTIONNEMENT

Ils peuvent être schématisés par l'organigramme en annexe.

I) LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

Elle comprend trois services et un bureau du budget.

A)- Le Service de l'Administration Générale

Son fonctionnement connaît une subdivision en sections.

1- la section Paye : elle centralise la paye mensuelle de toute la société.

2- la section Administration du Personnel : s'occupe en somme de la gestion du personnel (embauche, congés, rapports avec CNPS, correspondance entre administration et personnel, discipline etc...).

3- la section classement : son activité réside dans l'enregistrement et le classement du courrier.

4- le pool des dactylos : il est chargé de la préparation des virements bancaires, des états des salaires, et de la confection matérielle des décisions prises en faveur ou au détriment des employés.

B)- Le Service du matériel

Celui-ci vient d'être récemment créé et il est encore en pleine structuration. Ses attributions sont relatives aux fournitures et à la maintenance générale (parc auto, commandes et réception des livraisons, réfections des immeubles...).

C)- Le Bureau du Budget

Ce bureau fonctionne à part entière comme un service et possède d'ailleurs une annexe à l'Agence de Douala.

Il est chargé de présenter toutes les semaines la situation financière de l'ensemble de la société (caisse, banques, agences).

A la fin du mois, un état récapitulatif de tous les paiements est dressé respectivement pour les frais généraux, les taxes, les cessions en réassurances, la contribution aux organismes d'Etat.

Les services de la comptabilité ne peuvent engager aucune dépense sans l'aval du bureau du budget.

II) LA DIRECTION TECHNIQUE ET COMMERCIALE

Elle comprend :

- le Département de la Production

- le Département des Sinistres et Contentieux
- le Service de Prévoyance Sociale et Vie.

A)- Le Département de la Production

Le Département de la Production constitue la pièce maîtresse d'entrée des fonds pour la société.

Ce Département a pour mission de rechercher de nouveaux sociétaires par une prospection ou par une proposition de types nouveaux de contrats.

Sa seconde tâche est de gérer les risques en portefeuille.

Depuis le 15 Juillet 1981, le Département Production comprend, outre les guichets où sont reçus les sociétaires en vue de l'initiation et de la rédaction de leurs contrats, quatre bureaux (1)

- le bureau Production Yaoundé
- le bureau Production Siège
- le bureau Grand Portefeuille
- le bureau des Courtiers.

1) Le Bureau Production Yaoundé

Les tâches dévolues au bureau Production Yaoundé sont les suivantes : - Réception de la clientèle, - surveillance du portefeuille, - étude des dossiers incendie et maritime, - assurance scolaire, - élaboration des statistiques de production en rapport avec la tenue des différents registres, - relance des sociétaires, - rapport mensuel sur l'évolution du portefeuille.

(1) Note de Service n° 347/DTC du 15/07/1981.

Les contrats souscrits au Bureau Production Yaoundé sont des contrats à terme, généralement d'une durée pas supérieure à un an. Les sociétaires doivent donc à chaque échéance penser à renouveler leurs polices. C'est pourquoi la société devra mettre un accent particulier sur l'expédition des avis d'échéance.

2) Le Bureau Production Siège

Ce bureau est chargé

- du contrôle de la tarification automobile conformément aux règles édictées par le Chef de Département ;
- de la vérification des états statistiques des agences en rapport avec les bordereaux de production ;
- du contrôle de la tarification des Risques Divers ;
- de la tenue des fichiers Risques Divers de la société ;
- du contrôle et de l'ordonnancementⁿ de la liquidation des commissions pour les agences et le personnel de la société.

3) Le Bureau Grand Portefeuille

Il gère spécialement les affaires des grandes sociétés et de certains gros sociétaires. Il lui revient donc

- d'étudier les dossiers et d'émettre les polices des sociétés ;
- de tenir les fichiers "gros clients" ;
- d'élaborer les factures et les relevés de compte ainsi que les correspondances de transmission de ces éléments ;
- de revaloriser les contrats ;
- d'établir mensuellement un rapport faisant état des problèmes rencontrés et de la situation du portefeuille.

Les polices émises par le Bureau Grand-Portefeuille sont des polices à tacite reconduction.

Les contrats à tacite reconduction présentent des avantages et des inconvénients.

a) Avantages : * Pour l'assuré : certitude d'être toujours garanti sans avoir à revenir chaque fois souscrire un contrat.

* Pour l'assureur : le contrat étant automatiquement reconduit, l'assureur s'attend immédiatement au paiement de la prime ou de la cotisation. D'autre part, les contrats à tacite reconduction permettent à l'assureur de réaliser une meilleure économie de gestion.

* Pour les deux parties : faculté de résiliation ouverte à chacune des deux parties après chaque échéance moyennant préavis d'un mois adressé par lettre recommandée.

b) Inconvénients : * La mentalité des assurés qui, se sachant couverts, oublient ou refusent de payer leur cotisation.

* L'inconstance des adresses crée des difficultés à l'assureur dans le processus de mise en demeure des insolvable.

* La réglementation en vigueur prévoit que la compagnie d'assurance doit payer les taxes dans un délai de trois mois après l'émission des primes.

D'où la nécessité de sélectionner les sociétaires.

4) Le Bureau des Courtiers

Les tâches dévolues à cette section sont les suivantes :

- vérification des propositions
- tarification des polices des courtiers
- élaboration des comptes et des états de paiement des commissions
- établissement d'un rapport mensuel faisant état de l'activité des courtiers.

B) Le Département des Sinistres et Contentieux

Ce Département s'occupe de la gestion des sinistres de droit commun.

1) Organisation : son organisation est axée sur une répartition du travail obéissant à des critères géographiques.

* Le Chef du Département est l'administrateur et le coordonnateur de toutes les activités de son secteur. Mais compte tenu de la complexité des sinistres corporels, il en garde l'exclusivité des règlements.

* Le Chef du Service des Sinistres règle exclusivement les sinistres matériels qui relèvent presque directement des rapports contractuels et ne posent ni des problèmes d'évaluation, ni des questions de procédure. Il contrôle en plus la bonne tenue et l'initiation de certains dossiers.

* La Section Sinistres-Siège étudie les dossiers des sinistres déclarés au siège de la compagnie et ceux des provinces du Centre-Sud et de l'Est. Cette section comprend un bureau du contentieux et un bureau de recours.

* La Section Sinistres-Agences gère les sinistres des agences autres que celles du Centre-Sud et de l'Est. Le traitement de tous les dossiers des sinistres corporels des agences incombe à cette section qui constitue le véritable centre de gestion pour éviter des anarchies.

* Les Services Extérieurs (Douala, Bafoussam, Bamenda, Victoria, Garoua) sont des unités de gestion des sinistres matériels uniquement.

2) Le Règlement des Sinistres :

Il commence par la déclaration faite par l'assuré sociétaire soit directement au siège, soit auprès des bureaux directs ou des courtiers. La déclaration faite sur imprimé préétabli doit être la plus simple mais la plus exacte possible (date et lieu de l'accident, circonstances, adresse de l'adversaire, brigade de Gendarmerie ou Commissariat ayant fait le constat, dommages matériels, corporels, nombre de sinistrés et leurs adresses éventuelles etc...).

a) - les sinistres matériels Automobile

Pour les véhicules assurés en garantie "Dommages", le problème de l'indemnisation ne se pose pas, celle-ci relevant des conditions particulières du contrat.

La compagnie commet un expert pour un devis des réparations. Une prise en charge est délivrée au sociétaire, engageant ainsi l'assureur à payer directement les frais de réparation ou à rembourser le montant des factures acquittées, déduction faite des franchises éventuelles stipulées au contrat.

Pour les véhicules assurés seulement en Responsabilité

Civile, si le sociétaire victime n'a aucune responsabilité dans l'accident, l'indemnisation se fait sous les bases du recours que nous expliquerons plus loin. Dans le cas d'une absence de garantie, le sociétaire victime doit pouvoir poursuivre directement le présumé responsable en justice, soit alors un recours est exercé (par mesure humaine) en sa faveur moyennant une retenue de 10 % du règlement total.

Si le sociétaire endosse plutôt la responsabilité de l'accident, l'AMACAM s'attend à une réclamation chiffrée du tiers lésé. Dans cet intervalle, analyse est faite de la validité du contrat : garanties, exclusions, permis de conduire etc...

Pour le sinistre Vol et Incendie, l'indemnisation ne peut intervenir que dans les trente jours du sinistre en rapport avec la valeur vénale du véhicule assuré.

b) Les sinistres corporels :

- Cas simple : Si le sinistré est assuré en "Individuelle Accidents", en cas de décès le capital assuré est versé à ses ayants-droit désignés au contrat. En cas de blessures, le montant du capital dépend du taux d'I.P.P. ou d'I.P.T. déterminé par un Certificat Médical Final (après arrêt de la thérapeutique).

- Cas de la garantie G1G2 (Sécurité Routière) pour les personnes transportées à titre gratuit dans les véhicules particuliers, l'indemnité prévue au contrat est de un million par place en cas de décès ou en cas d'invalidité permanente.

- Le Cas le plus complexe : Celui des victimes du transport public des voyageurs. Il est absolument porté devant les tribunaux. Les indemnités à payer aux victimes sont déterminées par décision judiciaire qui doit être exécutée dans un délai de 15 jours suivant réception de la grosse du jugement, sauf opposition formulée dans les délais réglementaires. Les victimes des accidents gardent la possibilité de transiger à l'amiable avec la compagnie.

L'évaluation des sinistres corporels se fonde sur la jurisprudence. Cette évaluation est pratiquement rendue difficile à cause de la fluctuation des décisions judiciaires.

- Cas de contentieux : lorsque la victime refuse la transaction à l'amiable, ou que la compagnie ne possède pas l'adresse exacte

de cette victime, le problème reste en instance au contentieux. Le présumé responsable doit adresser à la Compagnie tous les documents relatifs au procès afin que l'assureur puisse sauvegarder ses intérêts.

Le dossier du sinistre peut être rejeté purement et simplement pour les cas fréquents suivants : - absence de garantie, - déchéance, - défaut de permis de conduire adéquat, - transport clandestin sans rapport avec les déclarations faites à la souscription, - usage non conforme, - aliénation du véhicule assuré, - absence de certificats (capacité ou visite technique etc...).

Dans l'un et l'autre cas, lorsque la garantie n'est plus acquise à l'assuré, le fonds de garantie est saisi en vue du règlement du préjudice corporel.

3) La procédure de recours

Le recours n'est possible que s'il y a eu accident opposant deux ou plusieurs véhicules et les adversaires doivent appartenir à des compagnies d'assurance différentes. Le recours peut être passif ou actif.

a)- Le recours passif :

Si le sociétaire de l'accident n'est pas responsable, une mise en cause est adressée à la compagnie adverse. Le sociétaire sinistré fournit alors une facture et un procès-verbal de constat pour des réclamations chiffrées. La compagnie incriminée, après vérification du dossier, libelle un chèque au nom de l'AMACAM qui se charge à son tour de le remettre au sociétaire après vérification des comptes de celui-ci.

b)- Le recours actif :

Ici, les choses sont plus simples. La victime de l'accident est indemnisée directement et l'AMACAM réclame à la compagnie adverse le remboursement de ses débours.

c)- Difficultés liées au recours :

- La compagnie adverse peut prétendre que son propre client n'a jamais déclaré le sinistre.

- Le présumé responsable peut avoir de mauvaise foi, faussement déclaré le sinistre.

- Le responsable de l'accident peut avoir signé à la victime une reconnaissance de tort, document inopposable à l'assureur.

- Les responsables des sinistres des autres compagnies présentent quelquefois une mauvaise foi, restant volontairement sourds à toutes les correspondances.

- Les procès-Verbaux de constat peuvent être fantaisistes par erreur d'appréciation ou intention frauduleuse de favoriser telle ou telle partie.

- La mentalité des assurés : malgré un appel de la compagnie, les assurés oublient ou refusent de déclarer les sinistres, et même d'envoyer les factures.

Comment alors contourner ces difficultés ?

Les recours alourdissent les frais engagés par les compagnies à cause des correspondances multiples et volumineuses. Il est donc souhaitable que les responsables des services sinistres des différentes compagnies nouent d'excellents rapports entre eux et puissent passer des conventions en vue d'une indemnisation directe des victimes.

C) LE SERVICE PREVOYANCESOCIALE ET VIE

A cause d'un problème d'agrément, l'AMACAM ne pratique que des opérations de "Temporaire-Décès, contrat par lequel l'assureur s'engage, moyennant le paiement d'une cotisation annuelle ou unique, à payer un capital déterminé en cas de décès du sociétaire avant le terme du contrat. La "Temporaire-Décès" est souscrite sous deux formes :

1) La sécurité personnelle : assez rare en raison de la mentalité des assurables et de leurs disponibilités financières.

2) La sécurité crédit : les banques sont obligées de garantir le remboursement de leurs crédits par une Temporaire-Décès des débiteurs. Les conventions sont donc passées avec des banques ou organismes de crédit dans ce sens. L'AMACAM devrait rechercher des conventions nouvelles et plus nombreuses...

Les tarifs en vigueur sont confectionnés par des réassureurs étrangers et majorés de 20 % pour l'Afrique compte tenu de la modeste espérance de vie.

Le service Prévoyance Sociale et Vie connaît la structuration suivante :

- La section Prévoyance Sociale s'occupe des risques divers : maladie, individuelle accidents, R.C. chef de famille, R.C. scolaire, sportive. Cette section reçoit les déclarations des sinistres et les transmet au Département des sinistres pour règlement.

- La section réassurance confectionne trimestriellement des bordereaux de cessions en réassurances. Le plein de rétention de l'AMACAM est de 2 000 000 F CFA par affaire réalisée. Elle devrait chercher à augmenter cette rétention puisque les cessions actuelles sont de véritables évasions de capitaux.

Par exemple, sur 35 millions d'encaissements, 30 millions ont été cédés (1)

- La section comptabilité et contentieux primes vérifie les encaissements, les comptes des sociétaires et effectue les relances nécessaires.

D) D) Le Département Inspection

Directement rattaché à la Direction Générale, le Département Inspection assume les responsabilités ci-après :

1- Le contrôle :

Le contrôle sur place doit permettre à la Direction Générale de s'assurer que ses instructions sont suivies. Les Inspecteurs provinciaux (techniques et comptables) effectuent ce contrôle et rendent compte mensuellement.

2- Les recouvrements :

Les factures relatives aux engagements des sociétaires sont établies par le Département Production. Il revient alors au Département Inspection de suivre l'évolution de ces factures jusqu'au recouvrement. En d'autres termes, le Département Inspection constitue le contentieux-primes.

3- Les statistiques :

Mensuellement, la section statistiques, à partir des états de production, détermine le montant des émissions, des encaissements, ainsi que des sinistres payés.

(1) Source : Bordereaux de Réassurance - Vie 2e Trimestre 1981.

4- La Réassurance

Il revient également au Département Inspection de négocier les traités de réassurance et de veiller à la bonne application de ces traités. La réassurance est légale ou conventionnelle.

a) La réassurance légale : tous les organismes opérant en matière d'assurance au Cameroun doivent céder à la C.N.R. 10 % de leurs encaissements ainsi que les accessions.

La part d'intervention de la CNR est identique en cas de sinistre.

b) La réassurance conventionnelle :

* cessions en quote-part : Il est partagé entre le cédant et le cessionnaire un pourcentage donné des émissions et l'engagement du réassureur se limite à ce pourcentage. Il participe également aux frais généraux du cédant par un taux déterminé de commissions.

* cessions en excédent de plein : L'assureur détermine la part du risque qu'il peut supporter, l'excédent étant cédé aux réassureurs. Ce type de traité est valable pour l'assurance des capitaux.

* cessions en excédent de sinistres : ce genre de traité ne s'applique que là où les deux premiers ne sauraient être acceptés. Il s'agit surtout de l'assurance de responsabilité. L'intervention du réassureur s'effectue en considération d'une franchise soumise à une clause de stabilité.

5- La prospection ;

Cette fonction se réduit sommairement à la visite technique des risques et à des tarifications...

Section 3 : LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION DE L'AMACAM

Il se compose des bureaux directs ou agences, des courtiers, des inspecteurs de production et de quelques apporteurs d'affaires.

Le fonctionnement d'une société d'assurances avec des agents généraux est plus adapté aux sociétés anonymes, puisque le siège n'est que le centralisateur des activités. Théoriquement, les agents généraux devraient être de bons vendeurs et des générateurs de la qualité du portefeuille. Mais pratiquement, il arrive que les agents généraux réalisent beaucoup d'émissions

avec peu d'encaissements. Par ailleurs le commissionnement pèse assez lourdement sur les frais de gestion de la compagnie.

C'est pour ces raisons que l'AMACAM a opté pour les autres modes de distribution.

Le principe des bureaux directs est non seulement offensif, donc plus compétitif, mais peut être plus docile à la compagnie.

Celle-ci doit être non seulement attentive à l'activité des bureaux directs, mais contrôler systématiquement le respect des objectifs qui leur sont assignés.

Le danger qui naît de ce principe est que le plus souvent, les agents placés dans les bureaux directs se cantonnent dans l'inertie administrative et relèguent au second rang les activités commerciales.

Les courtiers sont plus libres, peut-être même plus dangereux que les agents généraux, car leurs intérêts sont autres que ceux de la société à laquelle ils fournissent des affaires. La société constatera sans effort que les courtiers sont de bons producteurs d'automobile... Il est donc prudent de veiller à l'activité de ce genre d'intermédiaires. L'AMACAM pour avoir connu des troubles de gestion dans ses rapports avec les courtiers dans un passé très récent, ne bénéficie que des services d'un nombre très négligeable de courtiers.

Les apporteurs d'affaires peuvent également se comporter comme des courtiers, mais des missions de recherche bien précises doivent leur être assignées pour des catégories de risques définis. L'AMACAM devra ainsi se réserver de leur léguer certains pouvoirs.

CONCLUSION DE LA 1ERE PARTIE

Nous retiendrons de cette vaste analyse que l'AMACAM est actuellement la compagnie d'assurances la plus vulnérable du marché camerounais pour les raisons saillantes ci-dessous énumérées :

1°)- La prépondérance de l'automobile. Il est dit que si l'automobile représente moins de 50 % d'un portefeuille, celui-ci peut s'équilibrer.

2°)- Société sans capital, mais avec un fonds d'établissement d'ailleurs constitué à partir d'un prélèvement sur les primes et non à partir d'une contribution spéciale des sociétaires.

3°)- Les structures actuelles de l'AMACAM sont tellement complexes qu'elles méritent une plus large définition. La fonction technique déjà assez dispersée, prime sur la fonction commerciale pour laquelle il peut être opportun de trouver une structuration plus adéquate. Il faut en d'autres termes que chaque fonction, chaque attribution soit à sa véritable place.

4°)- L'implantation sur l'ensemble du territoire devrait permettre une meilleure souscription des risques divers. Mais l'AMACAM souffre du mal qui est propre à toute société de pays en voie de développement : le problème du personnel qui se caractérise par une inconscience professionnelle.

5°)- L'AMACAM voudrait se soucier non plus d'un portefeuille croissant, mais plutôt équilibré pour l'exercice à venir.

Tous ces éléments nous ont inspiré et amené à faire des propositions susceptibles de permettre à la Mutuelle Agricole d'une part une meilleure vente, qualitativement d'abord, quantitativement ensuite, d'autre part une gestion plus rigoureuse, plus stable, plus rentable et mieux définie, dans le but nécessaire de redorer son image de marque.

IIème PARTIE

POUR UNE DYNAMISATION DE LA FONCTION TECHNIQUE ET DE

LA FONCTION COMMERCIALE DE L'AMACAM

=====

=====

=====

=====

=====

A notre humble avis, plusieurs actions doivent être menées dans l'ensemble de la Société pour donner à celle-ci une "peau neuve".

Nous échelonnerons les différentes mesures dans le temps.

CHAPITRE IER

MESURES A TRES COURT TERME

Section 1 : ACTIONS AU NIVEAU DE LA PRODUCTION

I°- LA REDACTION DES CONDITIONS GENERALES EN FRANCAIS ET EN ANGLAIS

Les conditions générales et particulières, ainsi que tous les documents devant être présentés au public feront désormais l'objet d'une rédaction en français et en anglais, non par respect des dispositions légales (1), mais beaucoup plus pour une approche complète de la clientèle, compte tenu de l'évolution politico-linguistique du pays.

II°- LE RENFORCEMENT DE L'EQUIPE DE LA PRODUCTION, par des cadres d'assurances rapidement opérationnels grossira les charges de la société certes, mais augmentera la puissance de ce département par un éventail d'individus diversifiés par leurs relations personnelles, et animés pourtant par les mêmes méthodes de travail en vue du développement de certaines branches par une recherche systématique de la clientèle et la satisfaction de celle-ci d'une part, et d'autre part en vue d'une gestion plus scientifique de la Production.

Cette nouvelle mesure débarrassera en même temps le chef du Département de certaines tâches de routine, le consacrant ainsi à des questions plus conceptuelles dont l'objet sera la rentabilité harmonieuse de l'entreprise.

III°- L'AMELIORATION DE L'EQUIPE REDACTIONNELLE :

Nous faisons allusion ici à une amélioration plutôt qualitative que quantitative.

Les rédacteurs ou initiateurs de contrats, pris jusqu'à présent comme les "derniers" de l'entreprise, devraient

(1) Ordonnance 73/14 du 10 Mai 1973, Article 53.

être considérés plus sérieusement, car étant en contact direct avec le public, leur prestation donne lieu à des impressions bonnes ou mauvaises de la valeur de la société. Aussi la désignation des rédacteurs devrait-elle tenir compte de plusieurs facteurs tous indispensables.

* la connaissance technique des garanties des produits vendus (seuil des garanties, exclusions...) afin de pouvoir fournir une explication brève mais complète.

* la maîtrise de la tarification et de ses facteurs, et capacité d'en expliquer les modalités aux assurables.

* la connaissance et le respect de la politique commerciale de l'entreprise. Il est en effet inadmissible qu'à deux guichets différents l'on rencontre des écarts assez considérables sur la cotisation à payer pour un risque identique. Cette situation peut s'expliquer soit par l'ignorance des rédacteurs, soit par une mauvaise foi de leur part (hypothèse d'ailleurs plus fréquente). Les répercussions de ce genre "d'erreurs" sont toujours néfastes pour l'entreprise.

* la bonne expressivité : dans ses entretiens avec la clientèle, le rédacteur sera sobre mais convaincant. Il évitera aussi le mutisme devant certaines réactions souvent embarrassantes des assurables, car sa mission de vendeur implique informations, argumentation claire et précise dénuée de toute complication juridique.

* A toutes ces qualités s'ajoute une relative à la tenue morale et physique du personnel d'accueil. Le rédacteur sera avant tout poli, serviable et toujours disponible. Par ailleurs, certains contrats sont rédigés en manuscrit. La plume doit à cet effet servir d'ingrédient à la qualité du service rendu.

Dans le même ordre d'idées, l'observation du milieu nous permet d'affirmer que l'une des causes fondamentales de la diminution des renouvellements des contrats même automobile réside dans le genre d'accueil qui est réservé aux sociétaires par la majorité des agents de la production. Les sociétaires s'en plaignent à haute et intelligible voix aux guichets de l'AMACAM, et plus encore à l'extérieur...

IV° LA REDEFINITION DES MODALITES D'APPLICATION DU
BONUS ET MALUS, ET DE LA REDUCTION

Le principe du bonus ou du malus, ainsi que la réduction accordée à certains sociétaires sont autant de mesures prises par la Direction Technique et Commerciale, non seulement pour moraliser le risque automobile, mais encore pour une promotion commerciale.

Bien que la D.T.C. ait pris soin d'édicter expressément les modalités d'application de ces mesures, celles-ci connaissent encore d'énormes entorses.

La réduction est en effet accordée à certains sociétaires soit pour leur appartenance à un corps ayant passé une convention avec l'AMACAM dans ce sens, soit pour le volume d'affaires qu'ils placent auprès de cette compagnie.

Le bonus, lui, devrait être octroyé à tout sociétaire dès lors qu'il n'a connu aucun sinistre à l'issue des douze derniers mois consécutifs d'assurance. De même le malus sera une sanction contre les sociétaires responsables de deux sinistres au moins dans un espace temporel identique.

Cependant, l'octroi du bonus demeure encore aléatoire, subjectif et suscite ainsi des discussions et des querelles entre assurables et rédacteurs. D'abord il n'est pas souvent tenu compte du nombre de sinistres du sociétaire, et même lorsque cela se fait le bonus se donne à certains et se refuse à d'autres sans justification. Ensuite, même lorsque le dossier du sociétaire signale un ou plusieurs sinistres, il doit être tenu compte de la responsabilité de celui-là dans la réalisation de ces sinistres avant application éventuelle du malus ou du bonus.

Il faudrait pour ce faire une véritable transmission permanente de renseignements entre le fichier sinistres du Département des sinistres et le fichier sinistres du Département Production.

Par ailleurs, si malus et réduction peuvent se combiner par le principe de la compensation, qu'en est-il du bonus et de la réduction qui logiquement sont deux éléments différents ?

Au moment où la compagnie doit lutter contre la branche automobile par une production accrue de risques divers, il lui faut absolument plus de vigilance et même de sévérité vis-à-vis de certaines grandes sociétés qui ne lui fournissent que leur flotte automobile tandis qu'elles placent les autres risques (Incendie, Vol, R.C. chef de famille des cadres, R.C. générale etc...) dans des compagnies différentes. C'est une assez triste réalité, car l'automobile permet un gonflement rapide de la trésorerie et favorise le paiement des frais généraux, mais très vite, cette trésorerie s'assèche et l'équilibre n'est possible que si et seulement si les risques divers occupent une part importante dans le portefeuille.

La compagnie devra par conséquent réviser ses taux de réduction sur la branche Auto en les appliquant plutôt sur les risques divers acquis de ces gros sociétaires, car, à notre avis, eu égard à la sinistralité de la branche automobile, les réductions peuvent être suicidaires pour une compagnie, malgré leur caractère commercial.

V° ACTION AU NIVEAU DE LA PRODUCTION DE YAOUNDE

Il existe actuellement une confusion au niveau de la Production de Yaoundé telle qu'il est assez difficile de reconnaître les véritables services d'une agence et ceux du siège.

La création d'une véritable agence à Yaoundé, même géographiquement séparée du siège serait un début de parachèvement des structures de l'AMACAM.

Cette agence, jouissant d'une organisation fonctionnelle et structurelle propre à une agence (chef d'agence, services...) s'occuperait de la souscription et de la gestion des affaires de Yaoundé et ses environs immédiats.

Vu l'importance des émissions de Yaoundé, l'agence ainsi constituée pourrait bénéficier des mêmes prérogatives que celle de Douala, jusqu'au règlement des sinistres matériels uniquement.

Le siège d'une compagnie d'assurance devrait avoir pour préoccupations de concevoir, de centraliser toutes les activités de l'entreprise par le contrôle des agences. Pour cette raison il lui faudrait une vue plus large mais complète

des problèmes afin d'envisager d'éventuelles mesures de redressement.

Cette proposition nécessite certes du personnel ; mais il serait souhaitable que la société y songe déjà même si elle en repousse la réalisation dans le temps.

Section 2 : ACTIONS DU DEPARTEMENT DES SINISTRES ET CONTENTIEUX

Le règlement des sinistres pourrait être un des facteurs de dynamisation de la fonction commerciale de l'AMACAM.

Loin d'encourager des règlements anarchiques et non élaborés, dans le seul but de satisfaire la clientèle, nous pensons cependant qu'une indemnisation prompte d'une victime mettrait celle-ci du côté des partisans de la compagnie indemnissante.

Les récentes résolutions prises par la Direction Générale sont à soutenir, car elles visent la transaction à l'amiable pour des règlements plus rapides ; elles ont pour objectifs de décanter toutes les instances accumulées depuis plusieurs exercices antérieurs.

La centralisation de la gestion des sinistres corporels au siège pourrait être aussi porteuse de beaux fruits d'ordre technique et financier.

Section 3 : ACTION SUR LE RESEAU DE DISTRIBUTION

Nous faisons allusion ici à l'effectif des courtiers qui apportent des affaires à l'AMACAM. Le portefeuille de cette compagnie a connu une diminution à cause de la rupture avec certains intermédiaires.

Il serait souhaitable que dans sa nouvelle stratégie offensive, la Direction Générale récupère quelques autres courtiers à condition qu'elle mette sur pied une politique de gestion définissant le champ d'action de ces courtiers sur les finances, et qu'elle veille à la qualité des affaires présentées par ceux-là dont l'intérêt est de toucher les commissions.

Section 4 : ACTIONS DU DEPARTEMENT INSPECTION

Le Département Inspection constitue la pièce charnière dans le fonctionnement de l'AMACAM.

Il doit donc mieux assumer son double rôle de l'animation du réseau de production par un encadrement technique des agences et des intermédiaires, et de contact très étroit avec la Direction Technique et Commerciale pour les inspecteurs techniques d'une part et la Direction Administrative et Financière pour les inspecteurs comptables d'autre part.

Outre la mission de prospection qui est leur principale activité, les inspecteurs devraient assurer la fonction d'information avec les organes du siège, en rapport avec les difficultés rencontrées dans la présentation de certains produits afin de favoriser les aménagements nécessaires.

Nous faisons appel à la conscience des agents de ce Département.

CHAPITRE II

POUR UNE MEILLEURE APPROCHE DES RISQUES DIVERS

Section 1 : L'ACQUISITION DES RISQUES DIVERS

I) LA METHODE DU "PORTE A PORTE"

Si pour la branche automobile la souscription ne pose pas de problème, le producteur attendant derrière son guichet, l'acquisition des risques divers n'obéit ^{pas} aux mêmes dispositions : le producteur doit aller à la recherche des risques assurables.

La méthode du "porte à porte", expérimentée dans la branche-vie, a donné d'assez bons résultats. Cette méthode bien sûr, eu égard à la réticence de notre milieu, demande patience, persévérance, tact, ordre, car elle donne lieu à une rencontre de toutes les réactions possibles des assurables.

Trois considérations particulières devraient animer le producteur dans cette démarche :

1°- Le besoin de sécurité est difficile à cerner et à exprimer, car la sécurité n'est pas concrète. D'où la nécessité d'analyser les besoins du marché, de suivre l'évolution de ces besoins et d'être apte à y répondre.

2°- L'AMACAM devrait faire appel à tous les problèmes de communication et mettre en oeuvre les techniques lui permettant

de différencier ses produits par rapport à ceux de la concurrence d'une part et d'améliorer son image^{face}_x au public d'autre part.

3°- Du fait de la transparence et du caractère visqueux du marché, du fait également de la circulation d'informations plus ou moins fondées sur l'entreprise, celle-ci se heurte à une certaine inertie de la demande.

Les trois considérations ci-dessus entraînent une quatrième plus réaliste : une différence doit être faite entre la demande des entreprises et celle des particuliers. Pour les entreprises en effet, elles visent un investissement, alors que les particuliers se placent dans le concept d'une épargne en vue d'un gros gain dans l'avenir.

Dans le même ordre d'idées, parler de la garantie "INDIVIDUELLE ACCIDENTS" par exemple, à un chef d'entreprise a moins d'effet que si l'interlocuteur se trouve sensibilisé sur ses avantages non immédiats, mais pouvant arriver dans le futur.

Pour une maîtrise de la méthode du "porte à porte" la société devra posséder les renseignements indispensables concernant son marché actuel (fichier des assurés), - son marché potentiel (fichier des assurables), - son réseau de distribution, - ses produits et types de marché, - les produits de la concurrence, - les organismes professionnels et syndicats, - l'environnement (économique, technologique, culturel, social...).

Trois sources fourniront ces renseignements : - les services internes (production, sinistres, organisation générale, comptabilité...)

- le service statistiques
- le réseau de distribution.

En somme, l'arme redoutable de la méthode du "porte à porte" réside dans l'information que l'on doit donner aux assurables.

II) L'INFORMATION AVANT LA VENTE

La réaction de l'acheteur d'assurance est difficile à comprendre lorsque celui-ci vient de souscrire un contrat

d'assurance. Est-il sensible à l'acquisition de droits et garanties? se sent-il seulement délivré de l'obligation qui pesait sur lui comme s'il avait payé une dette, rempli une formalité ?

La réponse est assez lente à venir. Il ne faut pas que l'assuré soit privé de l'information, sur ses avantages ou garanties, ses devoirs pendant la durée d'un contrat, après un sinistre, les exclusions etc...

L'informateur devra éviter tout jargon juridique et technique que même les clients socialement bien posés ne parviennent pas à comprendre. Nous avons déjà insisté sur cet aspect et il est de trop de nous attarder encore là-dessus.

En d'autres termes, familiariser le futur assuré avec les multiples visages et usages d'une industrie de service dont il sera bientôt client lui permettrait d'assumer son rôle de demandeur d'assurance en faisant l'économie d'un excès de méfiance et sans prendre le risque d'un excès de confiance.

Il est vrai que dans notre société, l'assureur commence à redouter une prise de conscience de la part des assurés - nouvelle attitude sociale susceptible d'engendrer des réclamations plus fréquentes et plus coûteuses dans le vice - mais par l'information, l'assureur aura rendu un service à l'assuré et à lui-même, puisqu'il cessera d'être considéré comme "un voleur".

Section 2 : LA CONSERVATION DES RISQUES DIVERS

I) L'INFORMATION APRES VENTE

"La plupart des sociétaires ne lisent et ne connaissent presque pas l'objet de leur contrat d'assurance". L'assureur se le répète souvent avec désinvolture. Cependant, lorsque l'on regarde la masse énorme des risques divers acquis, qui se perdent pour la double raison que d'une part les sociétaires ne sont pas encadrés pendant la durée de leur contrat, et d'autre part, du point de vue de la gestion du portefeuille, il n'existe pas une politique rigoureuse, l'on conclut vite qu'il faut veiller à la conservation des acquis. Comment ?

Si l'on assimile l'assurance à un abonnement et que l'on compare cet abonnement à bien d'autres, il est frappant de constater combien ses apparences sont désavantageuses.

L'abonné à une publication reçoit cette dernière plus souvent qu'il ne la paye. L'abonné à l'électricité manoeuvre un interrupteur et il jouit immédiatement du produit pour lequel il a souscrit un abonnement.

En échange de quoi l'assuré peut-il bénéficier en permanence d'une sécurité malheureusement invisible ? On devra lui fournir des signes lui donnant l'impression que l'assurance est tangible (maquettes, calendriers, auto-collants, pochettes etc...) mais le meilleur service que l'on pourra lui rendre avant la réalisation de tout sinistre partira d'une simple visite.

Cette visite le remettrait en effet dans la confiance et lui donnerait l'illusion (pourtant vraie) d'être particulièrement suivi et soigné de son assureur.

De cette visite naîtront également de nouvelles possibilités de souscription; le producteur prendra ses attaches par téléphone ou autre moyen approprié.

II) LA GESTION DES RISQUES DIVERS AU DEPARTEMENT PRODUCTION

Pour un meilleur suivi des risques divers, le Département Production mettra sur pied un fichier risques divers où tous les assurés se feront ouvrir un dossier sur condensé sur une simple fiche cartonnée.

Cette fiche portera outre les noms, prénoms, adresse et profession du sociétaire, les dates de prise d'effet et de terme du contrat, le genre de risque divers couvert, le **montant** de la garantie. Les fiches seront classées par échéance (mensuelle pratiquement) et une partie vide du fichier sera prévue pour les polices annulées ou résiliées.

Le Chef de la Production mettra à cette tâche un agent spécialisé dans la tenue de ce fichier et chargé de faire toutes les opérations nécessaires en rapport avec les données des autres services de la production. Le fichier échéancier permettra à chaque moment de connaître le nombre et le genre de risque en portefeuille et les fluctuations éventuelles donnant toujours lieu à des redressements bénéfiques. Un mois avant chaque échéance de cotisation, la relance du sociétaire doit être effective ou alors il faut dès cet instant envisager le renouvellement pour les contrats à terme fixe.

CHAPITRE III

MESURES A MOYEN OU LONG TERME

Nous partirons dans ce chapitre, de l'hypothèse que l'AMACAM ait déjà résolu les problèmes que nous avons évoqués jusqu'ici, qu'elle vende déjà beaucoup plus de risques divers que de l'automobile, bref qu'elle dispose d'un portefeuille équilibré mais qu'il faut gérer plus scientifiquement. C'est ce que semble dire son Directeur Général lui-même lorsqu'il affirme : "Le stade où se trouve la société est tel que plus personne quelle que soit sa place, sa force intellectuelle, sa compétence, ne peut prendre des décisions tout seul... La gestion d'une société qui réalise plus de trois milliards d'encaissements ne saurait se faire d'une manière artisanale"(1).

Nous ajouterons dans la même optique qu'au moment où la société est en train de songer à une informatisation, il est aussi opportun de penser à une démarcation de la fonction technique de celle commerciale, par une restructuration qui fait des véritables compagnies d'assurances qu'elles soient opérationnelles. En assurance en fait, l'essentiel n'est pas de vendre, il faut réussir à maîtriser ces ventes par un souci d'équilibre permanent du portefeuille, et par une politique de maximisation de profits découlant d'une gestion saine et définie, où chaque chose occupe sa véritable place.

Section I : LA FONCTION TECHNIQUE

La fonction technique est la pièce maîtresse d'une compagnie d'assurances. Elle a pour rôle primitif de gérer le portefeuille.

Appuyée dans son action par des Départements (sinistres, production) et des services techniques qui devraient être absolument les statistiques, la réassurance, et les services selon les branches pratiquées, la fonction technique assurera les tâches précises suivantes :

- élaboration des polices et des garanties
- émission des contrats - option et tarification
- examen des risques (étude, octroi des seuils de garanties selon la nature du risque)
- évaluation et règlement des sinistres
- prévisions - statistiques - réassurance
- surveillance des conditions nécessaires à la mutualité.

(1) Réunion des Cadres du 04/02/1980.

I) CONDITIONS NECESSAIRES A LA MUTUALITE

A- La dispersion des risques :

Il est nécessaire de regrouper une multitude de risques dont une minorité seulement se réalisera.

Le principe de l'implantation de l'AMACAM par des bureaux directs dans les départements de l'ensemble du territoire est peut-être avant tout concurrentiel, mais plus qu'on n'y songe, il est une solution hautement scientifique et technique, car il permet automatiquement d'obtenir une bonne dispersion des risques.

B- L'homogénéité des risques :

Si l'AMACAM couvre des risques bien dispersés, la fonction **technique** veillera toujours cependant à ce que ces risques aient une certaine homogénéité sur le plan de la nature du risque, de son objet, de sa valeur et de sa durée.

D'où la nécessité d'une sélection rigoureuse en dépit des objectifs sociaux de la compagnie.

C- La fréquence des risques :

Il doit y avoir une certaine fréquence des risques pris en charge par l'assureur pour que des observations assez nombreuses permettent de dégager les lois de la probabilité.

Quelle attitude adopter donc face à des risques spéciaux ou singuliers ? La réponse est assez simple, l'assureur ayant la possibilité de recourir à la coassurance ou à la réassurance.

II) IMPORTANCE DES PREVISIONS

La nécessité de prévoir est liée au fonctionnement intrinsèque de la mutualité. L'acte de prévision n'est donc pas le fait d'un état d'esprit de gestion, ni d'une volonté, mais de la technique même de l'assurance.

En matière d'assurance La prévision est une obligation technique du fait qu'on ne peut pas attendre l'apurement des comptes pour prendre des décisions sur le plan technico-commercial.

En définitive, le budget fondamental de l'entreprise d'assurance sera le budget des sinistres. La prévision du chiffre d'affaires (encaissements) se trouvera facilitée par le

fait de l'existence même d'un portefeuille qui possède une durée de vie non directement fonction de l'offre et de la demande d'assurance mais de la durée des contrats.

III) IMPORTANCE DES STATISTIQUES

Il faudrait que les statistiques soient fournies à la fonction technique non pas comme un service bénévole qu'on lui rend, mais dans sa véritable dimension technique.

Les statistiques ne doivent pas souffrir de l'absence de circulation d'informations entre les différents services, carence due au fait des hommes.

Ces statistiques permettent d'analyser les résultats techniques au niveau des contrats et des garanties qui les composent.

Elles ont pour but également - de faciliter l'établissement des prévisions commerciales (encaissements) et de donner en conséquence des missions à la fonction commerciale.

- d'alléger l'établissement des prévisions techniques (commissions, provisions pour risques en cours, provisions pour sinistres à payer...)

- d'adopter une bonne politique de réassurance.

IV LA REASSURANCE : VERITABLE FONCTION

La technique de réassurance permet de réduire les écarts entre les prévisions et les réalisations par la constitution d'une mutualité plus vaste à un second niveau. Or, nous ne pouvons nous en cacher, (qu'on pardonne le zèle de notre langage), le principe de la réassurance apparaît encore à l'AMACAM comme purement administratif et passif, se bornant presque à constater le poids de la charge des sinistres et à le répartir aussi justement que possible entre les réassureurs.

Les responsables de la compagnie ont d'ailleurs pris conscience de cet état des choses et ont entamé la procédure de résiliation de tous les traités de réassurance en vue d'une révision plus avantageuse pour la cédante. Mais ! En réassurance céder trop nuit, céder moins qu'il ne faut encore plus!!!

En bref, la fonction technique garantit la stabilité de l'entreprise par une attention particulière sur les éléments suivants :

a) l'établissement des taux de primes. Il y aura insuffisance des taux de primes soit parce que l'on aura appliqué un taux inférieur à celui qui ressort de la statistique, soit parce que l'on se sera référé à des statistiques anciennes révolues à cause de la hausse des prix ou de l'aggravation des risques, soit parce que l'on aura commis une erreur d'appréciation d'un nouveau risque.

Il faut un seul centre de décisions en matière de tarification...

b) la suffisance du nombre de risques en portefeuille

Un nombre insuffisant de risques dans le portefeuille de la compagnie peut être dangereux. La fonction technique devra tenir cela pour base dans le lancement des nouveaux produits.

c) enfin, l'évaluation des sinistres : la sous-évaluation d'un sinistre entraîne une sous-évaluation du risque. Cela peut provenir des causes techniques dues à l'insuffisance ou à l'instabilité des statistiques et à l'appréciation inexacte des valeurs présentes et de l'évolution future. Cela peut aussi provenir des causes commerciales dues à la concurrence entre assureurs et plus précisément à la pression exercée sur les sociétés d'assurances par leurs intermédiaires pour enlever une "affaire". Les causes enfin peuvent être économiques, telles l'inflation et la hausse des prix (1).

Section 2 : LA FONCTION COMMERCIALE

Pour une gestion rigoureuse, la fonction commerciale cessera d'entrer en conflit avec la fonction technique.

Le domaine technique est plus absorbant que les préoccupations commerciales en matière d'assurances.

L'AMACAM, comme toutes nos sociétés d'assurances, "négligent" la nécessité d'une véritable structure commerciale.

Les attributions dévolues à la fonction commerciale seraient les suivantes :

(1) Source : Etude de l'influence de l'inflation sur l'assurance
éditée par la MUNICH RE.

- vente des produits étudiés, adoptés et lancés dans le marché par la fonction technique.
- prospection
- étude et connaissance du marché.
- administration et promotion des ventes.
- étude des modes de vente (publicité, modes de distribution...).

Il faudrait donc à la fonction commerciale de l'AMACAM de véritables structures de fonctionnement.

I) LES MOYENS DE TRAVAIL : LES TABLEAUX DE BORD

Les tableaux de bord commerciaux seront l'outil indispensable de travail pour la fonction commerciale. Ils peuvent être au nombre de cinq.:

- 1) Tableau de bord des effectifs du réseau de distribution et de la force de vente de la société
- 2) Tableau de bord de l'activité des inspections
- 3) Tableau de bord de la production
- 4) Tableau de bord des objectifs et des actions commerciales
- 5) Tableau de bord du positionnement de l'entreprise par rapport à son marché.

Les tableaux de bord ainsi énumérés permettent de faire ressortir les forces et les faiblesses de la capacité commerciale de l'entreprise, de faciliter l'établissement des moyens à mettre en oeuvre et des programmes d'action, de mettre en place un système d'objectifs commerciaux au niveau des inspections, des bureaux directs ou des points de distribution, de mettre au point un plan de formation des producteurs en fonction des besoins à satisfaire.

II) LES STRUCTURES FONCTIONNELLES

A- Un service de documentation et de publicité

Ce service se chargerait de la publicité d'image et slogans, audiovisuelle, ainsi que des autres documents de communication (prospectus, notices, journaux, revues pour distribution à la clientèle).

B- Un service de formation et d'information commerciale

Les préoccupations seraient d'encadrer les nouveaux agents, les nouveaux intermédiaires par le recyclage des vendeurs en rapport avec les nouveaux produits à commercialiser ; de former les argumentaires pour l'approche des différentes catégories de clientèle en rapport avec les particularités de chaque produit et l'approche selon les régions.

C- Le service de Recherches et Documentation

Il aurait pour tâches : l'examen direct ou indirect des systèmes de vente, des méthodes d'organisation ; les programmes de ventes, les réunions des vendeurs, les calculs de stimulation et de sanctions, l'approche mathématique et statistique des ventes ; la coordination de tous les apports extérieurs des inspecteurs ; entre autre, ce service veillera à l'acquisition des informations extérieures et internes jugées utiles sur le marché, sur la concurrence, sur les clientèles. Il se chargera, en plus, de l'examen des informations économiques générales ou spécifiques, de la recherche d'attitudes motivationnelles...

D- Le service des relations publiques

Ce service aura pour mission essentielle d'améliorer l'image de marque de l'AMACAM par l'aide que celle-ci pourra apporter à des organisations charitables ou d'intérêt général sans but lucratif. Il aura recours aux services indirects de cet ordre : financement total ou partiel d'une rencontre, financement d'une équipe (équipement des sportifs, assurance des joueurs choisis etc...), offre d'un prix ou d'une coupe dans les courses à étapes ou des courses interrompues par des prix, lutte dans la prévention (routière, contre l'incendie...)

Tous ces services indirects seront à la base d'une publicité par l'annonce de la part de la compagnie d'assurances dans la réalisation de tel prix ou de telle rencontre.

En définitive, la fonction commerciale devra être mieux structurée et plus dynamique. Elle devra pouvoir rendre d'énormes services à la fonction technique. Cette fonction commerciale devra enfin être capable de répondre à un but tridimensionnel: - satisfaire aux intérêts des agents de distribution, - satisfaire aux besoins du marché, - sauvegarder les intérêts de la société à tous points.

CONCLUSION GENERALE

A l'issue de cette étude, le lecteur conviendra avec nous, que l'ensemble des problèmes évoqués de part et d'autre peuvent se résumer en un seul, inhérent aux sociétés des pays en voie de développement, à savoir le problème du personnel. Consolation pour certains, l'AMACAM n'est pas le prototype de ce mal général puisque l'on le retrouve dans toutes les couches de nos sociétés. Révolte pour d'autres car il faut que le statu quo se cadavérise et cède le pas à une conscience plus dynamique puisque nécessité l'oblige, l'AMACAM doit par l'action de tout le personnel lutter dans de meilleurs délais pour son équilibre et son épanouissement.

Nous ne cacherons pas notre perplexité devant les modèles de solutions que nous avons apportés, car une action sur la mentalité humaine est plutôt une oeuvre de longue dimension dont le succès ne dépend que du milieu visé.

Lorsque chaque agent de l'AMACAM, chaque responsable prendra conscience des conséquences combien désastreuses son comportement peut avoir dans le fonctionnement de la compagnie, lorsque enfin chacun évaluera en pertes de sommes d'argent, son petit désordre, son inconscience, la conséquence juridique et financière de la signature d'un contrat à arracher, alors commencera cette belle époque, souci majeur de la Direction Générale, où l'automobile ne sera plus qu'un mythe dans le portefeuille de l'AMACAM, où la gestion sera plus scientifique, où encore et enfin, cette compagnie jouira d'une parfaite santé digne d'une compagnie d'assurance véritablement assise sur un marché étroit, visqueux et dangereusement concurrentiel./-

YAOUNDE, Novembre 1981.

NDIOMO Pierre

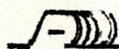
 N N E X E

TABLEAU N° I

REPARTITION DES EMISSIONS DE 1980 (1)

| | SOCIETES DE DROIT LOCAL | | SOCIETES DE DROIT ETRANGER | |
|-------------|-------------------------|----------------------|----------------------------|--|
| | F CFA | | F CFA | |
| SDCAR..... | 6.554.000.000 | Rhone - Méditerranée | 236.000.000 | |
| AMACAM..... | 3.715.000.000 | CAMAT | 199.000.000 | |
| SNAC..... | 3.068.000.000 | ALICO | 151.000.000 | |
| CCAF..... | 2.446.000.000 | St. Paul FIER | 91.000.000 | |
| GRECAM..... | 851.000.000 | SUN-ALLIANCE | 88.000.000 | |
| | | C.E.A.M.B. | 46.000.000 | |
| | | La Baloise | 25.000.000 | |
| | | Lloyd's | 21.000.000 | |
| TOTAUX..... | <u>16.634.000.000</u> | | <u>857.000.000</u> | |
| | | | <u>17.491.000.000</u> | |

(1) Source : Association des Sociétés d'Assurances opérant en République Unie du Cameroun (ASAC).

TABLEAU N° II
EVOLUTION DES PRIMES EMISES, DES
PROVISIONS TECHNIQUES ET DES SINISTRES
PAYES, DE 1973 A 1979 (1)

| ANNEES | PRIMES EMISES | PROVISIONS TECHNIQUES | SINISTRES PAYES |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| 1973 | 4.863.358.032 - | 6.041.866.724 - | 2.718.389.197 - |
| 1974 | 5.040.356.292 + 03,63 % | 5.945.714.441 - 01,59 % | 2.058.545.024 - 24,27 % |
| 1975 | 7.000.296.541 + 38,88 % | 7.394.303.409 + 24,36 % | 2.584.701.596 + 25,55 % |
| 1976 | 8.387.445.255 + 19,81 % | 9.582.775.658 + 29,59 % | 3.254.267.651 + 25,90 % |
| 1977 | 10.836.482.087 + 29,19 % | 12.406.940.610 + 29,47 % | 4.382.319.220 + 34,66 % |
| 1978 | 13.529.958.844 + 24,85 % | 14.856.522.202 + 19,74 % | 5.991.331.542 + 36,71 % |
| 1979 | 14.801.378.740 + 09,39 % | 17.996.346.463 + 21,13 % | 6.692.295.610 + 11,69 % |
| Progres- sion annuelle moyenne | - 20,95 % | - 20,45 % | - 18,37 % |

(1) Sources : MINFI - Direction des Contrôles Economiques et Finances Extérieures.

TABLEAU III
REPARTITION DES PRIMES ENTRE LES
SOCIETES ETRANGERES ET LES SOCIETES DE DROIT
CAMEROUNAIS 1973-1979 (1)

| ORGANIS- MES | SOCIETES DE DROIT CAMEROUNAIS (1) | POUR- CENTA- GE % 1/3 | SOCIETES ETRANGERES (2) | POUR- CENTA- GE % 1/3 | CHIFFRE D'AFFAIRES MARCHÉ TOTAL (3) | TOTAL |
|-------------------------------------|---|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|---|-------|
| 1973 | 4.675.878.061 | 96,1 | 187.479.971 | 03,9 | 4.863.358.032 | 100 |
| 1974 | 4.770.697.998 | 94,6 | 269.660.294 | 5,4 | 5.040.358.292 | 100 |
| 1975 | 6.512.934.763 | 93 | 487.361.778 | 7 | 7.000.296.541 | 100 |
| 1976 | 7.864.166.395 | 93,7 | 523.278.858 | 6,3 | 8.387.445.253 | 100 |
| 1977 | 9.678.488.816 | 89,3 | 1.158.393.271 | 10,7 | 10.836.882.087 | 100 |
| 1978 | 12.883.413.327 | 89,3 | 1.446.445.517 | 10,7 | 13.529.858.644 | 100 |
| 1979 | 13.242.114.092 | 89,4 | 1.559.264.648 | 10,6 | 14.801.378.740 | 100 |
| Pourcen- tage moyen annuel | - | 92,20 | - | 7,80 | - | 100 |

(1) Source : Ministère des Finances : Direction des Contrôles Economiques et des Finances Extérieures.

TABEAU IV
EVOLUTION DES PRIMES CEDEES AU REASSUREURS
ET DES PRIMES CONSERVEES PAR LES SOCIETES
DE 1973 à 1979 (1)

| ANNEES | PRIMES EMISES | PRIMES CEDEES AUX REASSUREURS | | PRIMES CONSERVEES PAR LES SOCIETES (rétention) | | POURCENTAGE PRIMES CEDEES/PRIMES EMISES | |
|--------------------------------|----------------|-------------------------------|------------------|--|------------------|---|----------------|
| | | | PROGRES- SION | | PROGRES- SION | CESSIONS | RETEN- TION |
| 1973 | 4.663.358.032 | 1.530.474.302 | - | 3.332.883.730 | - | 31,46 % | 68,53 % |
| 1974 | 5.050.356.292 | 1.986.926.571 | 29,82 % | 3.053.431.721 | - 8,38 % | 39,42 % | 60,57 % |
| 1975 | 7.000.296.541 | 2.653.071.436 | 33,52 % | 4.347.225.105 | 42,37 % | 37,89 % | 62,10 % |
| 1976 | 8.387.445.253 | 2.359.119.543 | -11,07 % | 6.028.325.710 | 38,12 % | 28,12 % | 71,87 % |
| 1977 | 10.836.882.087 | 3.633.898.931 | 54,03 % | 7.202.983.156 | 19,48 % | 33,53 % | 66,46 % |
| 1978 | 13.529.858.844 | 5.324.973.842 | 46,53 % | 8.204.885.002 | 13,90 | 39,35 % | 60,64 % |
| 1979 | 14.801.378.740 | 6.102.685.887 | 14,60 % | 8.698.692.853 | 06,01 % | 41,23 % | 58,76 % |
| (Moyenne annuelle) | | | | | | 35,85 % | 64,15 % |
| (Progression Moyenne Annuelle) | | | 27,90 % | | 18,67 % | | |

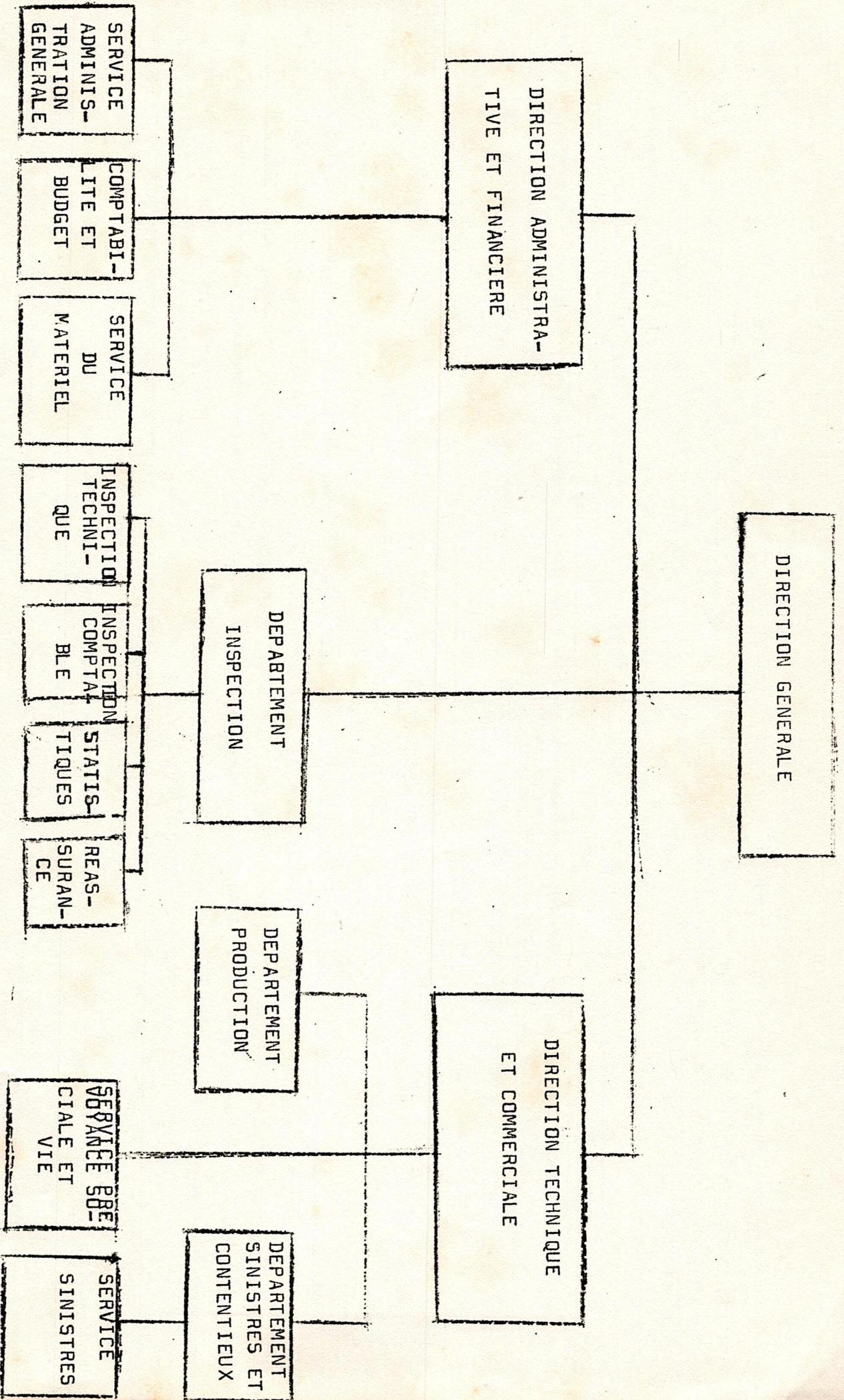
(1) Sources : MINFI : Direction des Contrôles Economiques et des Finances Extérieures.

TABLEAU V
POIDS DE L'AUTOMOBILE DANS LES PORTEFEUILLES
(1)

| ANNEES DE PRODUCTION SOCIETES | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL MOYEN AUTOMOBILE |
|-------------------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| AMACAM... | 415.480.644 100 % | 522.819.973 23,50 % | 919.301.745 30,81 % | 992.240.701 28,85 % | 1.294.487.749 28,96 % | 1.622.439.808 20,21 % | 1.957.232.044 33,36 % | 39,09 % |
| SOCAR.... | - | 1034.023.517 46,49 % | 1.235.812.578 41,42 % | 1.366.612.256 40,32 % | 1.938.272.219 43,37 % | 2.459.628.290 42,77 % | 2.417.542.955 41,21 % | 42,59 % |
| SOUS-TOTAL (1) | 415.490.644 100 % | 1.556.843.490 69,99 % | 2.155.114.323 72,23 % | 2.378.853.047 69,18 % | 3.378.853.047 72,34 % | 3.233.149.960 70,99 % | 4.374.774.999 74,57 % | 75,61 % |
| CCAR..... | - | 216.088.718 9,71 % | 272.358.214 9,13 % | 295.147.049 8,58 % | 343.747.386 7,69 % | 624.145.780 14,13 % | 635.703.488 10,64 % | 10,01 % |
| GREVACAM.. | - | 102.606.000 4,61 | 113.740.000 3,81 % | 109.486.000 3,18 % | 95.278.000 2,13 % | 125.561.000 2,18 % | 148.839.000 2,54 % | 3,07 % |
| SNAC..... | - | 348.953.037 15,69 % | 442.629.000 14,83 | 655.320.300 19,46 % | 797.019.800 17,83 % | 718.757.670 12,50 % | 707.217.509 12,06 % | 15,34 % |
| SOUS-TOTAL (2) | - | 667.567.755 30,01 % | 828.723.214 27,77 % | 1.059.953.349 30,82 % | 1.236.044.306 27,66 % | 1.668.464.450 29,01 % | 1.491.759.997 25,43 % | 24,38 % |
| PRIMES TO-TALES EMISSIONS Dont Auto | 54863.358 44,13 % | 5040.358 42,62 % | 2927000.296 42,62 % | 5418387.445 41 % | 310836.882087 41,24 % | 13529.858844 42,50 | 14801.378740 39,64 % | 39,01 % |

(1) Source : MINFI : Direction des Contrôles Economiques et des Finances Extérieures.

ORGANIGRAMME



ORGANIGRAMME

DIRECTION GENERALE

DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

DIRECTION TECHNIQUE ET COMMERCIALE

DEPARTEMENT INSPECTION

DEPARTEMENT PRODUCTION

DEPARTEMENT SINISTRES ET CONTENTIEUX

SERVICE ADMINISTRATIVE GENERALE

COMPTABILITE ET BUDGET

SERVICE DU MATERIEL

INSPECTION TECHNIQUE

INSPECTION COMPTABLE

STATISTIQUES

REASSEURANCE

SERVICE DE SECURITE CIVILE ET VIE

SERVICE SINISTRES

BIBLIOGRAPHIE

- LEGISLATION CAMEROUNAISE DE L'ASSURANCE
- Gasser Christian : LA VISITE - L'ACQUISITION EN ASSURANCE.
- HARRARI J.C. : LE MANAGEMENT DANS L'ASSURANCE, L'ARGUS 1976.
- NOBILE DONAT : CONTROLE DE LA GESTION DES ENTREPRISES D'ASSURANCES ET DE REASSURANCES, L'ARGUS 1976.
- MULLER-LUTZ : PRINCIPES D'UNE THEORIE DE L'ENTREPRISE D'ASSURANCE, L'Argus 1962.

