

REPUBLIQUE UNIE DU CAMEROUN
PAIX – TRAVAIL – PATRIE

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
(I.I.A.)
YAOUNDE

5e Promotion 1980 – 1982

**IMPACT D'UNE STRUCTURATION
DU DÉPARTEMENT DE PRODUCTION
DE L'AMACAM SUR LE DÉVELOPPEMENT
DES RISQUES DIVERS**

Mémoire de Stage

Présenté par :

Mlle MINFEGUE NDOMO Callixte

Directeur de Mémoire

M. EKOUMOU Raymond
Directeur Technique et Commercial
de l'AMACAM

Directeur de Stage

M. NOUIND Gaspard
Chef de Département de Production
de l'AMACAM

NOVEMBRE 1981

/) TOUS CEUX QUI ME SONT CHERS,
mon indéfectible attachement

oooo0oooo

AVANT - PROPOS

Ce modeste travail a été réalisé à l'issue du stage pratique que les étudiants de l'Institut International des Assurances de YAOUNDE (IIA) sont amenés à faire à la fin de leur première année de formation théorique. A cette occasion, il nous a été permis, mon camarade NDIOMO Pierre et moi-même, de passer quelques trois mois au sein de la Compagnie d'Assurances dénommée "Assurances Mutuelles Agricoles du CAMEROUN" (AMACAM). C'est ainsi que nous avons pu nous rendre compte sur place de la situation réelle de cette société et toucher du doigt ses problèmes les plus préoccupants de l'heure. L'un d'entre eux est, à coup sûr, le déséquilibre de son portefeuille.

Après examen de la situation, nous avons pensé que pour y remédier, il nécessite au préalable une organisation interne rigoureuse pouvant conduire à la dynamisation des principaux points de vente. C'est à cet égard que nous avons limité notre cadre de travail au département de Production qui doit jouer efficacement son rôle dans ce domaine. C'est aussi ce qui justifie le choix de notre sujet lequel s'intitule :

"IMPACT D'UNE STRUCTURATION DU DEPARTEMENT DE
PRODUCTION DE L'AMACAM SUR LE DEVELOPPEMENT
DES RISQUES DIVERS"

Toutefois, il est de notre devoir de souligner ici l'ambiance amicale et fraternelle dans laquelle nous avons travaillé pendant tout notre stage. Nous avons été particulièrement marqués par la disponibilité et la diligence de tous les dirigeants associés à notre encadrement ainsi que par la sincérité de tous leurs entretiens avec nous, ce qui a quelque peu allégé notre travail.

Nous saisissons une fois de plus l'occasion pour remercier personnellement le Directeur Général de l'AMACAM : Monsieur MBOUMI Timothée qui a su nous donner sa confiance en nous intégrant chaque fois dans l'équipe de ses collaborateurs les plus directs.

Nous remercions par la même occasion MM - EKOUMOU Raymond dont les multiples conseils nous ont guidés tout au long de notre travail.

- NOUIND Gaspard qui a su diriger techniquement, mais aussi d'une manière pratique notre stage. Son attention toujours soutenue à notre égard a été sans bornes.

Nos remerciements vont également à

MM. - KOTTO KOME : Directeur Administratif et Financier
- KOM Lucien , - ALAKA Charles respectivement chefs des départements d'Inspection et Sinistres et Contentieux

- MENG, - EVOUNA, - ETUKE, respectivement chefs de service Vie et Prévoyance Sociale, Sinistres et Administration Générale.

M. FUTE Raphaël qui a accepté de bon coeur nous recevoir dans son agence à DOUALA.

Ainsi que tous ceux de leurs collaborateurs qui ne trouveront pas leurs noms cités expressement ici, mais dont la collaboration franche et sincère nous a été accordée durant tout le stage. Ils ont été pour nous l'objet de maintes sollicitations.

Ce stage a été pour nous à la fois formateur et informateur aussi. Nous avons beaucoup appris pendant ces trois mois grâce au programme fourni qui avait été élaboré et qui nous a conduit à visiter l'agence de DOUALA, l'une des plus importantes de l'AMACAM./-

I N T R O D U C T I O N : Quelques rappels

A - La Structure du marché camerounais d'assurances

La pratique des opérations d'assurances est régie au Cameroun par l'ordonnance n° 73-14 du 10 mai 1973. Ce texte, en son article 10, n'autorise cette pratique en République Unie du Cameroun qu'aux Sociétés de Droit Camerounais. Peut être ainsi dénommée toute compagnie dont le montant des primes émises atteint 150 millions de F CFA. Elles doivent obtenir au préalable l'agrément de l'Etat et localiser leur siège social en terre camerounaise. (1)

Cependant, peuvent y déroger et opérer sous forme de Délégations générales, celles des Sociétés étrangères dont le chiffre d'affaires est encore en deçà du montant suscitée. D'autres, qui limitent leurs opérations en Co-assurances, c'est-à-dire, à l'assurance conjointe avec d'autres compagnies lorsque le risque à couvrir est trop important, opèrent sous forme d'agences directes.

Il existe également sur le marché un syndicat de courtiers londoniens qui opère sous un régime spécial : le Lloyd's de Londres.

B - Le statut juridique de ces sociétés d'assurances

Les compagnies ainsi classées doivent être de statut juridique camerounais, c'est-à-dire qu'elles sont des sociétés anonymes, en commandite par actions, à forme mutuelle ou des sociétés mutuelles.

B-a : Les sociétés anonymes

Outre qu'elles sont soumises à la législation applicable à toutes les sociétés anonymes, elles doivent constituer un capital social qui varie en fonction du chiffre d'affaires avec un minimum de 100 millions F CFA et dont le rôle est l'accroissement de l'assise financière de la société. Elles travaillent avec des intermédiaires : agents et courtiers rémunérés à la commission.

B-b : Les sociétés mutuelles

Ce sont celles qui rassemblent par la voie d'associa-

(1) Législation camerounaise d'assurance - Imprimerie Nationale
YDE

tion un ensemble de personnes soumises au risque mis en cause, qui s'assurent collectivement les unes les autres, chaque participant possédant ainsi la double qualité d'assureur et d'assuré. Elles réclament a priori le paiement des cotisations, mais en fin d'exercice, il est procédé selon le cas, à la retourne du trop-perçu ou à un rappel des cotisations. Elles ne rémunèrent pas les intermédiaires ni les administrateurs et ne peuvent pratiquer les opérations sur la vie. Elles ne peuvent pas accepter des risques en réassurances, sauf autorisation spéciale du Ministre des Finances. Leur fonds d'établissement, d'un minimum de 10 millions F CFA est alimenté par des prélèvements au titre de droits d'adhérents ou par un emprunt amortissable.

B-c : Les sociétés à forme mutuelle

Intermédiaires entre les deux précédentes, elles sont celles qui garantissent à leurs sociétaires le règlement intégral de leurs engagements, moyennant le versement d'une cotisation fixe ou variable, en cas de réalisation des risques dont elles ont pris la charge. Elles peuvent travailler avec ou sans intermédiaires. Leur fonds d'établissement doit passer de 25 à 100 millions F CFA lorsqu'elles effectuent les opérations sur la vie. Celui-ci est destiné à garantir les engagements de la société et à faire face aux dépenses prévues dans le plan financier. Elles rémunèrent la direction et, s'il ya lieu, les administrateurs.

C - Présentation générale de l'AMACAM

Lorsqu'elle obtint l'agrément en 1965 par arrêté du Ministre des Finances (1), la Mutuelle Agricole du Cameroun (MACAM) avait déjà une année de constitution. Il était question alors pour elle de ne couvrir que les risques agricoles en opérant sous forme de Société Mutuelle pure, donc ne poursuivant aucun but lucratif. Très vite, elle comprit que la conjoncture ne lui permettait pas d'obtenir les résultats escomptés et qu'il lui fallait étendre ses activités sur toutes les branches d'assurances. C'est ainsi qu'en 1973, un autre arrêté (2) abrogeant le précédent, changeait son ancien statut juri-

-
- (1) Arrêté n° 213/MINFI/B/CA du 8 mai 1965 portant agrément de la Mutuelle Agricole du Cameroun.
(2) Arrêté n° 132/MINFI/CE1 du 6 avril 1973 portant agrément de la Société dénommée Assurance Mutuelle Agricole du CAM.

dique et lui reconnaissait la Forme Mutuelle. La société devenait par cet acte "Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun". Un an plus tard par un dernier arrêté (1) l'AMACAM fut autorisée à étendre ses opérations d'assurances sur la vie.

Il s'agit donc d'une société relativement jeune, entièrement à intérêts privés, qui opère aux côtés des partenaires vieux sur le marché depuis l'époque coloniale et pour la plupart, des sociétés étrangères. (2) Comme telle, l'AMACAM connaît des problèmes communs à toute jeunesse. Entre autres, elle doit en priorité se tailler une place de choix au sein du marché camerounais d'assurances à caractère essentiellement concurrentiel, et surtout se montrer à la hauteur de ses tâches en tant que première société de droit camerounais. Pour se faire, il faut se constituer un portefeuille viable, bien équilibré qui inspire confiance, qui garantisse sa solvabilité à long terme. L'AMACAM doit en outre, rendre entière satisfaction à sa clientèle par sa prestation et sa célérité dans les services rendus, par ses multiples conseils, par un accueil très favorable des sociétaires. Tout ceci est un travail de longue haleine qui a comme base l'organisation rationnelle de la société par laquelle sont définies clairement les tâches de chacun et les limites des responsabilités.

Nous avons ainsi pensé qu'en développant notre sujet qui s'intitule "Impact d'une structuration du département de Production de l'AMACAM sur le développement des Risques Divers", l'occasion nous sera donnée d'analyser dans un premier temps, la structure actuelle de l'AMACAM et l'organisation du travail, ce qui nous permettra d'en apprécier le système. Dans un deuxième temps, partant d'un point précis qui sera la production, nous pourrions proposer un type d'organisation, laquelle nous le pensons, peut avoir un impact certain sur le développement des risques divers au détriment du risque automobile. Par là, nous voulons dire que si l'AMACAM parvient à bien structurer et à bien organiser son réseau de production, elle cessera d'avoir un portefeuille à prédominance automobile pour constituer un qui soit bien équilibré.

(1) arrêté n° 63/MINFI/CE1 du 26 février 1974 portant extension d'agrément sur la vie.

(2) il s'agit de la CCAR, de la SNAC, de la SOCAR et de la GREACAM.

II) PREMIERE II) ARTIE

LE MARCHE CAMEROUNAIS D'ASSURANCES

I- PLACE SUR LE MARCHE

L'AMACAM est une société à forme mutuelle constituée par ses adhérents qui ont noms de sociétaires dès lors qu'ils ont souscrit leur premier risque. La prime fixe payée par chaque sociétaire porte le nom de cotisation et est sa participation à la constitution de la mutualité.

En contrepartie, l'AMACAM garantit à ses sociétaires le règlement intégral de leurs sinistres. C'est à cet égard que la société bénéficie du contrôle régulier des autorités de contrôle pour vérifier à chaque fois sa solvabilité. Par ce moyen, l'Etat Camerounais entend préserver à tout moment les intérêts des assurés et bénéficiaires des contrats du déséquilibre de force qui existe entre les deux parties au contrat d'adhésion qui est le contrat d'assurances.

Par la masse de ses primes brutes émises qui se chiffrent à 3.715.000.000 FCFA en 1980, l'AMACAM occupe la deuxième place sur le marché après la SOCAR. (1) Ce chiffre d'affaires qui connaît une progression annuelle moyenne de 26% prouve que la société développe chaque jour son portefeuille. Cependant, l'automobile y occupe une part très importante, contrairement à la situation de ses autres partenaires comme le prouve le tableau suivant :

POIDS DE L'AUTOMOBILE DANS LES PORTEFEUILLES DES SOCIETES

ANNEE DE PRODUCTION : 1980		
SOCIETES	CHIFFRE D'AFFAIRES	% du poids de l'automobile
SOCAR	6.554.000.000	42%
AMACAM	3.715.000.000	65%
SNAC	3.068.000.000	25%
CCAR	2.446.000.000	30%
GREACAM	851.000.000	22%
Les autres	857.000.000	0%

(

(1) Rapport annuel. Exercice 1980

Les résultats ci-dessus nous présentent ainsi l'AMACAM comme une société qui fonctionne avec 65% d'automobile dans son portefeuille. Ce qui sous-entend que les risques hors automobile ne représentent que 35% de ce même portefeuille. Ce qui nous amène naturellement à penser à son déséquilibre, car, on estime et à juste titre, qu'un portefeuille ne peut s'équilibrer que s'il présente en moyenne 50% d'automobile.

II- Du déséquilibre du portefeuille de l'AMACAM .

L'automobile, comme on peut le constater, domine de beaucoup le portefeuille de l'AMACAM, au détriment des risques IARD. Or, ce risque est qualifié de déficitaire et d'une gestion très lourde à cause de nombreux règlements des sinistres qu'il impose à la société. A l'AMACAM, précisément, il se caractérise par un rapport sinistres à primes de l'ordre de $\frac{110}{100}$, voire plus. Ce

résultat est d'ailleurs plus aggravé dans certaines catégories tel que le Transport Public des voyageurs (TPV) où il varie entre $\frac{147}{100}$ à $\frac{197}{100}$. Pour illustrer cette situation, considérons par exemple le $\frac{S}{P}$ le plus bas qu'on puisse rencontrer : à savoir $\frac{S}{P} = \frac{110}{100}$. Ceci signifie que pour une cotisation de 100F perçue, on obtient à peu près les résultats suivants :

Frais de gestion = 30%

Risque pur = 110

On établit ainsi l'équation ci-après :

$$100 + x = 110 + 30$$

$$x = 140 - 100$$

$$x = 40F$$

Ce X représente la perte que subit la société chaque fois qu'elle perçoit 100F de cotisation en auto. Et, lorsqu'on sait que ce risque représente 65% du portefeuille de l'AMACAM, il y a lieu de s'en inquiéter et de penser à une situation contraire. La solution la plus adéquate qu'on puisse trouver est la recherche des voies et moyens à prendre pour que la part de ce mauvais risque diminue avec toutefois la contrainte que le chiffre d'affaires global ne doit pas diminuer. Ceci n'est possible qu'à la seule condition qu'on développe corrélativement les risques hors auto, pour la plupart bénéficiaires et de gestion moins lourde pouvant s'illustrer ainsi qu'il suit :

Pour 100F de cotisation on a peu près les résultats suivants :

- Frais de gestion et d'acquisition 30%
- Risque pur 20%

$$100 = 50 + x$$

$$100 - 50 = X$$

$$x = 50$$

Le résultat ainsi obtenu représente ce que peut réaliser la société comme bénéficiaire chaque fois qu'elle perçoit 100F de cotisation en risque IARD. Aussi, dans la mesure où cette dernière catégorie de risques peut représenter une part assez importante du portefeuille de l'AMACAM, elle peut réaliser son équilibre par la compensation des mauvais résultats enregistrés là avec ceux obtenus ici. D'où l'intérêt urgent pour la société de déployer tous les efforts nécessaires pour ramener l'automobile à un pourcentage raisonnable de 50% maximum dans son portefeuille. Parallèlement, elle doit se faire une exigence pour que la masse des primes émises dans les autres branches constitue le complément de ce résultat. Pour y arriver, il faut à son réseau de vente une souscription à outrance des risques IARD, donc, il faut couvrir un grand nombre d'individus et d'entreprises économiques pour faire jouer la loi du grand nombre, base de la technique même de l'assurance. Or, par leur caractère non obligatoire par voie légale et contrairement à l'auto, ces assurances ne s'achètent guère, mais se vendent. Leur acquisition est donc fonction de l'amélioration des points de vente, lesquels relèvent du département de production de l'AMACAM. Il faut en un mot, élaborer une nouvelle stratégie de marketing. C'est ce qui confirme une fois de plus notre idée de structurer au préalable ce département pour lui permettre de jouer pleinement le rôle qui est le sien et qu'on attend de lui au sein de l'AMACAM. Mais avant d'y arriver, examinons la structure actuelle de la société et son organisation du travail.

CHAPITRE I : Les Structures actuelles de la société.

L'assurance Mutuelle agricole du Cameroun est une mutualité qui est dirigée par ses organes de décision et par ses organes d'exécution.

SECTION 1. Les Organes de décision

Ils sont deux : l'assemblée générale des sociétaires et le conseil d'administration :

../..

-L'assemblée générale : Elle est l'organe suprême de la mutualité. Elle se compose en principe des représentants des adhérents de la société et a plein pouvoir de décisions, lesquelles s'imposent à tous. Elle se réunit ordinairement une fois l'an et de façon extraordinaire, chaque fois que les intérêts de la société sont mis en jeu. Elle décide des grandes orientations à donner à la société sur proposition du conseil d'administration. Elle élit les administrateurs et se réunit sur convocation de ceux-ci.

- Le Conseil d'administration

Comme son nom l'indique, c'est l'organe d'administration de la société. Il a pour rôle de contrôler la gestion et est investi des pouvoirs pour agir et décider au nom de la mutualité. Il est présidé par un président du conseil, assisté d'un adjoint et des commissaires au compte qui lui soumettent à chaque session annuelle les comptes de l'exercice. Il veille sur le respect des statuts de la société et doit en principe lui édicter la politique générale à suivre. Celle-ci doit être exécutée au niveau de la direction générale qui la traduit en objectifs à atteindre.

Section 2. L'Organe d'exécution : la Direction Générale.

Elle a pour mission l'exécution des tâches que lui assigne le conseil d'administration. Elle est représentée par la personne du directeur général de la société sur la tête de qui reposent toutes les responsabilités. Pour mener à bonne fin ses multiples tâches, le Directeur Général est secondé dans son travail par un directeur administratif et financier et d'un directeur technique et commercial. Les directions se divisent parfois en départements qui eux-mêmes se subdivisent en services.

CHAPITRE II. L'Organisation Fonctionnelle du Travail.

La direction générale entend atteindre les buts et objectifs fixés par une organisation du travail au sein de la société qui lui est propre.

Section 1. Au niveau du siège.

A ce niveau et nous venons de le dire, la direction générale opère au moyen des deux directions spécialisées et bien distinctes qu'elle a pu mettre sur pied.

A. La Direction Administrative et Financière.

Contrairement à ce que l'on peut penser au niveau horizontal de la hiérarchie dans cette direction, il n'existe pas de département. La Direction est structurée en services et bureaux.

A.1. Le Service de l'Administration Générale.

Il s'occupe de tous les problèmes administratifs de la société. Elle se divise en quatre sections qui sont : la section paye, personnel, classement et le pool dactylographique.

La section paye dans l'ensemble s'occupe de l'important élément que constitue la rémunération de tous les agents de l'AMACAM. Elle régleme également la mise en congé du personnel. Lorsqu'on pense que la société opère par l'intermédiaire de ses agents salariés, on comprend son rôle dans la gestion financière. Elle mérite de ce fait une attention constante car, la moindre erreur ou négligence dans sa pratique peut se répercuter à différents niveaux et avoir des conséquences fâcheuses sur l'ensemble de la productivité. Le travail s'exécute en six phases pour faciliter le contrôle : il s'agit :

- 1°) de la prise en compte des données périodiques
- 2°) du calcul des salaires
- 3°) de la détermination des charges patronales
- 4°) de la confection des états de contrôle
- 5°) du paiement des salaires proprement dit,
- 6°) du reversement des retenues salariales et de la confection des fiches individuelles de paie des salariés.

La section du personnel s'occupe de la gestion du personnel de l'AMACAM, que ce soit ceux travaillant au siège ou ceux se trouvant dans les agences. Il s'agit pour cette section de s'occuper du recrutement du personnel, de leurs sanctions et de procéder à l'élaboration de la politique générale en matière de la gestion rationnelle du personnel suivant la convention collective du travail, de veiller à la discipline, de régler les différends professionnels et de suivre les avantages et engagements à long et court terme. Il faut comprendre ici les changements d'échelon ou de catégorie, les primes d'ancienneté ou de remplacement, les indemnités de logements consécutives aux affectations, les indemnités de sujétion après attribution de nouvelles responsabilités. Quant aux engagements auxquels peuvent être tenus les agents de l'AMACAM, nous pouvons citer les prêts scolaires, les avances sur salaires autres que les acomptes,

.../...

- 12 -

les prêts à caractère social ou pour achat de véhicules, les diverses retenues.

-La section "classement" a pour rôle de classer d'une façon opérationnelle tous les documents devant servir de base de travail au service de l'Administration Générale.

- Le pool dactylographique assume tous les travaux de dactylographie du service, il s'agit en principe de tous les états qui sortent de l'Administration : états de salaires, papiers d'embauches, correspondances diverses.etc...

A.2. Le Service du matériel

Elle est d'apparition très récente à la Direction administrative et financière. Sa création a été dictée par le souci de restructurer au mieux la direction pour en permettre un meilleur suivi de gestion des biens de l'AMACAM. Le service s'occupe dans l'ensemble de l'achat du matériel, des fournitures et du parc automobile de la société.

A.3. Le Service de la comptabilité et des Finances

C'est lui qui veille sur la comptabilité de la société et sur sa gestion financière. Le travail qui s'y exécute est délicat compte tenu de la nature des opérations comptables spécifiques à l'assurance, car, celles-ci doivent non pas suivre la comptabilité générale, mais s'adapter aux besoins actuels de l'entreprise. Son agencement à l'AMACAM se fait d'une façon centralisée mais à deux niveaux :

- Il y a d'abord la comptabilité primaire, celle qui se fait au niveau des agences. A ce stade, on utilise de "journaux appelés communément les brouillards". Ceux-ci sont ramenés au siège, mensuellement et accompagnés de différentes pièces comptables pour justification.

- Le second niveau de traitement de ces données les corrige et au siège avant qu'ils ne soient virés dans le grand livre. C'est ce dernier document qui en dernière analyse, permet la sortie de la balance générale de la société (banque, caisse...) Il s'agit donc d'un système centralisateur.

Il est à noter que les émissions sont enregistrées globalement tandis que les sinistres le sont dossier par dossier. Enfin, le service sort à la fin de chaque exercice les comptes de la société sous le contrôle des commissaires aux comptes.

../...

A4. Le bureau du budget

Directement lié au D.A.F, le bureau du budget est chargé de faire connaître hebdomadairement la situation des comptes de la société, ce qui permet d'être régulièrement au courant de la situation financière en général, c'est-à-dire, grâce à la sortie à la fin de chaque mois d'un état de tous les engagements légaux et conventionnels auxquels elle est tenue, la société peut déterminer aisément en fin d'exercice budgétaire, le solde technique exact de l'exploitation : perte ou bénéfice.

B. La direction technique et commerciale

Elle est placée sous l'autorité d'un directeur technique et commercial, et comprend dans l'ensemble : 2 départements et un service qui lui est directement rattaché. Il s'agit respectivement :

- 1)- du département de production
- 2)- du département des sinistres et contentieux
- 3)- du service de Prévoyance sociale et vie.

B1. Le Département de Production.

Il constitue l'un des piliers de l'AMACAM. Son rôle premier est de faire rentrer des fonds à la société qui lui permettent de faire face à ses divers engagements : règlement intégral des sinistres des sociétaires, respect des lois édictées par la réglementation-camerounaise d'assurance, la concrétisation de divers traités de réassurances. Ainsi, par le volume de ses primes émises, l'AMACAM doit garantir sa solvabilité par une assise financière solide. Les travaux propres à ce département de ce fait s'étendent à plusieurs niveaux. Ils ont trait à l'acquisition des contrats devant constituer le portefeuille de la société, à la politique d'acceptation des risques, à la tarification et à l'encaissement intégral des primes émises. Le département de production de l'AMACAM s'occupe de la gestion et de la surveillance du portefeuille ainsi constitué. A cet égard, il ouvre pour chaque sociétaire un dossier dans lequel peut se trouver toute police souscrite par lui ou toute correspondance qui a pu lui être adressée. D'une autre manière, chaque sociétaire dispose à la production d'une fiche dans laquelle sont enregistrés tous ses éventuels sinistres. C'est cette carte d'identité qui permet le moment venu, c'est-à-dire lors du renouvellement de la police en portefeuille, de maluser ou de lui accorder un bonus lorsqu'il a déclaré ou non un sinistre.

Il est à noter cependant que cette mesure ne concerne que le risque auto, jugé très mauvais. En conséquence, il lui revient de veiller à la qualité ainsi qu'à la quantité du portefeuille. Le département de production constitue un centre de vente par excellence du produit assurance fabriqué par l'AMACAM. Comme tel, il doit chercher le client, l'accueillir, l'informer ou le conseiller sur la nature de ses produits. Ceci n'est pas une tâche très aisée, et malheureusement ne se réalise pas chaque fois à la production. Pourtant, on sait que vendre une idée, un produit qui ne soit pas palpable n'est pas toujours facile, le producteur d'assurance chargé de le faire, en plus de ses qualités commerciales, lesquelles supposent amabilité, sociabilité, gentillesse, doit user de son pouvoir de conviction et de persuasion. S'agissant des producteurs sédentaires que sont les rédacteurs de l'AMACAM, le temps qui leur est donné de proposer l'assurance à leurs clients constitue le moment privilégié pour s'entretenir avec eux.

Le proposition une fois remplie, le contrat est ensuite dactylographié et délivré au sociétaire après signature des deux parties. C'est également à la production que le sociétaire peut obtenir tout avenant qu'il souhaite à son contrat : suspension, ou modification du contrat par une extension ou une diminution du risque initialement assuré. C'est autant dire que le département de production doit avoir une vue générale permanente sur tous les mouvements que la police pourra subir pendant la durée du contrat. A l'expiration de celui-ci, le département de production par le biais des services qui le constituent, doit envoyer aux sociétaires des lettres de relances, des avis d'échéance de leurs contrats, c'est dire aussi que le département de production doit entretenir des contrats permanents avec les anciens clients qui doivent être maintenus dans le portefeuille. D'une manière générale, le portefeuille d'assurances est constitué de l'ensemble d'éléments qui contribuent à la rentabilité de l'activité d'une société. Ses clients anciens représentent ainsi une source de revenus réguliers, donc il y occupent une place très importante. Ceci explique la nécessité de les garder jusqu'à la fin de leur vie. Par ces moyens, le département de production doit disposer des prévisions quant au rendement technique de la société, c'est-à-dire la recherche des voies et moyens devant conduire à la productivité de l'AMACAM.

Une entorse vient toutefois faire distorsion à l'organisation de la production de l'AMACAM qui doit avoir une vue globale sur toutes les branches d'assurances que la société exploite. Il s'agit du détachement de la branche maritime et transports à l'agence de Douala. Ce détachement est certes expliqué par l'environnement socio-économique dont bénéficie cette agence et qui est très favorable à la commercialisation de cette branche d'assurances.

Le département de production de l'AMACAM est un ancien service de production, dont la transformation est très récente. Ce qui explique en grande partie qu'il ne connaisse pas une organisation rigoureuse. Toutefois, il est placé sous la responsabilité d'un chef de département qui a tenu, par une note de service n°347/DTC/AMACAM du 15 juillet 1981, à mettre sur pied et à titre provisoire cependant, une répartition en bureaux et attribuer à chacun d'eux des tâches précises :

B.1.a- Le bureau de production siège.

Placé sous l'autorité d'un responsable, ce bureau s'occupe de toute la production du siège, laquelle est constituée par celle des 19 agences ou bureaux directs de souscription.

Il s'agit essentiellement d'un travail de contrôle des documents en provenances de ces agences. Car, le bureau qui contrôle la tarification de toutes les polices conformément aux règles édictées par le chef du département, il vérifie les états statistiques envoyés par les agences, il élabore des fichiers Risques Divers des agences. Il contrôle leur tenue ainsi que l'ordonnancement de la liquidation des commissions du personnel de la société.

B.1.b- Le bureau du grand portefeuille.

Il est placé sous l'autorité d'un responsable et son travail consiste à :

- étudier les dossiers
- émettre les polices des sociétés
- tenir des fiches clients
- élaborer des factures et relevés de compte
- révaloriser les contrats.

Le responsable doit établir un rapport mensuel au chef de département relevant l'état d'évolution du grand portefeuille.

B.1.c- Le bureau de production Yaoundé.

Il est placé sous l'autorité d'un responsable. Il fonctionne comme une agence et a pour mission de surveiller le portefeuille, de recevoir la clientèle, d'étudier les dossiers d'élaborer des statistiques, de relancer les sociétaires par l'envoi des lettres d'avis d'échéances. Le responsable doit en outre produire mensuellement au chef du département, un rapport faisant état de l'évolution de son portefeuille.

B.1.d- Le bureau des courtiers.

Le responsable de ce bureau doit veiller à la discipline et à la coordination de toutes les activités techniques qui relèvent des courtiers dans le cadre des règles édictées par le chef du département. Il doit de ce fait procéder à la vérification des propositions et des tarifications des polices des courtiers. Il doit élaborer des comptes et états de paiements des commissions. Il est tenu aussi de produire un rapport mensuel sur la situation de son bureau.

B.2. Le département des sinistres et contentieux.

Si le département de production constitue la porte d'entrée des fonds de la société, par contre, le département des sinistres est l'une des principales causes de sorties d'argent pour la même société. C'est le service après vente du produit que le sociétaire avait acheté lors de la souscription du contrat. Car, l'inversion du cycle économique en assurances fait que c'est la survenance du sinistre qui conditionne la réalisation effective de la vente, alors que le cycle économique classique situe cette étape au moment où le client paie le prix de la marchandise et le vendeur la lui livre. Ici, par contre, le client va payer à la vente, au moment où la livraison même est incertaine et future. L'assureur lui livre un produit non visible qui est la prestation du sinistre. Il lui promet ainsi qu'il sera là présent au moment fatal pour faire face à son engagement, celui de lui payer une indemnité en cas de dommages matériels ou de mettre à sa disposition un avocat s'il s'agit d'un dommage corporel.

C'est tout ce processus qui nous explique le rôle pilote que joue ce département au sein d'une société d'assurances comme l'AMACAM. Il a essentiellement pour tâche d'assurer un meilleur service après vente à tous les sociétaires frappés par un sinistre pour lequel leur responsabilité a été retenue ou alors suivant les conditions qui ont été fixées au contrat. Ce moment est essentiel et même fondamental pour l'assuré qui généralement n'éprouve pas de grande satisfaction ou plutôt n'éprouve qu'une satisfaction relative à la souscription d'un contrat d'assurance. Si donc, par comble de malheurs le règlement du sinistre est très lent et même difficile, le client se sent frustré et même volé. D'où la nécessité pour les services de ce département de mener avec diligence et célérité ce travail dans l'intérêt des deux parties contractantes.

C'est justement dans le souci d'atteindre ce noble idéal que l'organisation du département des sinistres de l'AMACAM obéit à une volonté de centralisation des règlements et la répartition des tâches aux divers agents qui s'y exécutent, tient compte de cette volonté. Ancien service récemment érigé en département, il est placé sous la responsabilité d'un chef de département. Il comporte un service des sinistres et quelques sections : - la section sinistres siège qui gère ceux qui sont déclarés directement au siège et la section sinistres agences

Le système de centralisation de la gestion des sinistres fait que tous les sinistres corporels sont gérés au niveau du siège. Les sinistres matériels sont, pour des raisons de célérité dans le règlement et compte tenu de certains critères géographiques, gérés par certaines agences. C'est le cas de Douala, Bafoussam, Bamenda, Garoua et Victoria. Le département a également opté pour une politique de règlements à l'amiable, car, il est toujours admis que il "vaut mieux un mauvais règlement à l'amiable qu'un bon procès gagné." Ce système a l'avantage d'écourter les longues durées des procès et de procurer dans de meilleurs délais à l'assuré ce qu'il considère comme une juste réparation à ses malheurs. Pour l'assureur, il s'agit de soigner l'image de marque de sa société par la satisfaction donnée aux clients.

Outre ce rôle technique qui lui est dévolu, le département a une administration et s'occupe des travaux préliminaires de la réassurance. C'est à son niveau en effet que, grâce au contrôle efficace de tous les règlements effectués qu'un rapprochement se fait avec les divers traités avec les réassureurs nationaux et internationaux pour voir leur participation, aux règlements des sinistres laquelle devra être portée au débit de leurs comptes respectifs. Enfin, le département sort d'une façon périodique des états statistiques de règlements par branches ou par catégories d'assurances.

B - 3 Le service de Prévoyance Sociale et Vie

Directement rattaché à la Direction Technique et commerciale et placé sous la responsabilité d'un responsable, le service de la Prévoyance Sociale et Vie s'occupe de la gestion de la branche Vie conformément à la réglementation camerounaise d'assurances en vigueur. Il s'occupe en outre du règlement des sinistres déclarés dans les branches Maladie, R.C scolaire, R.C sportive.

La branche Vie comporte généralement deux aspects :

- l'assurance en cas de vie
- l'assurance en cas de décès.

L'AMACAM pour sa part a obtenu l'agrément de l'Etat pour pratiquer une seule formule de l'assurance en cas de décès: il s'agit de la temporaire - décès. C'est une police par laquelle l'AMACAM s'engage à payer un capital en cas de décès de l'assuré avant le terme du contrat.

En conséquence, le service comporte deux divisions :

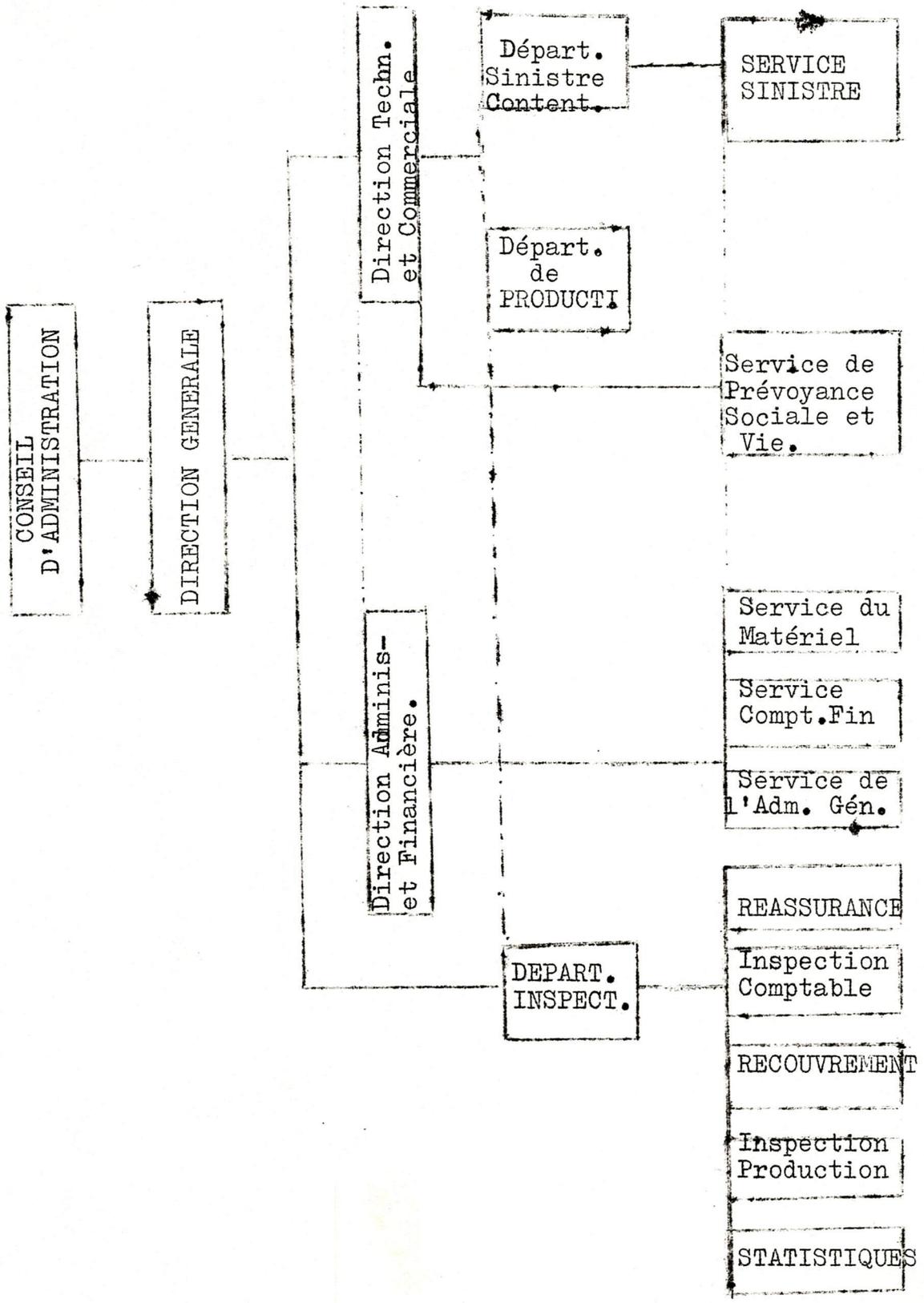
- La section Prévoyance Sociale : celle-ci se limite à la gestion des sinistres de certaines polices groupes depuis le transfert en 1973 de la branche Accidents de travail à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale. Il s'agit de la R.C scolaire, R.C sportive et de l'Individuelle accident dont l'acquisition reste à la charge de la production.

- La section Vie par contre présente une gestion complète qui va de l'acquisition du risque au règlement du sinistre déclaré. Compte tenu de la difficulté de placement qui découle de la nature même de la branche Vie dont l'utilité échappe encore à nos compatriotes, la réalisation des opérations dans cette branche se fait en grande partie grâce aux conventions passées par certains organismes financiers et de crédits qui exigent cette assurance à leurs débiteurs. Il ya une centralisation de toutes les affaires au niveau du siège. Aussi, la répartition des tâches aux différents agents du service tient compte de la division du service ainsi que du potentiel humain mis à la disposition du responsable de service.

C- Le Département Inspection

Directement relié à la direction générale et placé sous la responsabilité d'un chef, le département Inspection jouit de plusieurs prérogatives et de fait, joue un rôle très important au sein de l'AMACAM. C'est lui en principe qui est chargé de répercuter à tous les niveaux de la société les ordres dictés par la Direction générale dont il est intermédiaire entre les autres organes de la société. En outre, il s'occupe de l'inspection technique, administrative et financière de la société. Pour se faire, il regroupe en son sein une équipe assez forte d'Inspecteurs provinciaux. Ceux-ci comprennent, les Inspecteurs de production d'une part qui s'occupent du contrôle de la production dans les agences, de la tarification en même temps qu'ils peuvent être associés par les chefs d'agences à la prospection des risques dans les zones géographiques où ils ont compétence. D'autre part, il ya des Inspecteurs comptables chargés du contrôle de tous les documents comptables et financiers, aussi bien du siège que des agences.

Le département s'occupe encore de la Réassurance légale et conventionnelle, des négociations des traités jusqu'à la phase concrète d'application. Il englobe aussi le recouvrement des primes émises par la production, mais non encaissées par celle-ci. Tous les états statistiques de production et de règlement des sinistres sont élaborés par les services du département Inspection.



C A I S S E N A T I O N A L E D E L' A S S U R A N C E V I E

SECTION 2; - Les Services Extérieurs

En général, l'assurance peut être distribuée soit en faisant appel à des intermédiaires que sont des agents généraux et les courtiers, soit par simple cooptation. La législation cependant offre aux sociétés à forme mutuelle la possibilité de distribuer leurs produits par des courtiers, agents généraux ou par des salariés de la société.

L'AMACAM, consciente de l'ampleur de sa mission en tant que première société de droit local, a tenu à se mettre au service de la majorité des Camerounais par son réseau fourni d'agences appelées "bureaux directs de souscription" utilisant les services des employés salariés de la société. Elle travaille aussi avec quelques courtiers et autres apporteurs d'affaires occasionnels désignés par elle.

A - Les Agences

Par son réseau de distribution de 19 agences (1) l'AMACAM entend couvrir les sept provinces du pays et en même temps garantir un meilleur service aux sociétaires. Elles constituent des bureaux de production par excellence. Leur rôle premier est de contribuer à l'amélioration quantitative et surtout qualitative du portefeuille de l'AMACAM. Pour atteindre ce but, elles ont mission de prospector leurs zones géographiques d'intervention pour souscrire des contrats d'assurances au nom de la société. Leur compétence se limite le plus souvent à l'acquisition du risque, à l'émission, à la tarification, à la rédaction du contrat, et à l'encaissement de la prime ou cotisation. Toutefois et selon l'importance, certaines d'entre elles ont des pouvoirs très étendus ayant une administration, une comptabilité et une gestion des sinistres matériels autonomes.

-
- Province du Nord : Maroua - Garoua ± Ngaoundéré
 - Province du Centre-Sud : Yaoundé - Ebolowa - Sangmélima
 - Province de l'Est : Bertoua
 - Province du Littoral : Douala - Edéa - Loum - Nkongsamba
 - Province du Sud-Ouest : Victoria - Kumba
 - Province du Nord-Ouest : Bamenda - Bansa
 - Province de l'Ouest : Bafoussam - Foumban - Dschang.

CAS PARTICULIER DE L'AGENCE DE DOUALA

Elle se distingue des autres agences par les particularités qu'elle présente. L'agence fonctionne comme une sous-direction et son responsable est assimilé à un chef de département du siège. Ce qui suppose des pouvoirs de souscription, de règlements des sinistres et d'engagements des frais généraux de la société. Sa structure, compte-tenu de son environnement socio-économique qui lui confère une grande importance en volume d'affaires, comporte certaines cellules absentes au niveau du siège. C'est le cas par exemple de la présence du service maritime ^{et transports} et de la section coassurance entièrement traitée à l'agence de Douala. Tout ceci concourt à la placer en tête du réseau des agences.

B - LES COURTIERS

Ils sont avant tout des commerçants inscrits au registre de commerce. Généralement mandataires de leurs clients, ils ne sont attachés à aucune société, par conséquent ne peuvent engager aucune. Leur nombre est actuellement en régression à l'AMACAM compte-tenu des problèmes surtout de gestion qu'ils ne cessent de poser à la société.

C - LES APORTEURS D'AFFAIRES OCCASIONNELS

Ce sont des personnes qui travaillent accessoirement au compte de l'AMACAM pour l'acquisition de certains risques et sont rémunérées à la commission. Leur rôle consiste à chercher le client et à le mettre en contact avec la société en établissant la proposition d'assurance. Mais une fois le client assuré, ils ne suivent pas l'exécution du contrat.

.../...

SECTION 3 : QUELQUES OBSERVATIONS ET SUGGESTIONS

L'analyse du système de fonctionnement du travail au sein de l'AMACAM nous amène à faire certaines observations et quelques modestes suggestions ainsi qu'il suit :

A - AU NIVEAU DE L'ORGANIGRAMME

L'organigramme est le schéma de ce que doit être l'organisation du travail et des hommes dans une entreprise. Il permet en conséquence de déterminer les responsabilités de chacun ainsi que la place qu'il occupe dans la société. Il organise par des liaisons verticales les degrés hiérarchiques et par des liaisons horizontales les degrés identiques. Il montre immédiatement les défauts les plus apparents qui peuvent exister.

S'agissant de l'AMACAM et de son organigramme précisément sa structure présente certains défauts apparents. Au plan horizontal, l'association en une seule unité de la fonction commerciale et de la fonction technique appelle certains commentaires. En effet, dans une compagnie d'assurances en plein expansion, ces deux fonctions méritent d'être dissociées d'autant plus que les buts poursuivis et les objectifs à atteindre, bien que convergents, différent de beaucoup. Alors que la technique s'occupe de la fabrication des produits à vendre en conformité avec les besoins exprimés par la clientèle, le commercial lui se charge de réaliser les objectifs quantitatifs et qualitatifs que s'est fixée la direction générale. C'est lui qui s'occupe également de la décentralisation des points de vente par une étude approfondie de l'environnement. Il étudie en même temps les moyens que chacun doit mettre en oeuvre pour atteindre les résultats escomptés par l'élaboration d'un système de marketing.

.../...

Au plan vertical, l'organisation rationnelle d'une entreprise devrait à ce niveau présenter des structures identiques à tous les degrés de la hiérarchie. Or, dans le cas présent, certaines disparités font à ce qu'on constate des directions auxquelles ne se rattache aucun département, et des départements qui ne comportent pas de services sur lesquels ils peuvent se décharger. A côté de ceux-ci, il y a certains départements qui ont l'allure des directions et des services qui fonctionnent comme des départements, etc... ceci conduit souvent à une confusion d'autorité, cause de beaucoup de désordre au niveau du circuit et des démissions au niveau des responsabilités. Il serait fort souhaitable qu'un organigramme très équilibré soit mis sur pied dans un avenir non lointain. Ce qui permettrait une définition claire et précise des tâches et fonctions de chaque individu ou agent de la société. Une fois défini, il faudrait veiller à ce qu'il soit strictement respecté et veiller aussi au respect de la hiérarchie qui y sera établie. Le résultat pourrait être la coordination des activités et des politiques de l'AMACAM.

B - AU NIVEAU DES SERVICES EXTERIEURS

Il est prouvé et admis de tout temps que les entreprises d'assurances sans service externe sont des exceptions et leurs résultats sont peu convaincants (1) (-). Le mode de distribution de l'assurance par l'intermédiaire des employés salariés de la société choisi par l'AMACAM, dans sa théorie pourrait être une solution de salut, car elle permet de limiter les frais généraux de la société. Les producteurs eux-mêmes pourraient être obéissants à la politique édictée par la société

.../...

(1) Introduction à l'organisation d'une entreprise, Argus 1962)

parce que non aiguïsés par les intérêts des commissions - ce qui permettrait un contrôle quasi absolu du réseau de distribution et de l'équilibre du portefeuille.

Toutefois, l'AMACAM pour atteindre les résultats espérés doit préparer au préalable dans ses services internes les membres de son service externe. Celui-ci doit être organisé de façon à réaliser les objectifs que s'est fixée la société. Leur degré hiérarchique direct au niveau du siège devrait être clairement déterminé à savoir qu'il doit connaître exactement en cas de besoin à qui s'adresser. Il doit être sans cesse soutenu et stimulé dans son travail par les responsables du siège. La formation permanente des agents du service externe revêt donc une importance toute particulière. Une répartition des objectifs à atteindre compte tenu de la qualité du portefeuille que la direction générale souhaite avoir doit permettre une exploitation à fond des possibilités s'offrant dans chaque zone de production. Aussi, le développement des risques divers à mettre en portefeuille se poursuivra tout en tenant compte de la situation socio-économique ainsi que des éléments particuliers à chaque région à prospecter par chaque agence.

S'agissant de l'acquisition des contrats par les courtiers qui donnent leurs affaires à l'AMACAM, et autres apporteurs d'affaires, ce mode de distribution doit être développé et même encouragé. Seulement leur production doit être réglementée suivant les désirs de la direction générale. Il n'est pas normal qu'ils ne produisent que de l'automobile à l'AMACAM tandis que leur production en risques IARD est virée entièrement dans les autres compagnies. Il est certes vrai qu'ils demeurent libres et indépendants de choisir l'entreprise à laquelle ils entendent remettre leurs affaires, mais ils doivent aussi constituer pour chaque société un portefeuille équilibré.

Répartition des primes émises dans les différentes
branches pratiquées par l'AMACAM

Branche	1979	1980	Progression
Automobile	1 957 239 567	2 421 731 141	23,7 %
Incendie	141 715 940	126 283 184	- 11 %
Maritime	460 613 980	474 599 965	3,03%
Accidents corporels	262 237 546	387 598 380	47 %
R.C. divers	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 %
Vie	80 311 301	144 879 423	80,3 %

Enfin, l'équipe des Inspecteurs du département Inspection doit être sans cesse au courant du rôle qu'ils ont à jouer dans leurs provinces respectives. Ceci évitera des confusions au niveau des agences. Leurs fonctions exigent une maîtrise totale de la technique des assurances, car ils doivent encadrer et animer les agences. C'est pourquoi nous ne dirons jamais assez sur l'importance de la formation permanente des agents de l'AMACAM.

x x

x

L'analyse du système de travail qui existe à l'AMACAM nous amène à une appréciation des résultats obtenus. Ces résultats parlent trop d'eux-mêmes. Ils révèlent en effet que l'AMACAM est une société qui regorge du risque automobile dans son portefeuille, que la part des risques non auto y occupe une place très infime d'une part et d'autre part, que le mode de production pratiqué par la société favorise cette situation que très peu de temps et même très peu d'hommes se consacrent à la recherche des autres risques. Bref, nous avons pensé nécessaire, pour remédier à cet état des choses, qu'une organisation rigoureuse et rationnelle des points de vente constitue un palliatif à ce mal en attendant qu'une autre thérapeutique en soit trouvée. Il s'agit en l'occurrence de la structuration du département de production et de son impact sur l'équilibre du portefeuille.

II) E U X I E M E III) A R T I E

ESSAI DE STRUCTURATION DU DEPARTEMENT DE PRODUCTION
ET SON IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT DES RISQUES DIVERS

III - PARTIE : ESSAI DE STRUCTURATION DU DEPARTEMENT
DE PRODUCTION ET SON IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT
DES RISQUES DIVERS

Chapitre I : Nécessité d'une structuration

Le département de Production de l'AMACAM se présente à l'heure actuelle comme un bloc uni où les agents qui s'y emploient tendent à tout faire. Cette tendance appelée polyvalence est de nos jours une illusion puisqu'elle amène à traiter superficiellement les problèmes et n'atteint pas l'efficacité du mode de production, qui, dans une Compagnie, est fonction en grande partie de la satisfaction des besoins d'assurance et de la nature de ses produits. Or, depuis quelques années, on est passé à une notion de "produit" beaucoup plus précise, on appelle ainsi "produit" l'adéquation d'un service à une clientèle donnée, dans des conditions de fabrication et de distribution données (1).

Cette définition suppose donc d'une part, la connaissance et la segmentation du réseau de production et de la demande (particuliers, groupes ou entreprises) et d'autre part, la mise en oeuvre des techniques et méthodes grâce aux actions de marketing instituées par les responsables. C'est autant dire que la notion de produit en assurance est étroitement liée à une sorte de structure de son réseau de distribution, cette structure recoupe traditionnellement l'assurance en branches ou groupes de branches spécialisées qui jouent un rôle de rationalisation et de dynamisation des circuits de vente et qui permettent une délimitation des rayons d'activités.

Malheureusement, le département de Production, à cause de son manque de structures adéquates, ne peut pas se prêter à cette théorie. Il en résulte qu'il ne peut pas jouer efficacement le rôle dont on est en droit d'attendre de lui. Celui-ci s'étend à plusieurs niveaux et fait de lui l'un des piliers de la société. Il doit en principe tâcher d'améliorer chaque jour les techniques d'acquisition des risques et leur mode de commercialisation. Par ce moyen, il permet à la société de développer son portefeuille, de l'équilibrer au mieux et de faire rentrer les fonds nécessaires pour qu'elle puisse faire face à ses engagements tant légaux que contractuels. C'est donc d'un rôle

(1) CAPA - Documentation n° 36 Avril sept. 1970

technico-commercial qu'il s'agit. La structuration du département de production doit donc se faire de manière à permettre au responsable une maîtrise générale de toutes ses diverses activités et une vue globale de tous les problèmes qui peuvent s'y poser. Aussi, nous proposons pour ce département une segmentation par branches spécialisées d'assurances et par groupes d'activités.

Chapitre II : Essai de structuration et exécution des tâches au niveau de chaque service

Section 1. Le service de production automobile

Le risque automobile, quelles que soient les conséquences qu'il constitue pour les sociétés d'assurances, est un mal nécessaire. Avec la masse des primes émises dans cette branche, celles-ci sont en mesure et au jour le jour, de faire face aux multiples frais généraux auxquels elles sont tenues. Donc, à court terme, ce risque permet de faire tourner la société, mais à long terme, il ne permet pas la constitution des provisions techniques exigées par la réglementation.

Le service de production automobile se chargera ainsi d'exploiter cette branche ainsi que tous les autres risques qui peuvent s'y rattacher tels que : les accidents corporels. La responsabilité civile chef de famille - l'assurance des personnes transportées à titre gratuit - Le caractère obligatoire par voie légale de la R.C auto amène beaucoup de personnes propriétaires des véhicules terrestres à moteur à venir souscrire cette assurance sans trop de difficultés. Cependant, il n'est pas exclu qu'à tout moment, le client peut se sentir berné et volé parce que ne percevant pas immédiatement l'intérêt de son acte. Il appartient au service chargé de recevoir ce groupe de clients de veiller constamment sur eux et d'en prendre soin.

Pour cette raison, le responsable du service devra procéder à une répartition claire des travaux en fonction de la pratique et surtout des personnes dont il dispose pour que la filière des travaux soit rapidement et consciencieusement accomplie. L'intérêt qu'on attache à sa clientèle exige qu'on lui accorde une attention particulière et qu'elle soit servie

avec rapidité. L'accueil insolent d'un client ici peut avoir des suites très désagréables d'une portée générale en discréditant aux yeux de l'opinion publique la réputation des assureurs facilement assimilés à une bande de voleurs, et d'une portée particulière en discréditant l'entreprise d'assurances responsable de tels actes ce qui contribue à avilir son image de marque.

Un accent particulier devra donc être mis sur la formation et l'éducation des rédacteurs des propositions d'assurances. Ceux-ci en effet, devront le plus souvent aider le client à comprendre l'étendue de la garantie qu'il souscrit ainsi que ses limites ; ils leur fourniront des renseignements nécessaires en cas de sinistres si jamais ils reviennent s'adresser à eux. La souscription d'un contrat RC auto devra être une occasion pour lui proposer d'autres garanties susceptibles d'entrer dans son portefeuille et d'intéresser le client. Les tâches du responsable du service seront l'exercice du contrôle des propositions et polices de l'enregistrement, des avenants et annulations de la surveillance de son portefeuille c'est-à-dire qu'il élaborera des statistiques établissant des comparaisons avec l'ensemble du portefeuille de l'AMACAM et aussi avec celui du marché.

Section 2 : Les services des autres branches spécialisées

Sous cette rubrique, nous entendons regrouper : ~~divers~~
~~et risques~~

- le service de production Incendie **ET RISQUES DIVERS**
- le service de Maritime et transports

Toutes ces branches et groupes de branches ont en commun leur caractère facultatif. Le besoin d'assurance y est très difficile à exprimer et à satisfaire car celui-ci est avant tout phénomène de civilisation et des moyens économiques qui permettent à l'individu de savoir que l'assurance répond avant tout à son besoin de sécurité personnelle. C'est cette connaissance qui fait défaut à nos sociétés en développement et aux moyens financiers très limités où l'esprit de solidarité et de communauté est fortement développé et où enfin l'individu lui-même sent très peu ou presque jamais la nécessité d'une assurance. Pour elles, les produits d'assu-

rances ne servent à rien et sont même inutiles. Outre donc les assurances obligatoires par voie légale, l'assurance ne s'achète pas, mais elle se vend. De ce fait, le client se déplace rarement vers l'assureur. Celui-ci doit faire le mouvement inverse et aller vers l'assurable, il doit le chercher et le trouver. C'est à cette tâche que doivent s'atteler ces différents services.

Nous pensons donc qu'un service qui limite ses opérations à une branche donnée, qui s'y consacre entièrement est à mesure d'instituer une organisation interne qui lui permette d'élaborer des conditions de vente qui répondent à la nature de son produit. Il est apte aussi à réaliser les objectifs qu'il s'est fixé ou qui lui ont été définis par la politique générale de la société, puisqu'il suivra lui-même sa situation évolutive. De là, il lui sera possible de faire des prévisions quant au rendement technique en comparaison avec l'ensemble du portefeuille de la société et du marché pour juger si les résultats espérés seront atteints. En conséquence, un accent particulier sera mis sur la formation des agents qui seront instruits des méthodes et techniques d'assurances et d'acquisition même des contrats. Celle-ci peut être un appui sérieux pour atteindre un bon rendement, car en fait c'est chaque agent qui selon ses capacités et aptitudes participera à la rentabilité de son service. C'est donc chaque service qui cherchera sa clientèle, qui lui expliquera aussi bien le genre de produit qu'il voudrait lui livrer, l'étendue et la limite de ses garanties. Il leur reviendra enfin de vendre non pas un produit palpable et concret, mais une idée, ce qui compliquerait davantage leur tâche. Pour cela, chaque service devra organiser une prospection systématique des risques pour constituer son portefeuille, puisqu'il ne sera plus question d'attendre les éventuels clients derrière un guidet.

2.a A propos de la prospection

L'expérience de quelques semaines passées à l'AMACAM nous a permis de nous rendre compte de l'absence totale de prospection. Ce qui explique en grande partie le poids de l'automobile dans son portefeuille. Les services exploitant les branches d'assurances non obligatoires par la voie légale

devront se mettre en tête qu'il leur sera pratiquement impossible d'aboutir aux résultats escomptés en jouant aux bureaucrates. La conclusion de tout contrat dans ces branches devra être le résultat final de la prospection. Elle concerne les clients déjà en portefeuille et les nouveaux clients. Pour cela, elle peut se faire par individu, par groupes régionaux ou groupes professionnels.

La prospection des clients déjà en portefeuille amène le service à entretenir constamment de bonnes relations avec sa clientèle pendant toute la durée de leurs contrats. Elle se fait par écrit ou par des contacts personnels. Il ya intérêt à les garder même jusqu'à la fin de leur vie puisqu'ils constituent déjà une source de revenus réguliers, car il ne faut pas oublier qu'un client reste libre à tout moment de s'adresser à une autre compagnie si la qualité du service rendu ici ne le satisfait plus, s'il a perdu confiance en vous ou s'il sent qu'on ne s'occupe plus de lui. Pour y arriver, il faut être attentif pendant toute la durée du contrat à tous ses désirs (extension, ou suspension de contrat) qu'il sente qu'il sera en sécurité au moment fatal du sinistre parce que sachant qu'il a à faire à des gens sérieux et qui connaissent à fond leur métier.

La prospection de nouveaux clients à mettre en portefeuille est nécessaire et indispensable pour l'amélioration quantitative et qualitative du portefeuille. Il faut donc l'organiser systématiquement surtout lorsqu'on sait que le caractère abstrait de son produit est souvent cause des réticences et d'incompréhensions et qu'il nécessite au préalable des explications sous forme d'arguments persuasifs. Suivant la nature du produit cette prospection peut se faire par individu, ce qui oblige à faire du "porte à porte" pour contacter chaque assurable et lui proposer les seules garanties susceptibles de retenir son intérêt. La prospection peut être organisée par groupes régionaux ou par groupes professionnels. Par exemple, l'assurance R.C chef d'entreprise ou Tous risques Chantiers sera proposée à une catégorie précise d'individus. Par contre, l'assurance des risques agricoles et l'assurance contre la mortalité du bétail sera orientée par région géographique.

Cependant, un autre moyen qui pourra être utilisé pour développer la production est la propagande. En effet, chaque service pour atteindre l'efficacité de son mode de production pourra la faire par les annonces, par une élaboration des prospectus contenant d'une manière suggestive les principales caractéristiques de sa branche d'assurances : tee-shirts, calendriers, agenda etc... Le service pourra aussi par la presse ou la radio, sensibiliser sa clientèle aux conséquences financières que peuvent entraîner des éventuels sinistres pouvant survenir dans sa branche.

Section 3 : Le service des agences et des courtiers

Ce service institué au niveau du siège sera chargé de la coordination des activités menées par les agences et les courtiers. Il lui reviendra donc de contrôler la production, c'est-à-dire qu'il veillera à ce que les services externes enregistrent des contrats conformes aux tarifs en vigueur et à la politique générale de l'entreprise en matière d'acceptation des risques, en quantité suffisante compte tenu des objectifs qui leur ont été éjectés. Aussi, ce service aura pour tâche essentielle d'animer et de diriger tout le réseau de production de l'AMACAM suivant les buts et objectifs fixés par les niveaux hiérarchiques supérieurs. En tenant compte de la densité de la population dans chaque rayon d'activités des agences de la situation socio-économique ainsi que des éléments qui leur sont particuliers, ce service veillera à l'exploitation totale de toutes les possibilités qui s'offrent à chacune d'elles. Nous ne dirons jamais assez de l'impact de la formation du personnel sur l'amélioration des résultats. Ce sera donc au service mis sur pied de suivre spécialement ces agents producteurs de la société, de penser à leur formation ou à leur recyclage par des réunions d'informations, des séminaires, des conférences, des notes de services, etc... Ils devront être soutenus et stimulés dans leur travail par des contacts avec les services du siège et leur production devra sans cesse être contrôlée. Les agences sont des bureaux directs de souscription de l'AMACAM, à cet égard, ils la représentent à travers toute l'étendue du territoire. Donc, aux yeux de l'opinion publique, l'AMACAM ne vaut que ce que valent ses agences. Il est donc à craindre que leurs personnels, moins informés et moins instruits sur certains problèmes

d'assurances, ne contribuent à discréditer encore davantage la société qui déjà jouit d'une assez mauvaise réputation et fait l'objet d'une concurrence presque déloyale de la part de ses autres partenaires sur le marché. Dès lors, on voit la nécessité du suivi des agences au niveau du siège.

S'agissant des courtiers, nous en avons déjà assez dit sur leurs rapports avec l'AMACAM, lesquels jusqu'ici n'ont pas été satisfaisants. Cependant, ce mode de distribution est à encourager par l'AMACAM. Seulement, un type de relations doit être établi entre eux. Nous préconisons que toutes les activités soient coordonnées au niveau de ce service. C'est lui qui supervisera la qualité de leur travail par un contrôle assidu de la tarification. Il leur signifiera en clair ce que l'AMACAM attend d'eux en conformité avec la politique générale en matière d'équilibre de portefeuille. Donc, ils doivent aussi équilibrer leur production.

Enfin, le service des agences et des courtiers, après avoir récapitulé les résultats de production par agence et par branche, les transmettra aux services exploitant les branches spécialisées pour exploitation et élaboration des statistiques de production. Ce qui explique que tous les services du département de production travailleront en étroite collaboration et seront en permanente relation les uns les autres.

Section 4 : Le service du contentieux - Primes et de Recouvrement

La création de cette unité s'avère de plus en plus indispensable au sein du département de production. Déjà les seules statistiques des encaissements de l'exercice en cours prouvent que l'AMACAM a encore des sommes à percevoir. Sur 3 502 973 178 F CFA de primes émises jusqu'au 30/9/1981, la société n'a encaissé que 3 277 074 871 F CFA. Il reste donc à recouvrer 224 898 307 F CFA. On sait que suivant les prescriptions de la loi, le sociétaire qui n'a pas réglé sa cotisation dans les délais est tenu de le faire sous certaines conditions, car elle est la contre-partie de la garantie de l'assureur. Ainsi donc, toutes les polices dont le règlement intégral ou partiel ne sera pas satisfait, sera envoyée au niveau de ce service qui aura pour rôle d'en poursuivre l'exécution. Cette tâche consistera, et toujours selon la loi, à mettre en demeure le client non conforme, par une lettre l'informant

de toutes les conséquences qui s'en suivront si jamais il ne s'acquitte pas de son obligation qui est de payer sa prime. Le cas échéant, il appartiendra toujours à ce service de procéder à la suspension et de tenter de récupérer les sommes dues par tous les moyens allant jusqu'à la poursuite judiciaire. Cette démarche et ces mesures sont indispensables puisque l'expérience prouve chaque jour que les hommes abusent toujours de l'excès de confiance que leur accorde l'AMACAM; seulement, ce travail nécessite un suivi au niveau d'un service qui dépensera tout son temps dès échanges de correspondances, des négociations par des contacts personnels ou des poursuites devant des tribunaux. Il appartient donc au service émetteur d'en assumer la charge puisque le rôle d'encaissement des primes pour le compte de la société lui revient. En plus, c'est lui qui est mieux indiqué pour connaître le client, sa situation, son domicile, éventuellement ses problèmes par le fait même que c'est lui en fait qui l'a contacté au moment de l'émission du contrat. Par ce moyen aussi, le département de production est à mesure de surveiller son portefeuille, d'en dissosier les bons clients des mauvais, et de résilier le moment venu, les contrats de ceux-ci.

Section 5 : Le pool dactylographique

Cette unité pourra être placée sous l'autorité d'un responsable. Le pool aura pour tâche essentielle la dactylographie de tous les documents devant sortir du département de Production. Il s'agit de tous les contrats émis par les services, de diverses correspondances (avis d'échéance, lettres de rappel, de mise en demeure, de suspension ou de résiliation, tout avenant au contrat notes de services, relevés de comptes, états statistiques de production etc...) Le responsable du pool veillera à ce que la filière des travaux s'exécute avec célérité. Pour cela, et compte tenu des hommes à disposition et de leurs aptitudes à bien faire, il fera sans cesse une répartition rationnelle des tâches. Il mettra un accent particulier sur la qualité du travail fait, car, celle-ci dénote aussi la qualité de la société aux regards de l'opinion publique. Une lettre même bien rédigée, si elle est mal présentée et envoyée à une certaine catégorie de clients, est un discrédit énorme pour la société. Automatiquement, le client la décline et perd confiance en elle, ce qui n'est pas sans conséquences au niveau du portefeuille. C'est autant dire l'importance qu'a le client

dans une compagnie d'assurance et l'intérêt particulier qui doit lui être accordé.

De la coordination des activités

Evidemment, toutes les activités de différents services que nous venons d'énumérer seront coordonnées et supervisées par le chef du département, responsable du réseau de production de l'AMACAM. Les tâches qui lui sont dévolues sont dictées par les niveaux hiérarchiques supérieurs en conformité avec la politique générale de la société. En fait, elles sont essentiellement la conception et l'élaboration des méthodes de travail de plus en plus adaptées et applicables a tout le réseau de production dont il assure le contrôle. Son rôle ne doit donc pas se limiter à la supervision de la production au niveau de YAOUNDE, ce qui le ramène à celui d'un chef d'agence qu'il n'est pas. Il ya nécessité qu'il ait la maîtrise totale de tout le réseau de production pour qu'à tout temps, il soit capable de rendre compte au Directeur Général de l'AMACAM ainsi qu'au Directeur Technique de l'évolution de la productivité de la société. Ses rapports périodiques, doivent reveler l'état symptomatique de la santé de la production et indiquer les solutions à long, moyen ou court terme à préconiser.

C O N C L U S I O N

Après de dures années de mise en route qui lui ont valu une très mauvaise réputation sur le marché, l'AMACAM en changeant de dirigeant en 1976, changeait aussi de face. Cette nouvelle phase a conduit la société à se tailler une place de choix sur le marché camerounais d'assurances. Ce qui nous prouve que des efforts inlassables ont été réalisés dans certains domaines pour aboutir à ce résultat, car en 1981, l'AMACAM qui utilise un effectif total de 334 agents de tous niveaux, qui a 4 milliards de F CFA de chiffre d'affaires et opère au moyen de son réseau de 19 agences, qui vient au deuxième rang du peloton des compagnies, constitue désormais une entité avec laquelle l'économie camerounaise peut compter. Pourtant, c'est la société la plus vulnérable et la plus discrétée du marché aux yeux de l'opinion publique. Cette situation a des conséquences sensibles au niveau des résultats techniques de la société et en premier lieu, ceux de la Production.

Il est donc temps que l'AMACAM comme un pèlerin à la croisée des chemins, s'arrête un instant sur la voie de son évolution pour voir ce qui est déjà fait et surtout, ce qu'il est urgent de faire. Une auto-critique de la situation l'aidera certainement dans cet itinéraire.

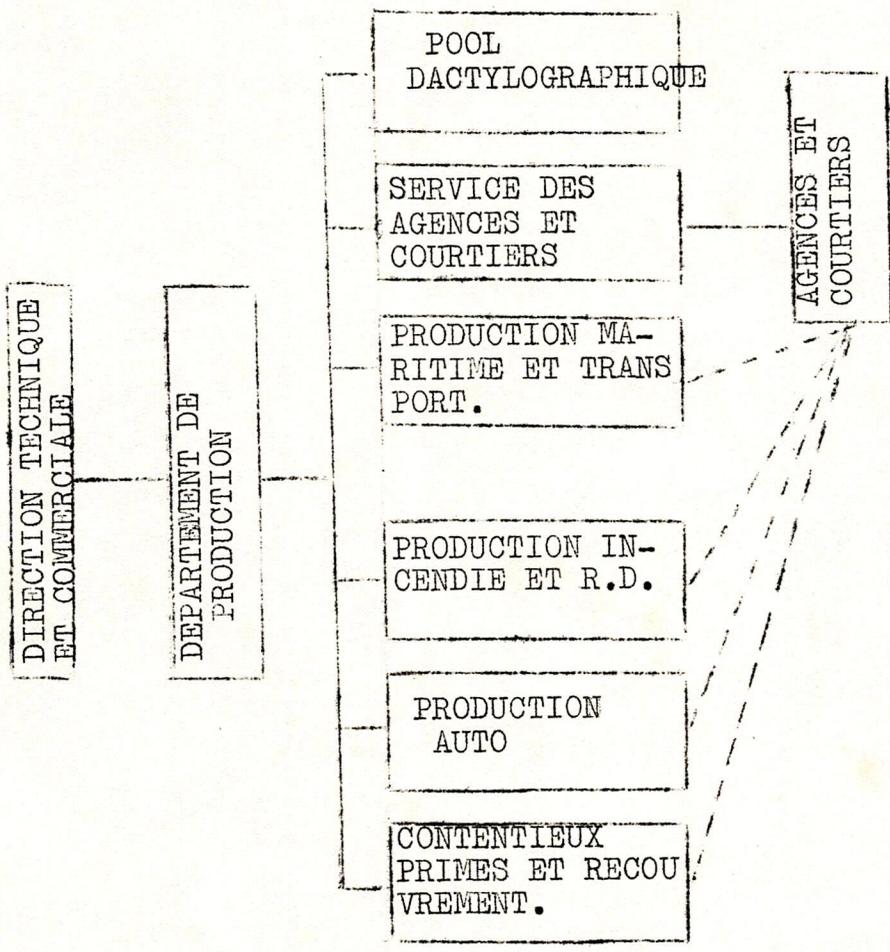
Raisonnement, l'AMACAM pour commencer, doit faire une révision systématique de son organisation interne, car celle-ci connaît beaucoup de défaillance. Une société d'assurances est avant tout une maison commerciale. Comme telle, elle doit obéir à un type d'organisation pour répondre aussi à certaines exigences. Ce qui élimine l'empirisme et le hasard dans son fonctionnement. L'AMACAM doit se doter d'une solide organisation rationnelle qui fasse apparaître les tâches et les rôles de chacun dans l'entreprise. Tout le monde oeuvre pour une même cause certes, mais les fonctions à remplir sont complémentaires et convergeantes.

La vente même du produit "assurance" ne va pas sans difficultés, parce que c'est cause de beaucoup de rétivité. Il faut donc que l'AMACAM parvienne à fabriquer des contrats qui répondent aux besoins réels de la population qu'il couvre et qui procurent satisfaction. C'est à cette tâche que doit s'atteler la fonction technique de l'AMACAM.

Les produits ainsi fabriqués doivent être écoulés sur le marché. Pour cela, des moyens à utiliser doivent être sans cesse étudiés et renouvelés pour empêcher de tomber dans la routine dont la résultante est la monotonie dans la façon de travailler. C'est à quoi doit se confronter chaque jour la fonction commerciale de la société.

Le réseau de production quant à lui doit servir les deux fonctions suscitées, car il doit s'occuper en grande partie de la vente de l'assurance. On voit bien que vendre une marchandise suppose méthodes et procédés de marketing à mettre en pratique. Ce qui éloigne de la bureaucratie, mais appelle à la recherche du client. Un bon commerçant en principe est celui qui adjoint à ses capacités techniques, ses qualités humaines qui sont sociabilité, amabilité, gentillesse. L'efficacité du mode de production de l'Assurance à l'AMACAM ne peut jamais être atteinte sans ces conditionnements : à savoir la recherche du client où qu'il se trouve et l'accueil sympathique à celui-ci lorsqu'il se trouve dans la maison. Pour y arriver un changement total des mentalités au sein des structures d'accueil de l'AMACAM en vue de la rédéfinition d'une nouvelle éthique et ceci pour garantir des jours meilleurs à la société s'avère nécessaire et indispensable.

Nous préconisons grâce aux nouvelles méthodes de travail qui seront mis sur pieds au département de Production de l'AMACAM que cette société cesse d'être la société où on va pour avoir été refoulé ailleurs, parce qu'on n'a pas trouvé d'assureur ou parce que l'obligation d'assurance pèse sur soi donc malgré soi. Nous souhaitons que, par la qualité des services rendus, que chaque Camerounais qui sollicite de bon gré l'AMACAM n'ait pas à regretter plus tard son acte plutôt, qu'il se sente à l'aise chez soi avec tout ce que cela comporte d'hospitalité africaine en général et camerounaise en particulier. Ainsi, au lieu de rester toute la journée à souscrire le risque automobile derrière un guichet, le producteur de l'AMACAM qui désormais inspirera confiance, n'hésite pas à aller au devant des clients pour leur proposer d'autres contrats à mettre en portefeuille, en sus du contrat automobile.



SCHEMA DU DEPARTEMENT DE PRODUCTION STRUCTURE

Ouvrages consultés

- Principes d'une théorie de l'Entreprise d'Assurances -
Introduction à l'organisation de l'entreprise
Edition de l'Argus

- DONAT Nobilé : Contrôle de la gestion d'une entreprise
d'assurances et de réassurances
Argus 1976

- Législation Camerounaise d'assurances

- Marcel Fontaine : Droit des Assurances
Précis de la Faculté de Droit de l'Univer-
sité Catholique de Louvain 1975

T A B L E DES MATIERES

=====

Avant-Propos	1
Introduction	3
<u>PREMIERE PARTIE : LE MARCHE CAMEROUNAIS D'ASSURANCES</u>	6
CHAPITRE I : Les Structures actuelles de la Société.....	9
SECTION 1 : Les Organes de décision.....	9
SECTION 2 : Organe d'exécution: la Direction Générale..	10
CHAPITRE II : L'Organisation fonctionnelle du travail...10	
SECTION 1 :	
A- La Direction Administrative et Financière	11
B- La Direction Technique et Commerciale.....	13
B1- Le Département de Production	
B.2-Le Département des Sinistres et Contentieux	16
B.3-Le Service de Prévoyance Sociale et Vie..	18
C- Le Département Inspection	
SECTION 2 : Les Services Extérieurs	
SECTION 3 : Quelques observations et suggestions.....	23
A- Au niveau de l'organigramme	23
B- Au niveau des Services Extérieurs.....	23
<u>DEUXIEME PARTIE : ESSAI DE STRUCTURATION DU DEPARTEMENT DE</u> <u>PRDDUCTION ET SON IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT DES RISQUES</u> <u>DIVERS</u>	28
CHAPITRE 1 : Nécessité d'une structuration.....	29
CHAPITRE 2 : Essai de Structuration et Exécution des tâches au niveau de chaque service	30
SECTION 1 : Le Service de Production automobile.....	30
SECTION 2 : Les Services des Autres Branches spécialisées..	31

SECTION 3 : Le Service des Agences et des Courtiers.....	34
SECTION 4 : Le Service du Contentieux - Primes et de Recouvrement.....	35
SECTION 5 : Le Pool dactylographique.....	36
CONCLUSION.....	38
OUVRAGES CONSULTES.....	41