

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES

B.P. 1575 – Tél. : 20.71.52 – Fax : 20.71.51
e-mail : iia@syfed.cm.refer.org.
YAOUNDE CAMEROUN

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

en vue de l'obtention du
**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN ASSURANCES
(DESS.A).**

THEME :

**COMMENT MAITRISER LE RESEAU DE DISTRIBUTION D'UNE
COMPAGNIE D'ASSURANCES POUR UN DEVELOPPEMENT
EQUILIBRE DE SON PORTEFEUILLE.**

Présenté par :

Mlle DJUPSSA Pauline Désirée
14^{ème} Promotion DESS.A
1998 – 2000

Sous la supervision de :

M. MENG Ferdinand
Directeur Technique
à la SAAR.

380
DJU
0025

Je dédie ce mémoire

A mes parents

- mon père KOUAMOU
SIMON

- ma feuè mère NENGNUU
MONIQUE qui m'a quittée
très tôt

A ma feuè grand-mère qui s'est
tant donnée pour moi

ERRATA

Pages	Paragraphes	Lignes	Au lieu de	Lire
P ii	dernier paragraphe 6è paragraphe	2è ligne 1 ^{ère} ligne	saux critiques cette	aux critiques cet
P 3	1 ^{er} " 4 ^{ème} " dernier	3 ^{ème} " 1 ^{ère} " 4 ^{ème} "	quantité article 506 nés	qualité article 505 liés
P 4	1 ^{er} "	2 ^{ème} "	tryptique	triptyque
P 10	dernier "	dernière "	pas à elle toute seule	pas à lui tout seul
P 11	5 ^{ème} "	1 ^{ère} "	souhaitait	souhaiterait
P 16	4 ^{ème} "	1 ^{ère} "	une force de la production	une force de production
P 25	5 ^{ème} "	2 ^{ème} "	qu'elle	qu'elles
P-26 -	3 ^{ème} " 5 ^{ème} "	2 ^{ème} " 1 ^{ère} "	l'offre devenu les charges de gestion des bureaux directs dans certaines compagnies	l'offre devenue les charges de gestion dans certaines compagnies
P 27	2 ^{ème} "	7 ^{ème} "	élément nécessaires	éléments nécessaires
P 29	2 ^{ème} "	1 ^{ère} "	.lorsqu'ils	, lorsqu'ils
P 31	4 ^{ème} " 5 ^{ème} "	3 ^{ème} " 3 ^{ème} "	il à un	elle qu'un
P 32	1 ^{er} "	1 ^{ère} "	tenté	essayé
P 37	2 ^{ème} "	4 ^{ème} "	et a été	était
P 40	6 ^{ème} "	3 ^{ème} "	pour le	pour être
P 41	1 ^{er} "	4 ^{ème} "	qui n'échappe pas	n'échappe pas
P 45	5 ^{ème} "	1 ^{ère} "	mais il ... appliquer	Il est encore mieux de l'appliquer
P 46	2 ^{ème} " 4 ^{ème} " 5 ^{ème} "	1 ^{ère} " 2 ^{ème} " 2 ^{ème} "	dysfonctionnements ...) et disponible arriérées	dysfonctionnements ... et disponible ...) arriérés
P 56	2 ^{ème} "	dernière	limités	limitées

ERRATA

Pages	Paragraphes	Lignes	Au lieu de	Lire
P ii	dernier paragraphe 6è paragraphe	2è ligne 1 ^{ère} ligne	saux critiques cette	aux critiques cet
P 3	1 ^{er} " 4 ^{ème} " dernier	3 ^{ème} " 1 ^{ère} " 4 ^{ème} "	quantité article 506 nés	qualité article 505 liés
P 4	1 ^{er} "	2 ^{ème} "	tryptique	triptyque
P 10	dernier"	dernière"	pas à elle toute seule	pas à lui tout seul
P 11	5 ^{ème} "	1 ^{ère} "	souhaitait	souhaiterait
P 16	4 ^{ème} "	1 ^{ère} "	une force de la production	une force de production
P 25	5 ^{ème} "	2 ^{ème} "	qu'elle	qu'elles
P 26 -	3 ^{ème} " 5 ^{ème} "	2 ^{ème} " 1 ^{ère} "	l'offre devenu les charges de gestion des bureaux directs dans certaines compagnies	l'offre devenue les charges de gestion dans certaines compagnies
P 27	2 ^{ème} "	7 ^{ème} "	élément nécessaires	éléments nécessaires
P 29	2 ^{ème} "	1 ^{ère} "	.lorsqu'ils	, lorsqu'ils
P 31	4 ^{ème} " 5 ^{ème} "	3 ^{ème} " 3 ^{ème} "	il à un	elle qu'un
P 32	1 ^{er} "	1 ^{ère} "	tenté	essayé
P 37	2 ^{ème} "	4 ^{ème} "	et a été	était
P 40	6 ^{ème} "	3 ^{ème} "	pour le	pour être
P 41	1 ^{er} "	4 ^{ème} "	qui n'échappe pas	n'échappe pas
P 45	5 ^{ème} "	1 ^{ère} "	mais il ...appliquer	Il est encore mieux de l'appliquer
P 46	2 ^{ème} " 4 ^{ème} " 5 ^{ème} "	1 ^{ère} " 2 ^{ème} " 2 ^{ème} "	disfonctionnements ...) et disponible arriérées	dysfonctionnements ... et disponible ...) arriérés
P 56	2 ^{ème} "	dernière	limités	limitées

ERRATA

Pages	Paragraphes	Lignes	Au lieu de	Lire
P ii	dernier paragraphe 6è paragraphe	2è ligne 1 ^{ère} ligne	saux critiques cette	aux critiques cet
P 3	1 ^{er} " 4 ^{ème} " dernier	3 ^{ème} " 1 ^{ère} " 4 ^{ème} "	quantité article 506 nés	qualité article 505 liés
P 4	1 ^{er} "	2 ^{ème} "	tryptique	triptyque
P 10	dernier"	dernière"	pas à elle toute seule	pas à lui tout seul
P 11	5 ^{ème} "	1 ^{ère} "	souhaitait	souhaiterait
P 16	4 ^{ème} "	1 ^{ère} "	une force de la production	une force de production
P 25	5 ^{ème} "	2 ^{ème} "	qu'elle	qu'elles
P-26 -	3 ^{ème} " 5 ^{ème} "	2 ^{ème} " 1 ^{ère} "	l'offre devenu les charges de gestion des bureaux directs dans certaines compagnies	l'offre devenue les charges de gestion dans certaines compagnies
P 27	2 ^{ème} "	7 ^{ème} "	élément nécessaires	éléments nécessaires
P 29	2 ^{ème} "	1 ^{ère} "	.lorsqu'ils	, lorsqu'ils
P 31	4 ^{ème} " 5 ^{ème} "	3 ^{ème} " 3 ^{ème} "	il à un	elle qu'un
P 32	1 ^{er} "	1 ^{ère} "	tenté	essayé
P 37	2 ^{ème} "	4 ^{ème} "	et a été	était
P 40	6 ^{ème} "	3 ^{ème} "	pour le	pour être
P 41	1 ^{er} "	4 ^{ème} "	qui n'échappe pas	n'échappe pas
P 45	5 ^{ème} "	1 ^{ère} "	mais il ... appliquer	Il est encore mieux de l'appliquer
P 46	2 ^{ème} " 4 ^{ème} " 5 ^{ème} "	1 ^{ère} " 2 ^{ème} " 2 ^{ème} "	disfonctionnements ...) et disponible arriérées	dysfonctionnements ... et disponible ...) arriérés
P 56	2 ^{ème} "	dernière	limités	limitées

ERRATA

Pages	Paragraphes	Lignes	Au lieu de	Lire
P ii	dernier paragraphe 6è paragraphe	2è ligne 1 ^{ère} ligne	saux critiques cette	aux critiques cet
P 3	1 ^{er} " 4 ^{ème} " dernier	3 ^{ème} " 1 ^{ère} " 4 ^{ème} "	quantité article 506 nés	qualité article 505 liés
P 4	1 ^{er} "	2 ^{ème} "	tryptique	trityque
P 10	dernier"	dernière"	pas à elle toute seule	pas à lui tout seul
P 11	5 ^{ème} "	1 ^{ère} "	souhaitait	souhaiterait
P 16	4 ^{ème} "	1 ^{ère} "	une force de la production	une force de production
P 25	5 ^{ème} "	2 ^{ème} "	qu'elle	qu'elles
P-26 -	3 ^{ème} " 5 ^{ème} "	2 ^{ème} " 1 ^{ère} "	l'offre devenu les charges de gestion des bureaux directs dans certaines compagnies	l'offre devenue les charges de gestion dans certaines compagnies
P 27	2 ^{ème} "	7 ^{ème} "	élément nécessaires	éléments nécessaires
P 29	2 ^{ème} "	1 ^{ère} "	.lorsqu'ils	, lorsqu'ils
P 31	4 ^{ème} " 5 ^{ème} "	3 ^{ème} " 3 ^{ème} "	il à un	elle qu'un
P 32	1 ^{er} "	1 ^{ère} "	tenté	essayé
P 37	2 ^{ème} "	4 ^{ème} "	et a été	était
P 40	6 ^{ème} "	3 ^{ème} "	pour le	pour être
P 41	1 ^{er} "	4 ^{ème} "	qui n'échappe pas	n'échappe pas
P 45	5 ^{ème} "	1 ^{ère} "	mais il ... appliquer	Il est encore mieux de l'appliquer
P 46	2 ^{ème} " 4 ^{ème} " 5 ^{ème} "	1 ^{ère} " 2 ^{ème} " 2 ^{ème} "	disfonctionnements ...) et disponible arriérées	dysfonctionnements ... et disponible ...) arriérés
P 56	2 ^{ème} "	dernière	limités	limitées

ERRATA

Pages	Paragraphes	Lignes	Au lieu de	Lire
P ii	dernier paragraphe 6è paragraphe	2è ligne 1 ^{ère} ligne	saux critiques cette	aux critiques cet
P 3	1 ^{er} " 4 ^{ème} " dernier	3 ^{ème} " 1 ^{ère} " 4 ^{ème} "	quantité article 506 nés	qualité article 505 liés
P 4	1 ^{er} "	2 ^{ème} "	tryptique	triptyque
P 10	dernier "	dernière "	pas à elle toute seule	pas à lui tout seul
P 11	5 ^{ème} "	1 ^{ère} "	souhaitait	souhaiterait
P 16	4 ^{ème} "	1 ^{ère} "	une force de la production	une force de production
P 25	5 ^{ème} "	2 ^{ème} "	qu'elle	qu'elles
P-26 -	3 ^{ème} " 5 ^{ème} "	2 ^{ème} " 1 ^{ère} "	l'offre devenu les charges de gestion des bureaux directs dans certaines compagnies	l'offre devenue les charges de gestion dans certaines compagnies
P 27	2 ^{ème} "	7 ^{ème} "	élément nécessaires	éléments nécessaires
P 29	2 ^{ème} "	1 ^{ère} "	.lorsqu'ils	, lorsqu'ils
P 31	4 ^{ème} " 5 ^{ème} "	3 ^{ème} " 3 ^{ème} "	il à un	elle qu'un
P 32	1 ^{er} "	1 ^{ère} "	tenté	essayé
P 37	2 ^{ème} "	4 ^{ème} "	et a été	était
P 40	6 ^{ème} "	3 ^{ème} "	pour le	pour être
P 41	1 ^{er} "	4 ^{ème} "	qui n'échappe pas	n'échappe pas
P 45	5 ^{ème} "	1 ^{ère} "	mais il ... appliquer	Il est encore mieux de l'appliquer
P 46	2 ^{ème} " 4 ^{ème} " 5 ^{ème} "	1 ^{ère} " 2 ^{ème} " 2 ^{ème} "	dysfonctionnements ...) et disponible arriérées	dysfonctionnements ... et disponible ...) arriérés
P 56	2 ^{ème} "	dernière	limités	limitées

ERRATA

Pages	Paragraphes	Lignes	Au lieu de	Lire
P ii	dernier paragraphe 6è paragraphe	2è ligne 1 ^{ère} ligne	saux critiques cette	aux critiques cet
P 3	1 ^{er} " 4 ^{ème} " dernier	3 ^{ème} " 1 ^{ère} " 4 ^{ème} "	quantité article 506 nés	qualité article 505 liés
P 4	1 ^{er} "	2 ^{ème} "	tryptique	triptyque
P 10	dernier"	dernière"	pas à elle toute seule	pas à lui tout seul
P 11	5 ^{ème} "	1 ^{ère} "	souhaitait	souhaiterait
P 16	4 ^{ème} "	1 ^{ère} "	une force de la production	une force de production
P 25	5 ^{ème} "	2 ^{ème} "	qu'elle	qu'elles
P-26 -	3 ^{ème} " 5 ^{ème} "	2 ^{ème} " 1 ^{ère} "	l'offre devenu les charges de gestion des bureaux directs dans certaines compagnies	l'offre devenue les charges de gestion dans certaines compagnies
P 27	2 ^{ème} "	7 ^{ème} "	élément nécessaires	éléments nécessaires
P 29	2 ^{ème} "	1 ^{ère} "	.lorsqu'ils	, lorsqu'ils
P 31	4 ^{ème} " 5 ^{ème} "	3 ^{ème} " 3 ^{ème} "	il à un	elle qu'un
P 32	1 ^{er} "	1 ^{ère} "	tenté	essayé
P 37	2 ^{ème} "	4 ^{ème} "	et a été	était
P 40	6 ^{ème} "	3 ^{ème} "	pour le	pour être
P 41	1 ^{er} "	4 ^{ème} "	qui n'échappe pas	n'échappe pas
P 45	5 ^{ème} "	1 ^{ère} "	mais il ... appliquer	Il est encore mieux de l'appliquer
P 46	2 ^{ème} " 4 ^{ème} " 5 ^{ème} "	1 ^{ère} " 2 ^{ème} " 2 ^{ème} "	disfonctionnements ...) et disponible arriérées	dysfonctionnements ... et disponible ...) arriérés
P 56	2 ^{ème} "	dernière	limités	limitées

ERRATA

Pages	Paragraphes	Lignes	Au lieu de	Lire
P ii	dernier paragraphe 6è paragraphe	2è ligne 1 ^{ère} ligne	saux critiques cette	aux critiques cet
P 3	1 ^{er} " 4 ^{ème} " dernier	3 ^{ème} " 1 ^{ère} " 4 ^{ème} "	quantité article 506 nés	qualité article 505 liés
P 4	1 ^{er} "	2 ^{ème} "	tryptique	triptyque
P 10	dernier "	dernière "	pas à elle toute seule	pas à lui tout seul
P 11	5 ^{ème} "	1 ^{ère} "	souhaitait	souhaiterait
P 16	4 ^{ème} "	1 ^{ère} "	une force de la production	une force de production
P 25	5 ^{ème} "	2 ^{ème} "	qu'elle	qu'elles
P 26 -	3 ^{ème} " 5 ^{ème} "	2 ^{ème} " 1 ^{ère} "	l'offre devenu les charges de gestion des bureaux directs dans certaines compagnies	l'offre devenue les charges de gestion dans certaines compagnies
P 27	2 ^{ème} "	7 ^{ème} "	élément nécessaires	éléments nécessaires
P 29	2 ^{ème} "	1 ^{ère} "	.lorsqu'ils	, lorsqu'ils
P 31	4 ^{ème} " 5 ^{ème} "	3 ^{ème} " 3 ^{ème} "	il à un	elle qu'un
P 32	1 ^{er} "	1 ^{ère} "	tenté	essayé
P 37	2 ^{ème} "	4 ^{ème} "	et a été	était
P 40	6 ^{ème} "	3 ^{ème} "	pour le	pour être
P 41	1 ^{er} "	4 ^{ème} "	qui n'échappe pas	n'échappe pas
P 45	5 ^{ème} "	1 ^{ère} "	mais il ... appliquer	Il est encore mieux de l'appliquer
P 46	2 ^{ème} " 4 ^{ème} " 5 ^{ème} "	1 ^{ère} " 2 ^{ème} " 2 ^{ème} "	dysfonctionnements ...) et disponible arriérées	dysfonctionnements ... et disponible ...) arriérés
P 56	2 ^{ème} "	dernière	limités	limitées

REMERCIEMENTS

Le présent travail est le fruit d'une longue formation en assurances à laquelle plusieurs personnes ont pris part.

J'aimerais trouver ici l'occasion de leur adresser mes sincères remerciements.

Je pense notamment à :

- La Direction de l'IIA et à son corps enseignant, pour sa contribution à ma formation.
- Mes encadreur Professionnels Madame ESSIMI Marie Louise et Monsieur MENG FERDINAND dont les conseils, la rigueur et surtout la disponibilité ont permis la réalisation de ce mémoire.
- Monsieur BOYA Alexandre pour ses conseils et sa disponibilité

Je ne saurais oublier tous ceux qui, m'ont assisté durant ce parcours académique.

Il s'agit de :

- Monsieur et MADAME TIOKOU pour leur soutien indéfectible
- Tous mes amis pour leur disponibilité
- Toute ma famille pour son aide moral

A tous, je redis merci.

AVANT PROPOS

A la fin de toute formation dans la plupart des grandes écoles, l'étudiant est appelé à produire un travail de recherche. C'est pour obéir à cet impératif que nous, étudiants en fin de formation à l'IIA, avons l'honneur de vous présenter ce premier travail de recherche.

Ce mémoire qui vient marquer d'une tache indélébile notre passage à l'institut, s'inscrit en droite ligne de la contribution partielle à l'obtention du diplôme d'études supérieures spécialisées en assurances.

Notre thème de recherche, « Comment maîtriser le réseau de distribution pour un développement équilibré du portefeuille ? » reste d'actualité dans la mesure où la recherche de l'équilibre des résultats est le souci constant de toute entreprise.

En assurances, cette préoccupation prend de l'envergure avec l'avènement du code CIMA qui rappelle aux dirigeants les principes prudentiels de gestion.

En effet, l'assureur ne connaissant son prix de revient qu'après avoir vendu le produit, il doit rester vigilant et éviter tout dysfonctionnement susceptible de rompre l'équilibre de la mutualité qu'il gère.

C'est pour répondre à cet impératif qu'il est accordé aux réseaux de distribution des sociétés d'assurances, leur cellule nourricière, une importance toute particulière, étant donné qu'il doit non seulement développer le portefeuille de la société, mais aussi en assurer la rentabilité.

Tels sont les motifs qui nous ont emmenés au choix de ce sujet.

Cependant, l'œuvre humaine n'est pas parfaite, et comme disait un penseur, *on n'a jamais fini d'apprendre*. Aussi implorons nous l'indulgence de nos lecteurs et sommes ouverte aux critiques et remarques susceptibles d'améliorer ce travail.

SOMMAIRE

Introduction Générale.....	1
PREMIERE PARTIE : ANALYSE DE LA TRYPTIQUE RESEAU DE DISTRIBUTION – DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE – EQUILIBRE DES SOCIETES D’ASSURANCES.....	4
CHAPITRE 1 : RESEAU DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE	7
Section 1 : Les canaux de distribution des produits sur le marché camerounais et leur rapport avec la compagnie.....	8
Paragraphe 1 : Les agents généraux et courtiers	8
Paragraphe 2 : Les autres canaux de distribution	14
Section 2 : L’intermédiaire : Un interlocuteur indispensable dans le développement du portefeuille.....	16
Paragraphe 1 : Rôle des intermédiaires.....	16
Paragraphe 2 : La nécessité de la maîtrise du réseau de distribution des compagnies d’assurances.....	18
CHAPITRE 2 : RESEAU DE DISTRIBUTION DES PRODUITS D’ASSURANCES : LES OBSTACLES A L’EQUILIBRE DU PORTEFEUILLE DES COMPAGNIES... ..	20
Section 1 : L’équilibre des résultats.....	20
Paragraphe 1 : L’équilibre qualitatifs.....	21
Paragraphe 2 : L’équilibre quantitatif : Les ratios	21
Section 2 : Influence de la non maîtrise du réseau sur les déterminants de la performance.....	23
Paragraphe 1 : Les problèmes généraux.....	24
Paragraphe 2 : Le problème financier : La rétention injustifiée des primes.....	28
CONCLUSION PARTIELLE.....	32
DEUXIEME PARTIE : LES MOYENS DE MAITRISE DU RESEAU DE DISTRIBUTION POUR UN DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE D’UNE SOCIETE D’ASSURANCES.....	33
CHAPITRE 3 : CADRE D’ETUDE ET ELEMENTS METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE.....	35
Section 1 : Le cadre de recherche.....	35
Paragraphe 1 : Le marché camerounais des assurances.....	35
Paragraphe 2 : Le cadre du stage : La S.A.A.R.....	37
Section 2 : Eléments méthodologiques.....	38

Paragraphe 1 : Identification du problème.....	39
Paragraphe 2 : Collecte des données.....	39
CHAPITRE 4 : LES MOYENS D'UNE GESTION MAITRISEE DU RESEAU DE DISTRIBUTION POUR UN DEVELOPPEMENT EQUILIBRE DU PORTEFEUILLE.....	41
Section 1 : L'élaboration d'une réelle politique de distribution.....	41
Paragraphe 1 : Les variables influençant le choix du canal.....	42
Paragraphe 2 : La définition de la politique relationnelle.....	44
Section 2 : Les solutions spécifiques.....	45
Paragraphe 1 : La surveillance du réseau.....	45
Paragraphe 2 : La formation permanente.....	49
Paragraphe 3 : L'informatisation des sociétés.....	50
Paragraphe 4 : Suivi d'une démarche qualité.....	51
Conclusion partielle.....	53
CONCLUSION GENERALE.....	54

INTRODUCTION GENERALE

L'équilibre du portefeuille semble devenu aujourd'hui plus qu'hier le leitmotiv des sociétés d'assurances. Depuis l'entrée en vigueur du code CIMA¹ en février 1995, la nécessité d'une plus grande rigueur dans la gestion des sociétés s'est fait sentir sur le marché camerounais. Les sociétés d'assurances ont le souci d'assurer l'équilibre fondamental de leurs opérations dans une période où la concurrence se développe avec acharnement, accentuée par l'arrivée sur le marché de nouvelles compagnies.

En effet, l'assureur gestionnaire d'une mutualité de risques doit recevoir de tous les assurés la contrepartie qui lui permette non seulement de faire face aux conséquences des sinistres, mais aussi et ce qui est équitable, de couvrir les frais de gestion et de collecte des risques. Aussi une attention particulière doit-elle être accordée dans les compagnies d'assurances, aux charges dont les sinistres constituent la partie la plus importante. Bien plus, du fait de l'inversion du cycle économique qui caractérise l'assurance, l'assureur ne pourra véritablement connaître son prix de revient que longtemps après la vente du produit.

L'entreprise d'assurance fabrique un produit destiné à être vendu au public par son réseau de distribution dont la tâche ardue est de rapprocher l'assuré de l'assureur en vue de la conclusion du contrat, car dit – on, l'assurance se vend, elle ne s'achète pas.

Cette assertion est d'autant plus vraie en Afrique que l'environnement socioculturel et économique constitue un obstacle certain à la consommation de l'assurance. Or le développement économique est le principal facteur de la taille et du dynamisme d'un marché, la matière assurable dépendant de l'importance des revenus et des biens à assurer.

La faiblesse du pouvoir d'achat des Camerounais, l'existence des produits de substitution, l'absence d'information, l'incivisme et l'absence d'une culture d'assurances sont autant de freins à la consommation des produits d'assurances. Aussi, assurer son bien pour la plupart des gens devient plus une contrainte qu'un avantage qui leur est offert par l'assureur pour minimiser les conséquences des risques qu'ils courent.

¹ Conférence Interafricaine Des Marchés d'Assurances

Comment dans ce contexte éviter les déficits et minimiser les arbitrages imposés par la nécessité de satisfaire simultanément aux objectifs d'équité, d'efficacité et de rentabilité commerciale ? Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que la distribution, en nette progression au fur et à mesure de l'évolution de l'assurance tend à primer sur, voire à conditionner la survie des entreprises. Elle est l'élément indispensable qui contribue aussi bien à la réalisation du chiffre d'affaire qu'au positionnement de la compagnie.

Le recours aux intermédiaires est une nécessité incontournable pour assurer l'action commerciale permanente. Toute entreprise soucieuse de son avenir doit en effet envisager, à défaut d'accroître sa part de marché, de garder celle qui lui est déjà acquise sous peine de se voir submergée par la concurrence et de voir ainsi son exploitation se dégrader à plus ou moins long terme.

Ceci est d'autant plus réel que l'assurance basée sur la loi des grands nombres fait apparaître incontestablement les écarts. Or il est démontré que plus la mutualité est grande, moins grand sera l'écart.

Au niveau mondial, depuis que les raisonnements marketing se sont affinés au point d'aboutir dans le secteur industriel à des marques de distribution, en assurance les grands distributeurs, agents généraux et courtiers cherchent à prendre le contrôle des produits qu'ils vendent. La taille des agents de la distribution est devenue telle qu'elle écraserait et mettrait en péril la rentabilité même des sociétés d'assurances peu averties. En revanche, les petits intermédiaires sont caractérisés par un laxisme et un manque de professionnalisme qui ne rehaussent pas aux yeux des clients l'image même de l'assurance.

Bien plus, qu'il s'agisse des premiers ou des seconds, le non-reversement des primes ou leur reversement tardif sont autant d'obstacles auxquels les sociétés doivent faire face. L'ASAC² déplorait déjà en effet dans son rapport 97 « un certain nombre de problèmes liés à l'assainissement effectif du réseau de distribution »

Ainsi prises dans cette double contrainte de croissance du chiffre d'affaires (nécessité d'agrandir la mutualité) et le souci de rentabilité et d'équilibre (préserver en aval le résultat technique par une bonne sélection des risques en amont), les sociétés se doivent de trouver la

² Association des Sociétés d'Assurances opérant au Cameroun

panacée capable de mobiliser toute la synergie du réseau de distribution en vue d'une convergence d'intérêts. On en déduit que, s'il est du devoir de l'assureur de chercher à acquérir de nouveaux clients, il est aussi impérieux pour lui d'améliorer la quantité de la gestion mutualiste. Ainsi, le souci de l'assureur qui est de :

- fidéliser la clientèle par l'amélioration constante de la qualité des services rendus et des produits proposés.
- augmenter les clients en portefeuille.
- assurer la sélection, la dispersion et la division des risques

s'en trouve renforcé.

Comment alors favoriser une collaboration harmonieuse avec les intermédiaires telle qu'elle assure aussi bien la croissance du chiffre d'affaires que la rentabilité à long terme de l'entreprise, ce d'autant plus que, comme l'affirmait Pierre CORTESSE dans son rapport sur la distribution en 1985, le système de rémunération actuel des intermédiaires «est trop fondé sur l'incitation à accepter des mauvais risques et à vendre des produits inadaptés».³

Dans la même approche, une commission mise en place par la FNSAGA⁴ pour mener une réflexion sur les agents généraux reconnaissait que la rémunération à la commission, si elle est d'une gestion facile, ne dégage aucune notion de rentabilité du portefeuille, ni aucune prise en compte de la qualité du service de l'agent.

Bien plus, aux termes de l'article 506 du code CIMA, les entreprises d'assurances sont civilement responsables des fautes, imprudences et négligences de leurs mandataires.

En fait, pourquoi est-il indispensable pour une entreprise d'assurance de maîtriser son réseau de distribution ?

Quels sont les moyens d'y parvenir pour assurer un développement équilibré du portefeuille ?

Telles sont les questions auxquelles nous tenterons d'apporter une réponse. Pour ce faire, nous procéderons en deux parties:

- La première, qui se veut conceptuelle, tente de mettre en exergue les problèmes nés du réseau de distribution
- La seconde quant à elle, s'inscrit dans une démarche empirique et s'inspire de la pratique pour proposer des solutions.

³ Argus du 12/05/95

⁴ Federation Nationale des Syndicats des Agents généraux d'Assurances

PREMIERE PARTIE:

*ANALYSE DE LA TRYPTIQUE RESEAU DE
DISTRIBUTION- DEVELOPPEMENT DU
PORTEFEUILLE- EQUILIBRE DES SOCIETES
D'ASSURANCES.*

Le réseau de distribution d'un produit sera défini comme l'ensemble des circuits empruntés par le produit pour atteindre les différents segments de clientèle.

En assurance, la distribution revêt une importance particulière et est de ce fait, régie par des textes spécifiques. L'article 500 du code CIMA, considère comme présentation d'une opération d'assurance «le fait pour toute personne physique ou morale de solliciter ou de recueillir la souscription d'un contrat d'assurance ou l'adhésion à un tel contrat, ou d'exposer oralement ou par écrit à un souscripteur ou adhérent éventuel, les conditions de garantie d'un tel contrat ».

La distribution est ainsi l'élément fondamental qui met en relation producteurs et consommateurs. Elle permet dans cette relation de rapprocher l'assureur des assurés dont l'éloignement géographique, l'anonymat, la multiplicité des produits, affectent la perception des besoins et des problèmes et nuisent par conséquent aux choix des produits offerts, à la qualité des services et à l'efficacité commerciale.

L'intérêt du producteur est de disposer alors des antennes proches du public et qui soient à mesure d'identifier et de définir les besoins de la clientèle pour une relation de proximité, afin que la compagnie puisse traduire ces besoins en attributs spécifiques du produit.

On en déduit que les sociétés doivent mettre un engouement remarquable et remarqué dans l'élaboration, la gestion de leur stratégie de distribution pour canaliser tous les efforts vers un développement sain du portefeuille, et éviter autant que possible les facteurs de perturbations qui risquent de diminuer, voir d'annihiler les efforts de rentabilité de l'entreprise :

- l'accroissement des frais généraux
- le manque de professionnalisme des distributeurs
- le non-reversement ou le reversement tardif des primes collectées par eux
- la dissimulation de la production à la compagnie
- la mauvaise sélection des risques et la sous-tarification

sont autant de facteurs de perturbation auxquels les sociétés camerounaises doivent faire face.

Dans cette partie consacrée à l'analyse du problème, le chapitre premier sera consacré à la corrélation politique de distribution et stratégie de développement du portefeuille, le deuxième

chapitre quant à lui, à travers l'importance de l'équilibre du portefeuille dans la survie des compagnies d'assurances, recensera les problèmes posés par le distribution.

CHAPITRE 1:

RESEAU DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE.

Tout producteur pour survivre doit vendre les produits qu'il fabrique. La distribution des produits d'assurances est d'une importance particulière dans la survie de la société et ceci pour plusieurs raisons.

D'une part, l'assurance est un produit complexe pour les profanes; d'où la nécessité de faire présenter le produit au public par des professionnels capables de comprendre et d'expliquer les garanties qu'ils vendent.

D'autre part, l'assurance est un bien immatériel. En effet, l'assuré paie effectivement une prime dont la contrepartie est une promesse d'indemnisation en cas de réalisation du risque. Il faut donc empêcher que les assureurs et les intermédiaires sans scrupules encaissent la prime et disparaissent avant d'avoir réglé les sinistres.

Bien plus, l'assurance est caractérisée par l'inversion du cycle économique qui impose une prudence inouïe par une sélection rigoureuse des risques à laquelle doivent inévitablement participer les distributeurs. Ces derniers assurent alors une action commerciale permanente dans le but de développer le portefeuille des sociétés d'assurances.

Au fait, quels sont ces distributeurs et quelle est la nature des rapports qu'ils entretiennent avec les assureurs ? Quelle est leur utilité véritable dans ce développement du portefeuille ? Tels sont les aspects que nous tenterons d'analyser.

Section I : LES CANAUX DE DISTRIBUTION DES PRODUITS D'ASSURANCES SUR LE MARCHE CAMEROUNAIS ET LEUR RAPPORT AVEC LA COMPAGNIE

Contrairement à l'Allemagne où la distribution des produits d'assurances se fait par des réseaux liés à la compagnie (producteurs salariés et agents généraux) et, le Royaume uni et la Belgique où il est davantage fait recours aux réseaux non liés (courtage), le marché camerounais suivant en cela le marché français de l'assurance, se distingue par la variété de son réseau de distribution. L'article 501 du code CIMA définit clairement les personnes habilitées à présenter les opérations d'assurances au public. Ainsi la diffusion des produits d'assurances se fait par les courtiers, les agents généraux et producteurs salariés des deux premiers et des sociétés d'assurances (bureaux directs ou non). La vente par les banques reste faible.

Ces intermédiaires sont régis par des lois (livre V du code CIMA) et usages qui déterminent la nature de leurs rapports avec les sociétés d'assurances.

Qu'il soit personne physique ou morale, l'intermédiaire doit exercer sa profession dans le respect des lois et règlements de l'Etat. Ce qui n'est pas toujours le cas au Cameroun, même si aujourd'hui la situation a favorablement évolué avec la publication par la tutelle de la liste des agents généraux et des mandataires salariés.

A titre préventif, le code définit clairement les conditions de capacité, d'honorabilité et de garantie financière, conditions que doivent remplir les agents généraux et courtiers. Il n'y a donc plus d'incertitude sur les conditions d'accès à la profession. Dans l'ensemble, ces conditions visent à protéger l'intérêt général.

Paragraphe 1 : LES AGENTS GENERAUX ET COURTIER

A- LES AGENTS GENERAUX D'ASSURANCES.

L'agent général est « une personne physique ou morale, justifiant de connaissances professionnelles suffisantes, qui représente une ou plusieurs sociétés d'assurances en vertu d'un traité de nomination »⁵.

1)- Définition et statut

Le code CIMA pour sa part n'a pas défini l'agent général. Aussi pour avoir une définition complète, nous allons adopter une définition acceptée par les professionnels en France. C'est une personne physique qui, d'une part, en qualité de mandataire rémunéré d'une ou plusieurs sociétés d'assurances, met à la disposition du public sa compétence technique en vue de la recherche et la souscription des contrats pour le compte de la ou les sociétés qu'elle représente et, d'autre part, met à la disposition de cette ou ces sociétés ses services personnels et ceux de son agence générale pour la gestion des contrats qui, dans la limite de la circonscription déterminée par son traité de nomination, peuvent lui être confiés. (Article 2 du décret du 5 Mars 1945).

Contrairement à ce qui précède, l'agent général d'après le code peut être aussi bien une personne physique qu'une personne morale. Ce qui importe et le différencie du courtier, c'est qu'il doit réserver l'exclusivité de sa production à la ou aux compagnie(s) qui l'ont mandaté. L'accès au statut de l'agent général est subordonné à l'obtention d'un agrément auprès du Ministre en charge du secteur qui s'assure que les conditions de garantie financière, d'honorabilité et de capacité professionnelle sont remplies avant leur nomination par les compagnies mandantes.

2)-Rapport avec la compagnie

L'agent général est titulaire d'un mandat matérialisé par le traité de nomination, convention qui précise les domaines de souscription, l'exclusivité territoriale, les commissions, les opérations de gestion autorisées, bref l'étendue des pouvoirs qui lui sont délégués par la ou les compagnie(s) mandante(s).

⁵ Michel Badoc: Marketing Management pour la banque et l'assurance

A ce titre, il est assimilé, par le code des assurances, comme tout autre mandataire à un préposé de la compagnie mandante.

En effet, l'article 505 du code dispose que lorsque la présentation d'une opération d'assurances est effectuée par une personne ainsi habilitée, l'employeur ou mandant est civilement responsable de la faute, de l'imprudence ou négligence de ces employés ou mandataire agissant en cette qualité, lesquels sont considérés pour l'application du présent article comme préposés, nonobstant toute convention contraire.

Cette disposition apporte des conséquences importantes lorsque l'agent reçoit par exemple une fausse déclaration intentionnelle du risque de la part de l'assuré.

Il en est aussi lorsque l'agent général a connaissance de la fausse déclaration lors de la souscription du contrat. La compagnie ne peut plus alors se prévaloir de la nullité du contrat ou de la réduction proportionnelle. Cass 1ère ch. civile du 23 Novembre 1999 WINTHUR C/ BELAS , cass 1ère ch. civile VIVENZIO C/GAN⁶.

En effet, dans cette dernière affaire, un agent général conseille à son client, jeune conducteur, de faire souscrire par sa sœur sa police responsabilité civile automobile afin de pouvoir bénéficier d'une réduction tarifaire. Après la survenance d'un accident dont l'ampleur était grave, l'assureur découvre la supercherie et veut s'en prévaloir pour s'exonérer. La cour rejette cet argument de la fausse déclaration intentionnelle de risques, motifs pris de ce que l'agent général qui est le représentant de la société en était informé.

Ceci illustre bien les difficultés auxquelles peuvent être confrontés les assureurs dans un tel cas de figure. Généralement, les relations entre les intermédiaires et leurs clients sont très personnalisées. Cet état de chose favorise la collusion pour l'escroquerie à l'assurance par les assurés.

L'agent général est principalement rémunéré à la commission proportionnelle à la prime (contrairement aux courtiers, le taux de commissionnement des agents n'est pas limité) . Ce système a l'avantage d'être d'une gestion simple et d'inciter les intermédiaires à produire, mais, ne garantit pas à elle toute seule la rentabilité des affaires apportées.

La commission constitue en effet le chiffre d'affaire des intermédiaires. Ces derniers ne courant pas les mêmes risques d'entreprise que leurs partenaires assureurs se livre souvent à la course à la souscription, bafouant parfois la politique de souscription des assureurs pour encaisser des commissions.

L'agent général réserve l'exclusivité de sa production à la compagnie mandante et ne place les affaires ailleurs qu'au cas où sa société n'exercerait pas la branche concernée. En contrepartie, il exerce son activité sur un territoire bien défini au traité sur lequel il dispose d'une exclusivité territoriale, l'assureur s'interdisant de mandater d'autres agents pour le même territoire, ou d'y ouvrir un bureau direct

Au Cameroun, ces principes sont battus en brèche. Les compagnies disposent d'une pléthore d'agents généraux et de bureaux directs anarchiquement installés.

Aussi n'est-il pas rare de voir les agents généraux d'une même compagnie en conflit pour un même risque ou en conflit avec la compagnie elle-même.

Cet état de choses ne favorise pas l'éclosion de l'assurance et l'ASAC pour y pallier souhaitait être associée par la tutelle à la procédure d'octroi d'agrément.

En France les agents généraux disposent d'un syndicat national regroupant tous les agents généraux du pays. Ce syndicat professionnel de concert avec la FFSA⁷ soucieuse de fournir aux assurés un service de proximité de qualité et de se doter des moyens nécessaires pour affronter la concurrence ont signé des conventions fixant les principes fondamentaux de leur relation de partenariat. Le marché camerounais, quant à lui, ne dispose pas d'un pareil cadre de concertation.

⁶ Argus, cahier 2 du No 6680 du 07/04/2000

⁷ Federation Francaise des Societes d'Assurances

B- LES COURTIER D'ASSURANCES

1-Définition et statut

Le courtier est généralement défini comme le mandataire des assurés.

Cette définition est aujourd'hui peu satisfaisante dans la mesure où, compte tenu de l'évolution actuelle de l'assurance, le courtier ne se contente plus seulement d'être mandataire des seuls assurés.

Pour exercer la profession de courtier, il faut, comme nous l'avons mentionné plus haut remplir certaines conditions, lesquelles n'étaient pas toujours contrôlées par la tutelle. Aussi a-t-on remarqué que le marché Camerounais, à un moment de son histoire, disposait d'une pléthore de courtiers (plus de 65 courtiers en 1996).

Aujourd'hui on dénombre sur le marché une vingtaine de courtiers de tailles aussi variées que les compagnies d'assurances.

2- Les rapports des courtiers avec les compagnies

Le courtier est en principe mandataire de l'assuré, avons-nous dit plus haut. Il s'implique à trouver de meilleures conditions de garanties aux meilleurs prix pour son client, et participe à la rédaction de l'acte aux côtés de celui-ci dont il protège les intérêts. Il est de ce fait responsable vis à vis de ce dernier lorsqu'il commet une faute. Il en est ainsi lorsque par sa faute une obligation mise à la charge de l'assuré n'a pas été effectuée du tout ou ne l'a pas été à temps et que survient un sinistre.

En France, la FCA⁸ dispose d'un code moral pour la profession, leur imposant des impératifs qui prennent en compte aussi bien leurs intérêts et ceux de leurs assurés que l'intérêt de la compagnie. En effet, ce code réitère le devoir de loyauté envers les entreprises d'assurances en ces termes : « la recherche des conditions les plus avantageuses pour ses clients ,à garantie égale, est le devoir du courtier, mais cette recherche ne doit jamais aboutir à un avilissement

⁸ Federation francaise des societes de Courtage en Assurances

systematique de la prime, telle qu'il pourrait porter atteinte à la solvabilité de l'entreprise, condition première de la sécurité qu'il offre au public »⁹.

Une association des courtiers vient de voir le jour au Cameroun, mais son fonctionnement n'est pas encore effectif, et elle ne dispose pas de pareils textes.

Mais le courtier aussi bien au Cameroun qu'ailleurs ne se confine pas seulement dans cette seule fonction de représentant de l'assuré ; il lui est loisible d'établir des relations juridiques avec une ou plusieurs compagnie(s). Dans ce cas, il passe des accords formels ou non avec les assureurs concernant soit la souscription des contrats, l'encaissement des primes, le règlement et le versement des indemnités aux assurés et bénéficiaires de contrats, les dérogations ou réduction de tarif.

A ce titre, il peut être considéré comme mandataire de la société d'assurances s'il dispose des pouvoirs de représentation (mandat apparent ou mandat réel) Cass 1^{ère} ch. civile 23/06/99.¹⁰

L'étendue des pouvoirs délégués aux courtiers dépend non seulement du degré de confiance que lui fait la compagnie, mais aussi et surtout de l'importance du chiffre d'affaire par lui apporté. Cette délégation des pouvoirs lorsqu'elle est mal cadrée, constitue un danger réel pour les compagnies, car les relations de partenariat avec les courtiers sont toujours teintées de leur qualité historique de protecteur des intérêts de l'assuré au détriment de ceux de l'assureur.

Ceci est d'autant plus grave que les courtiers très professionnels, sont souvent spécialisés dans les risques d'entreprise pour lesquels les sinistres peuvent être trop lourds et l'indemnité à payer très élevée. (les risques d'entreprise sont l'apanage des grands courtiers, les petits courtiers ne produisant parfois que la seule branche obligatoire).

Aussi les compagnies sont-elles souvent surprises lorsqu' ayant donné mandat de rédaction des contrats aux courtiers, elles découvrent par exemple le jour du sinistre qu'une exclusion formelle tirée de leur politique de souscription a «malencontreusement» échappé à la vigilance du rédacteur.

⁹ Revue du courtage N 740 Aout-septembre 1999

L'influence des courtiers sur le marché Camerounais de l'assurance est certaine dans la mesure où les grands courtiers brassent des chiffres d'affaires supérieurs aux chiffres d'affaires de certaines compagnies.

Paragraphe 2 : LES AUTRES CANAUX DE DISTRIBUTION

A – LES BUREAUX DIRECTS

C'est une unité plus ou moins autonome dont l'objectif premier découle de la décentralisation de la société. Son personnel est celui de la société et est rémunéré comme tel. Unité de production, il a pour attributions selon les cas de:

- remplir les propositions
- tarifer les contrats
- encaisser la prime
- régler les sinistres d'un certain montant.

Les bureaux directs sont en général sous la subordination hiérarchique de la direction technique et commerciale et peuvent de ce fait être facilement contrôlés. Leur apport dans le développement de certaines compagnies est très substantiel, aussi bien en terme de chiffre d'affaires, qu'en image de marque et positionnement. Les véritables producteurs des bureaux directs sont les agents commerciaux .

B- LES AGENTS COMMERCIAUX

Ce sont des personnes recrutées puis généralement formées sur le tas par une compagnie ou par un agent général ou courtier, et qui ont pour mission d'apporter des affaires nouvelles dans les domaines déterminés en contrepartie d'une commission.

Ils se limitent à mettre en contact l'assureur et l'assuré, mais parfois ils peuvent être autorisés à faire des tarifications simples ou encaisser les chèques de moindre importance...

¹⁰ Argus, cahier 2 N° 6680 du 07/04/2000

Ils n'ont aucune obligation à remplir vis à vis de la tutelle.

Ces agents commerciaux, bien que n'étant souvent pas liés à la compagnie par un contrat écrit, constituent une pièce essentielle dans la production surtout de certaines compagnies vie où ils apportent plus de 60% des primes collectées.

Ce type de réseau facilite la conquête du client (Assurances du particulier) mais rend plus difficile son suivi ; or certains produits exigent d'être transformés et adaptés au cours de la vie du client. En outre, il devient presque impossible de mettre en mouvement l'arsenal juridique prévu en cas de non-paiement de la prime dans la mesure où les commerciaux ne maîtrisent pas toujours l'adresse de leurs clients, et qui plus est, la précarité et la modicité du gain font que ces derniers disparaissent dès qu'ils ont trouvé une occupation plus rémunératrice.

La conséquence inévitable est alors pour l'assureur le malheur d'être tenu au paiement de l'indemnité lorsque survient un sinistre alors même que la prime n'a pas été encaissée.

C- LES ACCORDS DE DISTRIBUTION

Ils se font avec la banque et la poste mais dans le contexte camerounais, seules les banques sont associées dans la distribution des produits d'assurances et principalement dans la distribution des produits vie.

C'est le cas de la SNAC qui distribue ses produits vie par le canal des banques telles que la SGBC, la BICEC, la SCB-Crédit Lyonnais.

D- PERSPECTIVES

1)- La poste et les caisses d'épargne

Compte tenu de leur clientèle assez fournie, les compagnies camerounaises gagneraient à associer la poste et les caisses d'épargne dans la distribution de leurs produits, car elles jouissent auprès des citoyens à revenu modeste d'une certaine crédibilité. Ces instituts captent ainsi l'épargne que ne peut capter le circuit bancaire ordinaire.

2)- Les nouveaux canaux

Ils sont nés de l'évolution technologique. Il s'agit de la vente par correspondance ou par téléphone, de la vente par Internet (le marketing direct). Cette technique de marketing direct n'est pas encore utilisée sur le marché camerounais comme canal de distribution distinct.

Section 2 : L'INTERMEDIAIRE : UN INTERLOCUTEUR INDISPENSABLE

DANS LE DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE

Le recours est fait à l'intermédiaire pour assurer l'action commerciale permanente. Celui-ci est dans les relations commerciales, l'entremise entre les preneurs d'assurance et les assureurs. Ce rôle essentiel peut aller de la simple mise en contact, à des relations plus complexes comme l'aide à la rédaction du contrat, les conseils à l'assuré ou souscripteur, l'encaissement des primes, et même le règlement des sinistres. Ils jouent alors un rôle essentiel dans le système d'information des sociétés et assurent un service de proximité.

Paragraphe 1 : ROLE DES INTERMEDIAIRES

A- UNE FORCE DE LA PRODUCTION

La production est la mission première de l'intermédiaire. En effet, les intermédiaires sont chargés de constituer une clientèle et développer le portefeuille des compagnies. L'assurance étant basée sur la loi des grands nombres, l'assureur a un impératif d'augmentation constante de son portefeuille. Il doit remplacer les clients qui sortent de la mutualité par décès résiliation ou perte de patrimoine.....

L'insuffisance des ressources financières et humaines pour mener à bien cette tâche conduit les compagnies à faire appel aux intermédiaires pour assurer l'action commerciale permanente. Pour ce faire, les intermédiaires doivent rechercher et fidéliser la clientèle.

La concentration dans l'espace et le lieu de production contraste souvent avec la disposition des consommateurs.

Dans ces conditions, les intermédiaires ont une fonction d'ajustement et leur intermédiation permet de surmonter les obstacles de forme, de temps et de lieu dans le but de satisfaire les assurés.

L'intermédiaire plus proche de l'assuré, identifie ses besoins afin de permettre à la compagnie d'adapter les produits à ces besoins. Il met le produit à la disposition du client aux lieux, moments, sous la forme, l'assortiment et les qualités correspondantes.

L'intermédiaire assure par cette relation de proximité la création des relations commerciales continues entre assureurs et assurés.

A-UNE RESSOURCE INFORMATIONNELLE

Les intermédiaires jouent un rôle important dans le système d'information de la société. Ils donnent des informations sur :

-la concurrence

Les intermédiaires peuvent jouer un rôle important dans l'observatoire de la concurrence, mais il faut faire attention ici à l'effet inverse. En effet, il est important pour la société de s'adapter à l'évolution de son environnement. L'intermédiaire dépendant s'impose comme un puissant moyen de surveillance susceptible de tenir la concurrence à l'œil.

-la détection de la fraude

Les intermédiaires en contact permanent avec les clients, peuvent de ce fait mieux percevoir leur psychologie. L'assurance étant un contrat de bonne foi, il n'est pas toujours facile au siège de contrôler la crédibilité des informations déclarées par l'assuré.

L'intermédiaire, parce que plus proche de son client, aidera la société à détecter les cas de fraude aussi bien à la souscription qu'au règlement des sinistres.

-les assurés et prospects

Nous l'avons dit, ce sont les intermédiaires qui identifient les clients, identifient leurs besoins et en informent la société pour l'adaptation des produits.

Bien plus, l'intermédiaire est souvent le premier à être saisi par l'assuré en cas de sinistre et se charge alors de transmettre la réclamation au siège pour règlement au cas où il n'a pas les pouvoirs de règlement.

Le rôle des intermédiaires dépend en grande partie des pouvoirs qui lui sont délégués par la compagnie, laquelle délégation doit se faire avec prudence.

Seule une méthode globale de choix intégrant entre autres la compréhension de la fonction et le rôle de l'intermédiaire, la connaissance du marché et ses segments, des coûts de distribution peuvent permettre une distribution efficace et élucider les problèmes.

Paragraphe 2 : LA NECESSITE DE LA MAITRISE DU RESEAU DE DISTRIBUTION DES COMPAGNIES D'ASSURANCE

L'intermédiaire est aussi important pour l'entreprise pour qui il assure la productivité commerciale et le rayonnement externe que pour l'assuré à qui il doit apporter conseil et information. Il est alors écartelé entre ses deux interlocuteurs :

- Trop libre, il préférera satisfaire son client et son propre intérêt plutôt que celui de l'entreprise. En effet, l'intérêt de l'intermédiaire, surtout quand il est essentiellement rémunéré à la commission comme c'est le cas sur le marché camerounais, est de drainer un chiffre d'affaires important pour augmenter ses commissions par tous les moyens, même au prix de la sous-tarification, phénomène très décrié sur le marché actuel.

- Trop contrôlé par l'entreprise, il perd l'enthousiasme du bon vendeur. Ce qui se traduit souvent:

- chez le courtier : par un retournement vers la concurrence, véritable arme de chantage, ce dernier de par son statut juridique n'étant pas lié à la compagnie par une clause d'exclusivité.

- chez l'agent général et les agents commerciaux : par une timidité commerciale pouvant entraîner une concurrence déloyale.

- dans les bureaux directs : par «le fonctionnarisme» lorsqu'il n'est pas trouvé un autre système de rémunération plus stimulant.

Fort de ce constat, le Boston consulting Group affirme qu'il est « difficile de situer le point où les avantages des intermédiaires en compensent les inconvénients »¹¹.

C'est pourquoi l'entreprise dans la gestion de son réseau de distribution qui est sa force de vente , doit avoir pour préoccupation première la recherche d'une convergence d'intérêts entre l'action du réseau et son impératif d'être rentable.

Pour ce faire, les entreprises camerounaises du secteur de l'assurance, doivent maîtriser leur réseau de distribution. Mais, cela n'est pas toujours aisé car plusieurs obstacles s'opposent parfois à l'équilibre de la mutualité.

¹¹ in Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité; édition homme et technique 1980 cité par Yves Chirouse

CHAPITRE 2:

RESEAU DE DISTRIBUTION DES PRODUITS D'ASSURANCES : LES OBSTACLES A L'EQUILIBRE DU PORTEFEUILLE DES COMPAGNIES

La stratégie de distribution s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise en quête d'un avantage compétitif sur les concurrents.

La notion de compétitivité définie par Solving comme « la capacité de l'entreprise à être suffisamment rentable sur ses parts de marchés pour assurer sa croissance »¹² est liée à celle de performance.

L'entreprise étant un "système intégré", la stratégie de distribution pratiquée a nécessairement une influence sur ses performances. La non maîtrise du réseau de distribution constitue une source de contre-performance.

Au Cameroun, les entreprises d'assurances sont exposées à un certain nombre de difficultés découlant de la non-maîtrise de leur réseau de distribution. Ces problèmes influencent négativement leur performance économique. Ils sont aussi variés que complexes et en appellent à la responsabilité de tous les intervenants.

Avant d'analyser ces problèmes, il faut au préalable rechercher ce qui fait l'équilibre dans une société d'assurances.

Section 1 : L'EQUILIBRE DES RESULTATS.

D'une manière générale, l'équilibre des résultats est le point où les recettes et les dépenses se valent de telle sorte que l'entreprise puisse éviter les pertes susceptibles de la conduire à la ruine. La performance pour le Docteur FERRAND (1996)¹³ met en exergue la présence des résultats permettant ainsi de mesurer le degré de satisfaction des objectifs de l'entreprise.

¹² Solving L'entreprise performante ; les éditions d'organisation, Paris

¹³ Ferrand, cite par Jean Pierre Foka un mémoire intitulé L'alignement stratégique des technologies de l'information et performance des entreprises du secteur des assurances et des banques.

Ces objectifs convergent vers la réalisation du profit car l'entreprise se doit de remplir trois (03) contraintes, à savoir :

- contraintes vis à vis de l'Etat : elle doit payer les impôts et taxes.
- contraintes vis à vis des assurés et bénéficiaires de contrats : elle doit tenir ses engagements en réglant les sinistres qui surviennent
- contraintes vis à vis des associés : ces derniers attendent un retour sur investissement, à savoir le partage des dividendes.

La mesure des résultats se fait à l'aide des indicateurs aussi bien quantitatifs que qualitatifs, les deux étant interdépendants.

Paragraphe 1 : L'EQUILIBRE QUALITATIF

Il s'agit ici de déterminer certains éléments non directement quantifiables mais, au demeurant précurseurs du succès de l'entreprise.

C'est par exemple la qualité du portefeuille. En effet, il ne serait pas judicieux pour une société d'avoir une production essentiellement constituée de l'automobile et de la maladie qui sont des branches à forte sinistralité. D'où l'intérêt d'avoir une production répartie entre les branches de telle sorte que s'opère la compensation. De même, les canaux de distribution doivent observer le même équilibre dans leur production afin d'être pour leur partenaire des véritables «centres de profit».

Les autres critères peuvent être le degré de fidélisation des assurés et apporteurs d'affaires par un traitement rapide des dossiers.

La qualité du portefeuille est appréciée à posteriori par l'équilibre quantitatif.

Paragraphe 2 : L'EQUILIBRE QUANTITATIF : LES RATIOS

L'équilibre des sociétés d'assurances renvoie en phase ultime aux opérations courantes c'est-à-dire, les opérations d'assurances pures et aux produits financiers résultant des placements admis en représentation des provisions techniques.

La présentation simplifiée de l'activité d'assurances permet d'apprécier le poids respectif des ressources et des emplois dans la formation du résultat. L'équilibre technique, dit la FFSA, est réalisé lorsque «la somme des cotisations et des produits financiers (revenus, dividendes, loyers, plus-values sur cession d'actifs) affectés à l'activité d'assurances (c'est à dire hors produits des placements qui sont comptabilisés dans les comptes non techniques) couvrent à la fois les prestations (règlements d'indemnités, capitaux échus, participation aux bénéfices...), l'augmentation des provisions techniques constituées pour le règlement futur des prestations et l'ensemble des frais de gestion et d'acquisition».¹⁴

Cet équilibre se mesure au moyen de certains ratios:

A- LE RATIO SINISTRES/ PRIMES

C'est le ratio le plus important dans la mesure où il est le moyen d'appréciation a posteriori de la sélection des risques, condition sine qua non pour la constitution d'une bonne mutualité.

Il atteste de la qualité du portefeuille car il mesure la sinistralité et est donc a posteriori un élément d'appréciation de la politique de souscription des risques. Il représente le rapport des prestations versées plus les dotations aux provisions au total du chiffre d'affaires. Au Cameroun, ce ratio est très élevé dans la branche accidents corporels et maladie où il est de 77%¹⁵

B- LE RATIO FRAIS GENERAUX/ PRIMES

Il mesure le niveau des frais exposés par l'entreprise pour son exploitation par rapport à sa production. En principe, il ne doit pas dépasser 14% de la prime encaissée.

Le marché camerounais connaît une inflation chronique des frais généraux qui atteignent pour certaines sociétés 71% de la prime. Dans un marché où la tarification suit plus l'influence de la concurrence que celle des prévisions statistiques, il est impérieux pour les compagnies de comprimer leurs frais généraux.

¹⁴ Assurances Françaises 1998 P

¹⁵ rapport de l'ASAC 1998

C- LE RATIO COMMISSION/ PRIMES

Il mesure le niveau des commissions versées aux intermédiaires, apporteurs d'affaires, par rapport aux chiffres d'affaires.

D- LE RATIO COMBINE

Il mesure le rapport des prestations plus les dotations aux provisions plus les frais généraux et commissions au total du chiffre d'affaires.

Lorsque ce ratio combiné est supérieur à 100%, le résultat de la société est déséquilibré. Mais, ce déséquilibre peut être réduit si la société a fait de bons placements ayant rapporté des produits financiers.

E- LE RATIO PRODUITS FINANCIERS NETS DES CHARGES DE PLACEMENTS / PRIMES

Il mesure le niveau des revenus sur placements effectués avec les primes collectées. Il est généralement faible par rapport à la prime, mais vient, comme nous l'avons dit, réduire le déséquilibre technique.

Section 2 : INFLUENCE DE LA NON MAITRISE DU RESEAU SUR LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE.

Les problèmes de la distribution des produits d'assurances sont aussi variés que complexes et incombent à tous les intervenants:

- ◆ La tutelle: l'autorité de tutelle camerounaise semble avoir fait beaucoup d'effort pour l'éclosion de l'assurance camerounaise ces derniers temps. A cet égard, elle a mis sur pied, conformément au code CIMA, un barème de commissionnement des courtiers, limitant ainsi les enchères jadis observées sur le marché. Elle a également rendu public la liste des agents généraux et producteurs salariés des différentes sociétés et supprimé la TVA¹⁶ qui grevait les opérations d'assurances de personnes.

¹⁶ Taxe sur la valeur ajoutée

Mais beaucoup reste encore à faire dans le sens de l'assainissement véritable du réseau de distribution des produits d'assurances.

- ◆ Les entreprises d'assurances : elles n'optimisent pas toujours les relations avec leurs partenaires distributeurs en considération du cadre législatif.
- ◆ Les intermédiaires : ils ne respectent pas toujours les textes prescrits.

Dans le cadre de ce travail, nous nous limiterons aux seuls problèmes découlant de la non maîtrise du réseau de distribution.

Ces problèmes sont multiples, mais sur le marché camerounais, la rétention injustifiée et le reversement tardif des primes sont devenus une pratique courante chez les intermédiaires. C'est pourquoi nous le traiterons à part au paragraphe suivant. Avant nous relèverons les problèmes généraux.

Paragraphe 1 : LES PROBLEMES GENERAUX .

A – LE NON RESPECT DES INSTRUCTIONS DU SIEGE.

Les instructions du siège ne sont pas toujours respectées, soit que l'information n'a pas été donnée à la personne habilitée et compétente pour l'appliquer, soit la personne chargée de son application affiche une volonté manifeste de les violer.

1)- Instructions liées à la production.

Généralement, les intermédiaires (agents généraux surtout) à qui la compagnie délègue les pouvoirs de souscription doivent suivre le manuel de souscription mis à leur disposition par le siège.

Ce manuel explique clairement quels sont les préalables à la souscription d'un contrat, les pièces à remplir etc....

Le non respect de ces instructions se traduit le plus souvent par :

a)- l'anti sélection.

L'anti - sélection est le fait de ne faire entrer dans la mutualité que des personnes pour lesquelles la réalisation du risque est certaine. C'est généralement le cas lorsqu'on admet en maladie un assuré sans lui imposer le respect du délai de carence ou d'attente. C'est encore le cas

exemple, lorsque se sachant déjà condamné à la mort, un individu souscrit une assurance tempo décès.

b)- la fraude

Elle consiste au stade de la souscription à dissimuler une partie de la production à l'assureur. Cela se fait aussi bien par les agents généraux que les bureaux directs. C'est le cas lorsque l'intermédiaire délivre une attestation à l'assuré pour un contrat annuel dont la prime a été effectivement payée, mais ne mentionne sur les souches destinées à la compagnie qu'un contrat de courte période avec une prime conséquente.

c)- la sous-tarification

Elle consiste à faire payer à l'assuré une prime inférieure à celle qu'il aurait dû payer compte tenu de la fréquence et de la gravité du risque.

Ce phénomène est légion sur le marché camerounais et se pose avec plus d'acuité en automobile.

la cause de la sous - tarification est le plus souvent la volonté de brasser une grande production pour augmenter ses commissions , d'autant plus qu'elle constituent le chiffre d'affaires des intermédiaires . on peut citer également la carence de formation ou une formation insuffisante.

La conséquence de la sous-tarification est inévitablement le non paiement des sinistres parce que la prime collectée aura été insuffisante, pour permettre à l'assureur de tenir ses engagements.

L'effet induit est alors la mauvaise image de l'assurance qui est traitée à raison, cette fois, de vol.

d) les lenteurs

Elles sont aussi bien le fait de l'assureur que celui de l'intermédiaire.

L'intermédiaire est généralement lent à transmettre les pièces de production au siège. Il en résulte pour la compagnie une mauvaise évaluation de son portefeuille en ce sens qu'il lui est difficile de déterminer la valeur de son portefeuille

2) Les instructions liées au sinistre

a)- La fraude : elle consiste à ce stade à faire payer à l'assureur une indemnité à laquelle l'assuré n'avait pas droit. Ceci entraîne pour l'assureur un manque à gagner et est susceptible de rompre l'équilibre de la mutualité.

b)- Le retard dans le règlement et l'acheminement des dossiers sinistres.

C'est généralement le cas lorsque, ayant reçu une déclaration de sinistre, l'intermédiaire ne se hâte pas dans les délais à envoyer les pièces aux sièges et ne commet pas non plus un expert pour en évaluer le montant.

Ceci est d'autant plus dangereux en corporel auto que le code prescrit clairement les délais d'offre de transaction (*article 231 du code*) et a prévu des pénalités en cas de non respect : ce montant de l'indemnité produit les intérêts au double du taux d'escompte dans la limite du taux de l'usure à compter de l'expiration de ce délais jusqu'au jour de l'offre devenu définitive.

Pour un sinistre dégâts des eaux, il est souhaitable de commettre l'expert le plutôt possible pour évaluer l'ampleur des pertes.

Dans tous les cas, les conséquences sont néfastes pour l'assureur:

- une mauvaise évaluation de la charge sinistre
- un gonflement de cette charge

B- GONFLEMENT DES FRAIS GENERAUX

Les charges de gestion des bureaux directs dans certaines compagnies sont très élevées. En effet les intermédiaires sont rémunérés par des commissions qui sont composées en général de deux parties :

- une commission d'apport destinée à rémunérer l'effort de production.
- une commission de gestion représentant la contrepartie équitable des travaux de gestion effectués conformément aux traités de nomination ou aux protocoles d'accord.

Mais on remarque de plus en plus chez certains intermédiaires un délaissement de la gestion. Ils laissent le soin à la société de tout faire au cours de la vie du contrat, mais continuent de

percevoir les commissions qui viennent alors injustement grever les coûts d'acquisition des contrats. A cela, il faut ajouter le non suivi de la clientèle.

C- LE NON SUIVI DE LA CLIENTELE

Certains intermédiaires se bornent à vendre le contrat aux clients et oublient toutes les actions qui entourent la vie d'un contrat dont

- l'envoi des avis d'échéance
- le recouvrement des arriérés lorsqu'il est accordé au client des facilités de paiement
- le réajustement de la prime en fin d'année pour certains types de contrats (réajustement

par rapport à la masse salariale par exemple). Dans ce type de contrats, l'intermédiaire doit recueillir auprès de son assuré certains éléments nécessaires pour la détermination de la prime définitive. Mais on remarque souvent que ces informations ne sont pas rapportées à la compagnie.

Ceci est très préjudiciable à la compagnie lorsqu'une prime additionnelle s'impose.

Cet état de choses met l'assureur bien évidemment dans une position financière fragile.

D- RELATION INTERMEDIAIRES - ASSURES - COMPAGNIE

Cette relation n'est pas toujours aisée, surtout lorsque l'intermédiation est menée par les courtiers qui estiment à raison que la clientèle apportée est, leur propriété exclusive. Et, comme telle, elle ne devrait avoir aucun contact avec l'assureur.

Cela ne cause véritablement de préjudices à l'assureur que lorsque le courtier se montre laxiste pour le recouvrement des primes par exemple, ou pour la répercussion de certaines informations auprès de l'assuré et que ce faisant, l'assureur estime de son droit de prendre contact avec ce dernier pour le faire lui-même.

Il est à noter que les usages du courtage n'interdisent pas le contact direct entre assureur et assuré.

E- DIFFICULTE D'INTERPRETATION DES CLAUSES DU CONTRAT

Cela arrive généralement après un sinistre. Le courtier, vite saisi du sinistre par l'assuré, peut s'empresser pour contenter son client, de lui donner avis favorable :

- Soit que le client était mal assuré du fait du courtier qui n'a peut-être pas minutieusement étudié les besoins de sécurité de son client ;

- Soit que les termes du contrat « paraissaient » équivoques

Dans tous les cas, courtier et assureur se tirent dessus et le second pour ne pas perdre la crédibilité du premier, finit par accepter un règlement commercial.

Paragraphe 2 : LE PROBLEME FINANCIER: LA RETENTION INJUSTIFIEE DES PRIMES

La rétention de prime naît de plusieurs situations qui en rendent la définition complexe :

- Le reversement tardif des primes à la compagnie après leur encaissement par l'intermédiaire
- Le non-recouvrement des arriérés auprès des assurés
- La dissimulation d'une partie de la production
- Le non-reversement des primes encaissées

La prime est au centre de l'activité de l'entreprise et l'en priver, ne serait-ce qu'en partie, est de nature à compromettre le respect des engagements pris vis à vis des assurés et bénéficiaires de contrats. Ainsi la rétention injustifiée des primes entame la survie même de l'entreprise. Perçue comme un mal à traiter, elle a des causes et des conséquences que nous essayerons d'analyser.

A- LES CAUSES DE LA RETENTION DES PRIMES

Généralement, les traités de nomination des agents généraux prévoient le reversement des primes encaissées mensuellement. Quant aux courtiers, l'article 541 leur interdit sauf mandat express de l'assureur d'encaisser les primes. Dans le second cas, lorsqu'ils y sont autorisés par la compagnie, le code leur enjoint de procéder au reversement dans les 30 jours de leur encaissement. Mais cela ne se passe pas toujours ainsi, et les causes de cet état de choses sont multiples.

1-Le besoin de spéculation

Parce que les courtiers et les agents généraux sont des structures comme la compagnie avec une comptabilité autonome, ils font souvent avec des primes encaissées, des placements à un taux d'intérêt, si petit soit-il, qui leur confère des produits financiers, et ce au détriment de l'assureur.

2- La mauvaise gestion

Les intermédiaires peuvent se trouver dans une situation de trésorerie difficile. Lorsqu'ils ne produisent pas suffisamment, leur chiffre d'affaires étant constitué des seules commissions encaissées sur les affaires apportées.

Pour obtenir de bons résultats, il faut maîtriser les rouages du métier que l'on exerce et avoir présent à l'esprit que son unité est une petite entreprise qui doit être gérée comme telle. Généralement, ils ne définissent pas de budget prévisionnel et ne surveillent pas leurs dépenses en fonction de leur portefeuille. Il en résulte alors des frais de gestion très élevés qui pour être épongés les emmènent à confondre primes et commissions.

3- Elargissement des pouvoirs des intermédiaires

Certains intermédiaires disposent d'un savoir-faire et d'une capacité financière très importante. Ces attributs qui parlent dans les compagnies par leur seul résultat éloquent conduisent celles-ci à leur déléguer des pouvoirs parfois trop importants et alors qu'ils ne disposent pas toujours des moyens de contrôle appropriés : ils gèrent, perçoivent les primes et payent les sinistres. Ainsi sous ce prétexte, certains courtiers conservent la prime aussi longtemps que possible et peuvent ainsi distraire la production, ce d'autant plus qu'ils disposent le plus souvent, d'un moyen de chantage très efficace face à la compagnie: la menace du retrait d'affaire. Comment ne pas céder lorsqu'elle est consciente que son portefeuille est constitué à 40 % voire 50 % des affaires apportées par ce courtier ?

Les causes de la rétention ainsi élucidées, quelles en sont les conséquences sur les performances des entreprises ?

B- L'IMPACT DE LA RETENTION DES PRIMES SUR L'EQUILIBRE DU PORTEFEUILLE

Les conséquences de la rétention des primes sont multiples .

1- La formation d'un chiffre d'affaire fictif

En assurance, la comptabilité se fait par émission et le chiffre d'affaire est constitué des primes émises. Nous avons dit dans la section première que, la prime encaissée est répartie en prime de risque, frais généraux et commissions. Chaque pourcentage correspond ainsi à un engagement bien défini.

Lorsque la prime est régulièrement émise, déclarée non encaissée, cette répartition se trouve perturbée car les arriérés sont anormalement élevés et la compagnie est alors obligée de trouver les fonds ailleurs pour effectuer certaines opérations (généralement il est procédé par la suite aux annulations dans la mesure où une partie de la dette est souvent irrécouvrable):

- les impôts sont calculés sur la base du chiffre d'affaire établi. L'Etat n'attend pas l'encaissement pour demander le paiement des impôts. L'impôt sur le bénéfice par exemple est calculé à partir de ce chiffre d'affaire. Or qui dit chiffre d'affaires fictif dit nécessairement bénéfice fictif. Dans ce contexte, l'entreprise paie les impôts trop élevés par rapport à ce qu'elle devrait payer.

- Le dysfonctionnement : Les frais généraux de la société ne sont plus couverts ou le sont difficilement, cela se traduira parfois par des arriérés de salaires aux employés, la rupture des stocks des imprimés et en définitive une baisse de rendement.

- La réassurance : L'assureur traite avec son réassureur sans attendre le versement des primes; or, la réassurance a un coût, il lui revient alors de trouver les fonds nécessaires pour désintéresser le réassureur.

- Les provisions techniques sont évaluées à partir des primes émises. Celles qui constituent le plus grand poste du passif et doivent être représentées à l'actif du bilan par des actifs suffisants. Ces actifs que sont : les valeurs mobilières, les immeubles. ...sont acquis au moyen de

l'encaissement des primes. Bien plus, ces placements rapportent les produits financiers qui servent alors au paiement des sinistres.

2- Le manque à gagner en produits financiers

Les primes doivent être placées suivant la nomenclature du code des assurances pour rapporter à la compagnie des produits financiers susceptibles de réduire la perte technique :

Lorsque la prime n'est pas reversée, l'entreprise perd ce plus. *voir cont. gest. P. 5*

On déduit de tout ce qui précède que le non-reversement des primes ou son reversement tardif crée pour l'assureur plusieurs pertes, une perte de produits financiers et un surcroît de financement pour le paiement des sinistres.

3- Le non-paiement des sinistres

L'assurance est un contrat synallagmatique, l'assuré paie une prime pour être en contrepartie couvert en cas de sinistre. Lorsque la prime payée par l'assuré n'arrive pas pour une raison quelconque à la société, cela met sa trésorerie en difficulté, il ne peut plus alors tenir ses engagements vis-à-vis des assurés. Ce qui ternit son image de marque.

4- La dégradation de l'image de la compagnie

Le rôle de l'assureur est de secourir l'assuré au moment où survient le sinistre. Ce qui explique que le non-paiement des sinistres a un impact on ne peut plus néfaste sur l'image de la société étant donnée « qu'il n'y a pas meilleure publicité pour une société d'assurances à un prompt et honnête règlement de ses sinistres ». ¹⁷ Si les sinistres ne sont pas payés, c'est l'effet contraire qui se produit. Cela entraînera :

- le départ des clients en portefeuille (résiliation) *moins*
- la baisse du chiffre d'affaire
- en fin de compte le déséquilibre de la mutualité.

Pour éviter ce désagrément, les sociétés doivent maîtriser les actions de leur réseau de distribution.

¹⁷ Jeôme YEATMAN in Le manuel international de l'assurance

CONCLUSION PARTIELLE

Cette partie a tenté de mettre en exergue les relations distribution – développement du portefeuille – équilibre des résultats.

Sur le marché camerounais, la diffusion des produits d'assurances se fait par un certain nombre d'intermédiaires dont le rôle est d'assurer une action commerciale permanente afin de développer le portefeuille des compagnies d'assurances. Cependant, ils n'entretiennent pas toujours avec la compagnie des relations saines et irréprochables. C'est ainsi qu'un certain nombre de problèmes a été recensé, problèmes dont l'impact sur la survie même des compagnies est indéniable. Ils influencent les niveaux de sinistres / primes, des frais généraux et commissions / primes, et des produits financiers nets / primes qui sont en fait les ratios d'équilibre d'une compagnie.

Sur le marché camerounais, ce problème de la maîtrise du réseau de distribution se pose avec beaucoup de force en raison de l'absence d'une réelle politique de distribution et de la complexité même de son fonctionnement. Il faut ajouter à cela les facteurs exogènes tels que l'environnement économique et le contrôle insuffisant de la tutelle.

Fort de ce constat et de ces renseignements, la question principale de notre recherche reste d'actualité ; comment maîtriser les réseaux de distribution d'une compagnie pour un développement équilibré de son portefeuille ? Autrement dit, quels sont les moyens susceptibles d'établir une symbiose entre l'action du réseau et celle des compagnies camerounaises dont l'ambition légitime est, comme pour toutes les entreprises d'être compétitives en ces temps de « mondialisation », de faire du profit ?

Tel sera donc l'objet de notre deuxième partie.

DEUXIEME PARTIE:

*LES MOYENS DE MAITRISE DU RESEAU DE
DISTRIBUTION POUR UN DÉVELOPPEMENT
ÉQUILIBRÉ DU PORTEFEUILLE D'UNE SOCIÉTÉ
D'ASSURANCES*

Cette seconde partie qui constitue la clé de notre recherche a pour objet, à partir des constats faits dans la 1^{ère} partie de proposer des solutions pour résoudre le problème de la maîtrise du réseau de distribution.

En effet nous avons analysé le fonctionnement actuel des réseaux de distribution des sociétés camerounaises et nous en sommes arrivés à la conclusion, selon laquelle il y aurait sur le marché une lacune en matière d'élaboration de la politique de distribution. Ces lacunes imposées par un environnement peu propice au développement de l'assurance, engendrent des difficultés réelles quant à la survie des compagnies.

Aussi, pour y remédier, seule une méthode globale de choix intégrant entre autre, la compréhension de la fonction et du rôle de l'intermédiaire, la connaissance du marché et ses segments, des coûts de distribution peut permettre une maîtrise réelle du réseau de distribution.

Deux chapitres constituent l'ossature de cette partie :

- Le premier présente le cadre de la recherche
- Le second est un essai de solutions au problème posé.

CHAPITRE 3:

CADRE D'ETUDE ET ELEMENTS METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, il s'agit d'exposer la méthode de recherche adoptée et situer le cadre de l'étude.

Section 1 : LE CADRE DE LA RECHERCHE

La recherche a été effectuée sur les entreprises d'assurances opérant au Cameroun et notre stage de formation a été fait dans l'une d'elle : la S.A.A.R. Société Africaine d'Assurances et Réassurances.

Paragraphe 1 : LE MARCHÉ CAMEROUNAIS DES ASSURANCES

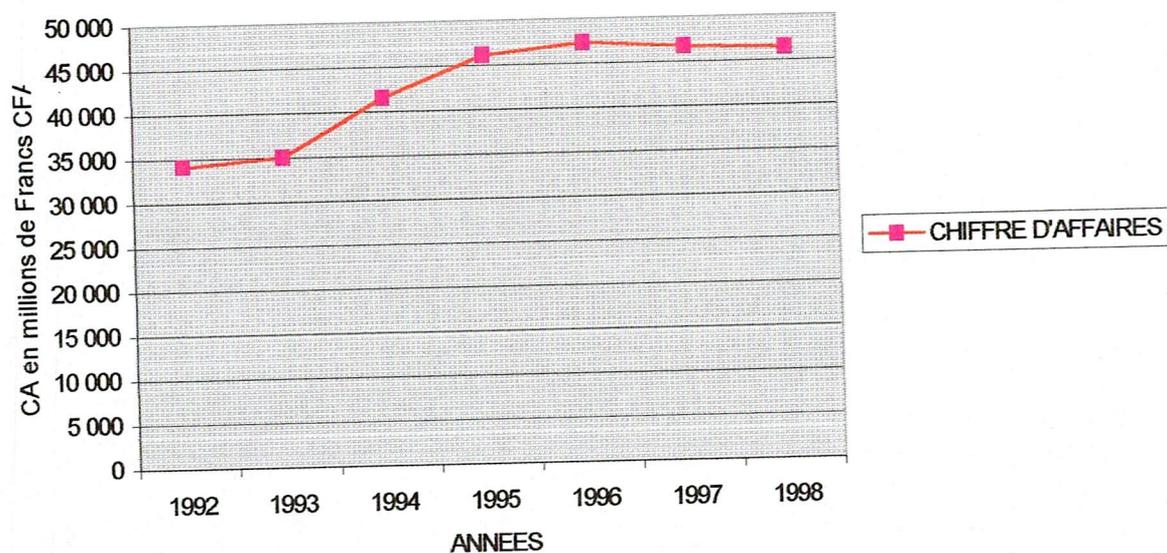
Ce marché compte actuellement 11 sociétés IARDT, 5 sociétés vie, 21 courtiers et 79 agents généraux, 3 sociétés se sont vues retirer leurs agréments en 1998. Il s'agit de la Médiatrice, Provinces Réunies et la Transafricaine assurance.

Deux autres ont procédé à une fusion, GEACAM et la SNAC pendant que deux autres ont vu le jour, Activa Assurance et CPA.

L'évolution du chiffre d'affaires Camerounais contraste avec le foisonnement des intervenants. Alors qu'il était de 46 milliards en 1986 il a connu une période de chute pour se stabiliser en 1998 à environ 46 milliards de FCFA.

Tableau 1 : Evolution du chiffre d'affaires du marché (92-98)

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SECTORIEL



(Source: Documents ASAC 1998)

La ventilation du chiffre d'affaires par branche est faite de la manière suivante :

Tableau 2 : Ventilation de la production par branches

Accidents corporels et maladie	16,6 %
Automobile	28 %
Incendie	10 %
RC Générale	2 %
Transport aérien	4,3 %
Transport maritime	13,8 %
Autres transports	1,5 %
Autres risques	4,2 %
IARDT	80,4 %
VIE	19,5 %
Acceptation	0,1 %

L'automobile constitue la plus grande partie de la production, mais contrairement à une idée arrêtée, elle n'est pas la branche la plus sinistrée sur le marché camerounais. Le S/P de cette branche est de 36.7% alors que celui d'accident corporel et maladie est de 77%.

Le niveau des frais généraux sur le marché est très élevé. Il représente un taux moyen de 29.4%. Le taux de commission quant à lui est de 12.8%, ce qui ramène le taux du coût d'acquisition des contrats à 41%. Ce taux est suffisamment en dessus de la norme internationale¹⁸. En France ce taux est a été de 22% en 1998.¹⁹ C'est pourquoi, l'A.S.A.C a attiré l'attention des compagnies sur ce fait et les a conviées à une plus grande maîtrise de ces frais afin d'assurer la rentabilité de leurs opérations.

Le marché actuel ne connaît que deux associations professionnelles, à savoir l'association des sociétés d'assurances et celle des courtiers qui a récemment vu le jour.

Paragraphe 2 : LE CADRE DU STAGE : LA S.A.A.R

C'est une société créée en 1990, à capitaux nationaux. Son capital social est de 900 000 000 de francs CFA et son chiffre d'affaires est en nette évolution.

Tableau 3 : évolution du chiffre d'affaire de la S.A.A.R.

1995	2 071 333 824
1996	2 555 979 530
1997	3 129 849 387
1998	3 564 655 375
1999	4 544 601 490

(Source : service comptabilité SAAR)

¹⁸ CE taux est de 34% d'après la répartition théorique de la prime dans le code CIMA

¹⁹ Assurances françaises 1998

Son réseau de distribution est composé des courtiers, des agents généraux et agents commerciaux rattachés aux bureaux directs. Le tableau suivant présente la participation des membres du réseau au chiffre d'affaire pour l'année 1999.

Tableau 4 : répartition de la production 99 entre les différents membres du réseau

Bureaux directs	47.7%
Agents généraux	16.76%
Courtiers	35.45%

S'il est vrai que les bureaux directs détiennent la plus grosse part des émissions, l'encaissement de ses primes ne suit pas toujours. Bien plus, certains agents généraux ne respectent pas toujours les délais de reversement imposés par le siège.

En matière d'encaissement, les courtiers qui réalisent 35.45% du chiffre d'affaires remportent la part belle avec 50% d'encaissement pour la même année.

Tableau 5 : répartition des encaissements entre les différents membres du réseaux pour 1999

Bureaux directs	37 %
Agents généraux	8,9 %
Courtiers	50.1%

La société n'étant pas encore entièrement informatisée, le travail de contrôle du réseau est un peu difficile et la gestion en générale très lourde.

Section 2 : ELEMENTS METHODOLOGIQUES

Il est question ici de présenter les différentes étapes abordées dans la réalisation de cette étude.

Nous ne présenterons que les plus importantes. Il s'agit de :

- l'identification du problème

- la collecte des données

Paragraphe 1 : IDENTIFICATION DU PROBLEME

La cohérence et l'intérêt d'une recherche repose sur la détermination des éléments de celle – ci .
pour ce faire, il faut élucider deux points importants :

- la définition du problème
- les besoins en information.

A- LA DEFINITION DU PROBLEME

Il s'agit de déterminer les moyens susceptibles d'aider une compagnie d'assurance à maîtriser son réseau de distribution en vue de l'équilibre de son portefeuille.

B- LES BESOINS EN INFORMATION

Le problème à l'origine de notre recherche ayant été cerné, il s'agit maintenant de s'interroger sur ce qu'il faut étudier pour le résoudre. Pour cela, nous nous sommes intéressé au réseau de distribution des compagnies d'assurances, de son importance dans le développement du portefeuille et de l'impact de son fonctionnement sur l'équilibre des résultats.

Paragraphe 2 : COLLECTE DES DONNEES

D'une manière générale, les besoins en information nous ont conduit à une enquête par sondage.
Cette enquête s'est déroulée en deux phases.

A- LA PHASE EXPLORATOIRE

L'objectif de cette phase a été de recueillir les informations auprès des responsables du réseau et de quelques responsables techniques des compagnies d'assurances. cette étape a été réalisée par des entretiens.

Les informations recueillies ont été capitales pour la formalisation du problème et pour la confection du questionnaire.

B--LA PHASE DESCRIPTIVE

Cette phase a consisté en un sondage auprès de quelques compagnies du marché. Nous nous sommes servis d'un questionnaire (annexe 1) pour cette collecte des données.

La population utilisée était restreinte aux entreprises d'assurances et succursales de celles – ci implantées à Douala.

Compte tenu du fait que la profession est structurée, nous avons fait recours à l'ASAC (Association des Sociétés d'Assurances) pour avoir les informations sur le marché ; malheureusement , le rapport le plus récent est celui de 1998.

Par ailleurs, nous n'avons pu obtenir certaines données qui auraient été importantes auprès de l'APCAR²⁰.

De même, il ne nous a pas été possible d'obtenir des données précises sur la production des agents généraux du marché.

L'administration du questionnaire s'est fait en deux temps: distribution suivie de récupération un peu plus tard.

Plusieurs difficultés ont été rencontrées lors de l'administration du questionnaire, entre autre le refus systématique de certains responsables de donner les informations, estimant que le domaine abordé est stratégique pour le livrer au premier venu (argument légitime).

Une autre limite à notre travail a été le temps imparti. Nous étions pris entre le stage proprement dit (travail à la Compagnie) et les recherches nécessaires pour la collecte des données.

Aussi avons nous accordé une grande importance aux informations recueillies dans notre cadre du stage.

Nous sommes donc partie de cet environnement qui était notre entreprise de stage pour analyser le problème et proposer les solutions.

CHAPITRE 4:

LES MOYENS D'UNE GESTION MAITRISEE DU RESEAU DE DISTRIBUTION POUR UN DEVELOPPEMENT EQUILIBRE DU PORTEFEUILLE.

La mise en place d'une structure de diffusion des produits d'assurances procède de l'organisation, c'est à dire d'un ensemble d'actions coordonnées pour atteindre les objectifs. Les décisions stratégiques tiennent compte de la prospérité à long terme de la société et la politique de distribution qui n'échappe pas à cette règle.

Pour maîtriser son réseau de distribution, l'entreprise d'assurances doit au niveau global élaborer une réelle stratégie de distribution avec son réseau de distribution et la suivre par des actions spécifiques et périodiques.

Section I : L'ELABORATION D'UNE REELLE POLITIQUE DE DISTRIBUTION

Cela relèverait d'une chimère si la politique de distribution ne tenait pas en compte l'environnement. C'est pour cette raison qu'entre autres solutions générales, il convient de prôner l'assainissement du secteur de la diffusion des produits d'assurances.

Cet assainissement passe par :

- Un contrôle plus étroit de la tutelle
- L'association des sociétés d'assurances à la procédure d'octroi d'agrément comme le souhaitait l' ASAC(op cit, P. 2)
- Une organisation des distributeurs comme c'est le cas sur le marché français avec l'AGEA et la FCA(op cit, P. 12)

L'élaboration de la politique de distribution doit prendre en compte certains variables et surtout aboutir à une définition de la politique relationnelle avec le réseau mis en place -

²⁰ (Association Professionnelle des Courtiers d'Assurances et de Réassurances

Paragraphe 1 : LES VARIABLES INFLUENÇANT LE CHOIX DU CANAL

Il s'agit pour une compagnie qui veut assurer sa survie d'adapter sa politique de distribution en fonction des types de distributeurs et surtout par rapport au cadre juridique existant. La segmentation n'est pas seulement d'adapter les produits aux besoins réels des clients, mais, aussi adapter la politique de la compagnie aux différents types des canaux de distribution :

- gamme de produits
- mode de rémunération
- assistance informatique
- inspection et animation

Les variables préalables à considérer dans ce choix sont :

A- LA COUVERTURE TERRITORIALE

Elle est prise en compte en ce sens que le choix d'un canal entraîne habituellement la sélection du lieu d'implantation des points de vente qui doivent permettre d'optimiser la vente auprès de la population recherchée comme cible. Pour ce faire, il faut être présent non pas partout mais au lieu opportun. La présence d'un réseau de distribution intensive ne garantit pas toujours le développement du chiffre d'affaire. Les grandes Sociétés sur le marché camerounais disposent d'un réseau moins dense que les autres. Il y a donc nécessité de tenir compte de la qualité de la distribution.

B- LA QUALITE DE LA DISTRIBUTION

C'est le degré de professionnalisme du canal choisi intégrant :

- Les conseils prodigués aux clients
- L'adaptation des produits aux besoins de sécurité des clients en leur évitant l'achat des garanties gadgets
- La gestion des documents

Le réseau ne doit pas se contenter de vendre les produits qui s'achètent, mais s'efforcer de commercialiser ce qui nécessite d'être vendu. Il est démontré que plus un produit est complexe moins le marché est large et plus la force de vente devient importante.

A cet égard, certains courtiers entourés d'une équipe de professionnels multidisciplinaires, avec leurs conseils, leur compétence, leur intervention et leur vigilance sont une garantie aussi bien pour l'assureur que pour l'assuré. C'est ce professionnalisme qui explique qu'ils brassent sur le marché camerounais une grande portion du chiffre d'affaires.

Pour les agents généraux et le personnel des bureaux directs, la qualité de la distribution passe nécessairement par une formation permanente.

S'il est vrai que la qualité de la distribution est un critère objectif de segmentation, il n'en demeure pas moins que l'efficacité commerciale reste le critère indispensable.

C- L'EFFICACITE COMMERCIALE

Elle se définit comme le degré de productivité d'un canal, ce qui intègre :

- Le taux d'évolution du chiffre d'affaires,
- le taux d'encaissement sur primes émises
- Le taux de sinistralité

Ce critère à lui seul tient compte aussi bien du développement du chiffre d'affaires que de la rentabilité du portefeuille. Aussi, chaque point de vente doit-il être pour l'entreprise un centre de profit.

La mesure de l'efficacité commerciale nécessite la confection périodique des comptes d'exploitation simplifiée par centre de produit et la prise des mesures d'ajustement.

D- LA REMUNERATION

Le système de rémunération des intermédiaires est tout aussi important que l'efficacité commerciale, car il existe, à n'en point douter, une corrélation entre ces deux critères. Nous avons relevé dans la 1^{ère} partie, que le système de rémunération basé sur une commission proportionnelle à la prime (encaissée) ne favorise pas toujours la rentabilité du portefeuille, d'où la nécessité d'inventer d'autres systèmes d'intéressements susceptibles d'améliorer la sinistralité, la qualité de la gestion et du service à la clientèle.

Pierre CORTESSE (op cit, P. 3) proposait d'introduire à côté de la part proportionnelle qui pourrait être réduite, une partie variable dans la commission en fonction des résultats de l'agent général. Cela pourrait se faire

- Soit dans une fourchette préalablement déterminée
- Soit suivant un montant minimal établi à partir d'une norme de rentabilité des opérations effectuées.
- Soit par un intéressement établi selon les critères objectifs et lissage des résultats sur plusieurs exercices, le S/P, le taux de résiliation.

D'autres systèmes d'intéressement pourraient prendre en compte le taux de frais généraux.

A côté de ces quatre critères généraux on pourrait ajouter la souplesse du circuit et sa faculté d'adaptation à l'évolution de l'environnement, le degré d'influence sur les membres du canal ... ces critères de sélection des intermédiaires doivent aboutir à la définition d'une politique relationnelle cohérente

Paragraphe 2 : LA DEFINITION DE LA POLITIQUE RELATIONNELLE

Il s'agit à ce stade de définir clairement les pouvoirs délégués aux intermédiaires et les rouages de leur gestion. Les pouvoirs délégués à ce niveau doivent surtout être fonction du cadre juridique prévu par le code CIMA.

Nous le savons, aux termes de *l'article 506* du code, les sociétés d'assurances sont responsables des fautes, des négligences et imprudences de leur mandataire. Il devient dès lors nécessaire de ne déléguer les pouvoirs de gestion aux intermédiaires que pour autant que la société dispose des moyens de contrôle suffisants. Ces moyens de contrôle peuvent être :

- les inspections périodiques
- le système de rémunération
- l'optimisation du cadre juridique prévue par le code civil

En effet, une solution au problème financier semble avoir été trouvée par le code (*article 541-544*) qui interdit sauf mandat express aux courtiers et société de courtage d'encaisser les primes, de retenir les commissions sur les primes encaissées. cet article autorise les sociétés si elles le

veulent, à prendre en charge elles-mêmes l'encaissement des primes dans leur relation avec ces derniers dans ce cas le problème du non-reversement des primes est réglé.

Cependant le même article leur laisse la latitude de choisir et de leur déléguer le pouvoir d'encaissement ou non.

Au cas où les entreprises délèguent ce pouvoir d'encaissement, elles doivent mettre en place les moyens de contrôle appropriés et ne pas hésiter à faire appliquer les sanctions prévues par le code C I M A dans son *article 545*

Il est délicat de déléguer les pouvoirs de rédaction des contrats pour les risques d'entreprise et de règlement de sinistres en maladie par exemple. En général, les courtiers n'ont aucun pouvoir de règlement de sinistres, et ils fonctionnent avec les relevés de compte. Chaque opération doit être justifiée individuellement. Les agents généraux quant à eux disposent souvent de plus de pouvoirs de règlement dans les branches telles qu'accidents corporels et maladie, il n'y a pas en la matière un remède magique. L'étude des méthodes de distribution de firmes concurrentes peut se révéler utile. Ne pas l'effectuer serait se priver de l'expérience, des connaissances des autres ou se précipiter dans les pièges où sont tombés les prédécesseurs. L'expérience des autres est toujours source de renseignement.

Il ne suffit pas d'élaborer une politique de distribution, mais en plus il faut surtout l'appliquer.

Section 2 : LES SOLUTIONS SPECIFIQUES

Paragraphe 1 : LA SURVEILLANCE DU RESEAU

La surveillance du réseau appelle deux actions concomitantes :

- le contrôle de la production des intermédiaires
- la surveillance de certains ratios par centres de profits

A- CONTROLE DE LA PRODUCTION

Ce contrôle vise à s'assurer que la production est déclarée et reversée à la compagnie. Ce contrôle a pour objectif :

- l'application des instructions du siège

En effet, les instructions du siège doivent être appliquées, et ce, de manière continue (tarif, manuel de souscription, instructions techniques ou générales, enregistrement des polices, avenants ou sinistres). Pour ce faire, il est indispensable que les instructions soient adressées aux personnes habilitées et formées pour les interpréter. Le contrôle sera fait a posteriori, à partir de la comparaison des instructions données et des actions d'exécution sur la base d'un échantillon,

En cas de non application des instructions, il faut relever les dysfonctionnements et les écarts, en rechercher les causes et prendre des mesures qui s'imposent (formation, sanction, retraits de certains pouvoirs délégués).

Ce contrôle permet ainsi de vérifier la qualité de l'information, c'est-à-dire son objectivité (elle doit donner une image fidèle de l'entreprise dans son environnement) et disponible dans les délais appropriés.

Pour être efficace, le contrôle doit être fait par des personnes compétentes et polyvalentes, c'est-à-dire, qui sont à même par exemple de comprendre aussi bien la technique d'assurance que la technique comptable.

1- *Contrôle sur pièce*

Il a lieu au siège sur la base des documents envoyés par les intermédiaires.

a- Vérification des bordereaux de primes (émissions, encaissements arriérés pour la production ; justificatifs des règlements sinistres)

Il s'agit ici du pointage effectif des émissions et des justificatifs des encaissements, comparaison entre les dates d'émission, d'encaissement et de prise d'effet. Les trois dates doivent correspondre.

Ce travail est facile lorsque la société a informatisé sa gestion production et est reliée aux agents généraux et bureaux directs par des terminaux. Ce travail de pointage systématique peut être complété par la mise en demeure.

En application de *l'article 13* du code CIMA, la garantie prend effet avec le paiement de la prime. Cet article prévoit également une procédure de suspension et de résiliation en cas de non-paiement.

Lorsque l'entreprise met en demeure le client, ce dernier est à même de produire les pièces justificatives de son paiement et cela permet à la compagnie de savoir si la prime a déjà été encaissée par l'agent ou non. C'est un excellent moyen de contrôle de l'encaissement.

b- le contrôle des facilités de paiement

La prime est en principe payable d'avance, mais certaines difficultés financières amènent la société à accorder aux clients des facilités de paiement. Ces facilités de paiement doivent être subordonnées à certaines garanties telles que l'obtention d'un acompte, la signature d'un moratoire, la remise d'un chèque. (Les pièces y afférentes doivent figurer dans le dossier).

c- la tenue des comptes des intermédiaires

La tenue régulière de ces comptes permet de vérifier à tout moment, lorsque le système informatique de la maison est bien avancé, le montant des quittances confiées à l'encaissement, des commissions acquises et des sinistres payés pour le compte de la compagnie.

2- Contrôle sur place

Il consiste à faire des descentes dans les points de ventes suivant un calendrier prédéfini ou non et de procéder aux vérifications de l'application du manuel de souscription par exemple ou de manuel de règlement sinistre sur la base d'un sondage fait sur un échantillon de dossier, pour ensuite relever le taux d'erreurs observées et l'apprécier objectivement.

B- SURVEILLANCE DE CERTAINS RATIOS

Plusieurs sociétés camerounaises n'établissent pas les comptes d'exploitation simplifiés par point de vente. Les sociétés se doivent d'établir les comptes d'exploitation simplifié par point de vente, suivant une périodicité déterminée.

Ces comptes sont déterminés comme suit :

•charges

Sinistre

Commissions

Réassurance

Bénéfices

•produits

Primes acquises

Produits financiers

Ces comptes leur permettraient d'apprécier le niveau de sinistralité, des frais généraux et autres et de savoir quel point de vente rapporte véritablement.

1) le ratio S/P

La détermination de la sinistralité par point de production permet à la société de savoir quel est le degré de sélection des risques du point de vente considéré.

Ce compte est déterminé comme suit :

Le S/P peut être calculé sur un exercice, ou sur deux afin de lisser les résultats. Il serait anormal qu'une agence ait par exemple dans une branche un S/P supérieur au S/P moyen de la compagnie pour la branche considérée si ce n'est le fait d'un élément isolé. Dans un tel cas, ce point de vente mériterait d'être au revu.

Pour inciter les intermédiaires à suivre la politique de souscription et à faire une bonne sélection des risques, l'entreprise doit, nous l'avons dit, prévoir des intéressements par rapport à la rentabilité.

La participation au bénéfice sur l'ensemble du portefeuille apporté serait aussi incitatrice (mais il serait souhaitable de limiter au strict minimum).

Dans tous les cas ne pas hésiter à résilier les polices dont le S/P est supérieur au S/P moyen de la branche considérée, ou alors procéder aux ajustements (revalorisation de la prime), imposer les

moyens de prévention et de protection en incendie par exemple, limiter les capitaux garantis, insérer certaines clauses. Il faut compléter cette analyse par d'autres ratios.

2-le ratio d'encaissement /primes émises

3-le ratio arriérés /primes émises

4-recouvrement /arriérés

Ces ratios permettent d'apprécier la qualité du travail de l'intermédiaire quant à l'encaissement des primes, étant donné que les primes encaissées servent au paiement des sinistres et aux placements (faits en représentation des provisions techniques) qui pourraient rapporter par la suite des produits financiers.

L'établissement périodique de ces ratios permet aux responsables des services commerciaux et techniques, de suivre leur tableau de bord, d'évaluer et de comprendre les écarts, puis de prendre les mesures qui s'imposent.

Il peut être prévu un intéressement par rapport à ces ratios, lorsqu'ils sont bons.

Paragraphe 2 : LA FORMATION PERMANENTE

Certains agents généraux et certains courtiers ne sont pas toujours au parfum de la technique d'assurances.

Pour les agents généraux et le personnel des bureaux directs, il appartient aux compagnies de leur donner une formation. Il faut pour cela aller au-delà des séminaires et des stages ponctuels pour élaborer un véritable programme de formation dont le but est de maintenir les connaissances acquises en éveil et de s'adapter aux nouvelles techniques.

Pour ce qui est des courtiers, la formation de leur personnel peut être négociée en partenariat avec les compagnies d'assurances ou dans les écoles indiquées.

Paragraphe 3 : L'INFORMATISATION DES SOCIETES

Les sociétés d'assurances gagneraient à s'octroyer un système informatique performant avec des applications et surtout une liaison entre ces différentes applications. Ce doit être le cas par exemple pour les logiciels de gestion sinistre et production.

C'est à l'aide de l'informatique qu'on peut facilement obtenir les différents ratios et autres données pour la confection des tableaux de bord.

On ne le dira jamais assez, l'outil informatique accroît le rendement des ressources humaines.

La formation à l'utilisation de l'outil informatique est également indispensable pour en optimiser le rendement. Il ne servirait à rien d'avoir les outils performants s'ils ne peuvent être utilisés à bon escient. Sur le marché camerounais, peu de sociétés sont véritablement informatisées. Ce qui rend la gestion des contrats lourde et le contrôle plus difficile.

Paragraphe 4: SUIVI D'UNE DEMARCHE QUALITE

La mission fondamentale de toute entreprise de service est de fournir un service qui réponde aux besoins de leurs clients.

Le critère de compétence et d'image des intermédiaires réside dans leur capacité à bien livrer le produit auxquels les assurables et assurés sont en droit de s'attendre, que ce soit en ce qui concerne la rapidité de la livraison, les connaissances techniques, que le service après vente.

L'un des défis majeurs reste alors d'établir dans le réseau de distribution, un niveau de coopération et de coordination de manière à maximiser l'efficacité de celui-ci. C'est pourquoi il est indispensable d'associer tout le réseau de distribution à l'élaboration de la démarche qualité.

En effet, ce sont les intermédiaires qui identifient les clients et leur besoin, et essayent avec le concours de la société de traduire ces besoins en attributs spécifiques du produit. Ce sont eux qui traitent les documents, les demandes correspondantes aux polices délivrées par la compagnie. S'il arrive à celle-ci de négliger les besoins de ces intermédiaires (facilités

d'utilisation des formulaires, rapidité de traitement des dossiers, compétitivité et originalité dans les produits), la qualité du service sera mise en cause.

Au niveau des clients, il faut définir et analyser leur besoin par ordre de priorité :

- temps de réponse aux offres de cotations
- temps d'attente pour le traitement d'un sinistre
- temps d'envoi d'un expert pour l'évaluation du sinistre ou pour une visite de risque

Il revient à la compagnie d'intégrer dans les premiers éléments qui visent uniquement la satisfaction des intérêts de l'assuré, d'autres critères qui prennent en compte la qualité de la gestion de l'intermédiaire et donc directement l'intérêt de la société. La démarche qualité vise en définitive l'amélioration des performances.

Une fois les objectifs de la démarche qualité définis, il revient à l'entreprise de suivre et d'évaluer cette démarche qualité qui contribue à fidéliser les clients.

L'évaluation de la démarche qualité peut se faire à travers plusieurs critères.

B-EVALUATION DE LA DEMARCHE QUALITE

L'évaluation de la démarche qualité doit être faite aux moyens de certains critères préalablement définis. Il s'agit de certains éléments quantitatifs et qualitatifs.

1- Eléments quantitatifs

Il faut inciter les agents généraux à « globaliser leurs clients » : 2 contrats / particulier, 3/ professionnel par la vente des contrats additionnels ou la prise des extensions de garanties. Mais cette globalisation trouve des limites sur le marché CIMA où le code impose la spécialisation des compagnies vie et IARD.

A ce propos Jérôme YEATMAN se demandait s'il n'était pas judicieux pour cette communauté, compte tenu de l'étroitesse de son marché et des besoins de sécurité de la clientèle, de revenir sur cette mesure pour mieux l'adapter à nos réalités locales²¹.

Globaliser, oui, mais aussi avoir de bons résultats techniques. Pour ce faire, la société exploitera les comptes d'exploitation par point de vente en s'intéressant au taux de résiliation par point de vente, au taux de sinistralité, taux d'évolution du chiffre d'affaires, taux d'encaissement sur primes émises, respect du délai de reversement des primes.

2-les éléments qualitatifs

Ce peut être le taux d'erreurs dans la tenue des documents ou même dans la cotation, l'instruction et le règlement des sinistres, relevé lors des contrôles sur place et sur pièce. Un taux d'erreurs de 20 % par exemple est inquiétant. Il serait par exemple aberrant de rédiger un contrat vol sur lequel ne figurerait pas le numéro de châssis du véhicule assuré.

La lisibilité des informations portées sur les formulaires peut aussi être prise en compte, de même que la célérité dans l'acheminement des dossiers au sièges .

²¹ assureur africain n°35

CONCLUSION PARTIELLE

Aux termes de cette deuxième partie, il a été présenté quelques moyens de maîtrise du réseau de distribution d'une compagnie d'assurances.

Ces moyens sont multiples et doivent être rassemblés en une démarche cohérente qui doit être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise en quête de compétitivité, car les entreprises d'assurances ont le devoir de ne point rompre l'équilibre de la mutualité qu'elles gèrent.

Nos recherches nous ont permis de constater que, la maîtrise du réseau de distribution dépend de l'orientation stratégique de chaque société. Aussi convient-il de noter qu'en général, il n'existe pas de modèle standard à appliquer à toutes les compagnies encore moins un schéma unique de traitement des intermédiaires pour tous les marchés. Mais il reste un élément commun et préalable pour tous, l'implication de la tutelle par un contrôle plus effectif et la création d'un véritable cadre de concertation entre les différents intervenants dans l'industrie des assurances.

Cependant il faut reconnaître que la stratégie de l'entreprise et son infrastructure (informatisation véritable de la gestion sinistre et production) joue un rôle fondamental dans ce processus de maîtrise de la distribution en vue de l'équilibre des résultats. Ce faisant, ils déterminent la performance de l'entreprise (accroissement du chiffre d'affaire, maîtrise de la sinistralité et des frais généraux).

CONCLUSION GENERALE

Le but ultime de ce travail était de définir les moyens susceptibles de permettre à une société d'assurances camerounaise de maîtriser son réseau de distribution pour assurer l'équilibre de la mutualité qu'elle gère. Mais, un autre objectif sous jacent à celui-ci était de savoir pourquoi cette impérieuse nécessité de maîtriser son réseau de distribution. C'est pourquoi nous avons procédé en deux temps :

Dans une première partie, pour répondre à la question "pourquoi maîtriser le réseau de distribution", nous avons analysé la relation « réseau de distribution - développement du portefeuille - équilibre des résultats » telle qu'elle fonctionne actuellement. Aussi a-t-on pu relever que l'orientation de la politique de distribution avait aussi bien un impact sur le développement du portefeuille que sur l'équilibre des résultats.

En effet, si le recours aux intermédiaires qui assurent la distribution des produits d'assurances est inévitable, dans la mesure où ce sont eux qui assurent l'action commerciale permanente en vue d'accroître le chiffre d'affaires, il est tout aussi indispensable de surveiller la qualité du portefeuille constitué pour ne pas mettre en péril l'équilibre de la mutualité.

Il convient de signaler, d'entrée de jeu, que le système de rémunération des intermédiaires généralement pratiqué sur le marché, commission proportionnelle à la prime, est certes incitatrice pour l'accroissement du chiffre d'affaires, mais ne prend pas en compte l'équilibre de la mutualité. On comprend dès lors la nécessité de conduire et suivre l'action du réseau.

D'autres raisons peuvent être relevées dans le même sens.

Autrement la disparition de la société sera programmée. Ceci est indispensable pour plusieurs raisons :

- D'abord le cadre réglementaire des rapports entre la société et les différents intermédiaires qui constituent son réseau est susceptible de créer nombre de problèmes dont la gestion s'impose.

L'importance des pouvoirs délégués par certaines sociétés est telle qu'elle mettrait en péril à long terme la survie de la société, car cette délégation des pouvoirs n'est pas souvent accompagnée des moyens de contrôle adéquats.

- Ensuite, ce qui est le corollaire du premier, certains dysfonctionnements sont observés sur le marché. Ces dysfonctionnements, qui sont susceptibles d'avoir des répercussions sur l'équilibre du portefeuille, sont:

La fraude : dissimulation d'une partie des émissions

- L'anti-sélection
- Les lenteurs
- La sous-tarification
- La rétention injustifiée des primes..

Ils ont un impact négatif sur l'équilibre de la mutualité, car en général ils dégradent la sinistralité et augmentent démesurément les frais généraux. D'où la nécessité de trouver les moyens d'action d'une gestion maîtrisée du réseau de distribution.

Ces moyens proposés dans la deuxième partie sont entre autres :

- l'élaboration d'une réelle stratégie de distribution qui se fera en tenant compte du statut juridique de chaque intermédiaire habilité à présenter les opérations d'assurances ; et de certains variables et aboutira nécessairement à la définition de la politique relationnelle avec chaque membre du canal (les pouvoirs seront délégués en considération des moyens de contrôle effectif dont dispose réellement la compagnie).
- Des inspections : contrôle sur place et sur pièces dont l'objectif premier est de surveiller l'application des instructions et la fiabilité des informations envoyées au siège par le réseau.
- L'établissement des comptes d'exploitation simplifiés par canal de distribution et la surveillance de certains ratios afin de déterminer la rentabilité de chaque canal. A cet égard, chaque canal doit être pour la société un centre de profit et pas autre chose.
- La détermination à un système d'intéressement plus protecteur des résultats.
- L'élaboration d'une démarche qualité en collaboration avec son réseau et l'évaluation périodique de cette démarche qualité. (qualité du service à la clientèle, tenue des documents, célérité dans la gestion et l'acheminement des informations au siège...).

Toute entreprise d'assurances en situation de recherche de l'accroissement de ses parts de marché et de recherche d'une amélioration de sa compétitivité devrait orienter et canaliser l'action de son réseau de distribution suivant ces grandes lignes qui ne sont certes pas exhaustives, mais restent un début de solutions qu'il convient d'adapter à la situation de chaque compagnie.

Aussi, n'avons nous pas la prétention d'avoir épuisé le sujet, mais nous avons seulement présenté quelques pistes de recherche en partant de nos investigations, somme toute, limités.

TABLE DE MATIERES

Introduction Générale.....	1
PREMIERE PARTIE : ANALYSE DE LA TRYPTIQUE RESEAU DE DISTRIBUTION – DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE – EQUILIBRE DES SOCIETES D'ASSURANCES.....	4
CHAPITRE 1 : RESEAU DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE	7
Section 1 : Les canaux de distribution des produits sur le marché camerounais et leur rapport avec la compagnie.....	8
Paragraphe 1 : Les agents généraux et courtiers	8
A- Les agents généraux d'assurances.....	8
1- Définition et statut	9
2- Rapport avec la compagnie	9
B- Les courtiers d'assurances	12
1- Définition et statut.....	12
2- Les rapports des courtiers avec les compagnies.....	12
Paragraphe 2 : Les autres canaux de distribution	14
A- Les bureaux directs.....	14
B- Les agents commerciaux	14
C- Les accords de distribution	15
D- Perspectives	15
1- La poste et les caisses d'épargne	15
2- Les nouveaux canaux	16
Section 2 : L'intermédiaire : Un interlocuteur indispensable dans le développement du portefeuille.....	16
Paragraphe 1 : Rôle des intermédiaires.....	16
A- Une force de la production.....	16
B- Une ressource informationnelle	17
Paragraphe 2 : La nécessité de la maîtrise du réseau de distribution des compagnies d'assurances.....	18
CHAPITRE 2 : RESEAU DE DISTRIBUTION DES PRODUITS D'ASSURANCES : LES OBSTACLES A L'EQUILIBRE DU PORTEFEUILLE DES COMPAGNIES...	
Section 1 : L'équilibre des résultats.....	20
Paragraphe 1 : L'équilibre qualitatifs.....	21

Paragraphe 2 : L'équilibre quantitatif : Les ratios	21
A- Le ratio sinistres / primes	22
B- Le ratio frais généraux / primes.....	22 ¹
C- Le ratio commission / primes.....	23
D- Le ratio combine.....	23
E- Le ratio produits finances nets des charges de placements / Primes	23
Section 2 : Influence de la non maîtrise du réseau sur les déterminants de la performance.....	23
Paragraphe 1 : Les problèmes généraux.....	24
A- Le non respect des instructions du siège	24
1- Instructions liés à la production.....	24
2- Les instructions liées au sinistre.....	26
B- Gonflement des frais généraux	26
C- Le non suivi de la clientèle	27
D- Relations intermédiaires – Assurés – Compagnies.....	27
E- Difficulté d'intermédiaire des clauses du contrat.....	27
Paragraphe 2 : Le problème financier : La rétention injustifiée des primes.....	28
A- Les causes de la rétention des primes	28
1- Le besoin de spéculation	29
2- La mauvaise gestion.....	29
3- Elargissement des pouvoirs des intermédiaires.....	29
B- L'impact de la rétention des primes sur l'équilibre du portefeuille.....	30
1- La formation d'un chiffre d'affaire fictif.....	30
2- Le manque à gagner en produits financiers.....	31
3- Le non-paiement des sinistres.....	31
4- La dégradation de l'image de la compagnie.....	31
CONCLUSION PARTIELLE.....	32

DEUXIEME PARTIE : LES MOYENS DE MAITRISE DU RESEAU DE DISTRIBUTION POUR UN DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE D'UNE SOCIETE D'ASSURANCES.....	33
CHAPITRE 3 : CADRE D'ETUDE ET ELEMENTS METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE.....	35
Section 1 : Le cadre de recherche.....	35
Paragraphe 1 : Le marché camerounais des assurances.....	35
Paragraphe 2 : Le cadre du stage : La S.A.A.R.....	37
Section 2 : Eléments méthodologiques.....	38
Paragraphe 1 : Identification du problème.....	39
A- La définition du problème.....	39
B- Les besoins en information.....	39
Paragraphe 2 : Collecte des données.....	39
A- La phase exploratoire.....	39
B- La phase descriptive.....	40
CHAPITRE 4 : LES MOYENS D'UNE GESTION MAITRISEE DU RESEAU DE DISTRIBUTION POUR UN DEVELOPPEMENT EQUILIBRE DU PORTEFEUILLE.....	41
Section 1 : L'élaboration d'une réelle politique de distribution.....	41
Paragraphe 1 : Les variables influençant le choix du canal.....	42
A- La couverture territoriale.....	42
B- La qualité de la distribution.....	42
C- L'efficacité commerciale.....	43
D- La rémunération.....	43
Paragraphe 2 : La définition de la politique relationnelle.....	44
Section 2 : Les solutions spécifiques.....	45
Paragraphe 1 : La surveillance du réseau.....	45
A- Contrôle de la production.....	45
1- Contrôle sur pièce.....	46
2- Contrôle sur place.....	47
B- Surveillance de certains ratios.....	47
1- Le ratio S/P.....	48
2- Le ratio d'encasement/Primes remises.....	49

3- Le ratio arriéré/primes émises.....	49
4- Recouvrement/arriéré.....	49
Paragraphe 2 : La formation permanente.....	49
Paragraphe 3 : L'informatisation des sociétés.....	50
Paragraphe 4 : Suivi d'une démarche qualité.....	51
A- Evaluation de la démarche qualité.....	51
1- Eléments quantitatifs.....	51
2- Eléments qualitatifs.....	52
Conclusion partielle.....	53
CONCLUSION GENERALE.....	54

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX

- 1) Jérôme JEATMAN : Le manuel international de l'assurance
- 2) Michel BADOUC : Marketing Management pour la banque de l'assurance
- 3) Yves CHIROUZES : Les mécanismes fondamentaux de compétitivité
- 4) Lambert LEFEVRE : Le contrat d'assurance, édition dalloz
- 5) SOLVING : Les entreprises performantes, Les éditions d'organisation, Paris.

REVUES ET ARTICLES DE JOURNAUX

- 1) ARGUS, N° 6680 du 07/04/2000
 - 2) L'assurance française 1998
 - 3) ARGUS du 12/05/1995
 - 4) La revue de courtage N° 740 août - septembre 1999
 - 4) la revue du courtage N° 741
 - 5) L'assureur africain n° 35
-
- 1) M. NOUKELA : Audit interne d'une société d'assurances
 - 2) M. ROUVILLOIS : Le marketing en assurances

ANNEXES

- Questionnaires
- Code moral du courtage en France

Messieurs, Mesdames,

Dans le cadre de nos recherches pour la rédaction d'un mémoire dont le thème est : Comment maîtriser le réseau de distribution d'une compagnie d'assurances pour un développement équilibré de son portefeuille, mémoire sanctionnant la fin de notre formation à l'IIA, votre entreprise a été choisie comme un élément de l'échantillon.. Nous vous saurions gré de nous accorder une portion de votre précieux temps pour répondre aux questions suivantes :

1-Nom de la société :

Année de création :

2- C.A . par branche en pourcentage

Branches	1999	1998	1997	
Auto				
Incendie				
Responsabilité civile générale				
Maladie				
Transports				
Autres risques				
Vie				

3-C.A. par canaux de distribution en pourcentage pour 1999

Branches	Auto	R C G	Incendie	Maladie	Tsport	Autres	Vie	Total
Canaux								
Bureaux directs								
Agents généraux								
Courtiers								
Producteurs salariés								
Autres								

4- Votre société est-elle informatisée ?

Quelles sont les applications de votre système informatique ?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Bureautique | <input type="checkbox"/> Gestion comptable |
| <input type="checkbox"/> Gestion production | <input type="checkbox"/> Communication(internet) |
| <input type="checkbox"/> Gestion sinistre | <input type="checkbox"/> Autres |

4- Quels sont ceux qui composent votre réseau de distribution ?. Préciser le nombre

Année	Agents généraux	Bureaux directs	Courtiers	Autres
1997				
1998				
1999				

5- Combien de distributeurs de votre réseau sont-elles reliées au siège par un terminal ?

Bureaux directs.....
 Agences générales.....

Courtiers.....

6-Quels sont les critères qui prévalent aux choix de vos distributeurs

- Couverture territoriale (a)
- Efficacité commerciale (b)
- Coût d'intermédiation (c)
- Qualité de la distribution (d)
- Complexité du produit
- Clientèle visée

7-Au vu des critères a,b,c,d, qu'est-ce qui caractérise le mieux les canaux suivants ?

Agents généraux	Courtiers	Bureaux directs	Producteurs salariés	Autres

8- Avez-vous donné mandat aux courtiers

- pour encaisser les cotisations ?
- pour payer les sinistres ?

9- Pour ceux à qui vous avez donné mandat d'encaissement et de paiement des sinistres, le résultat est-il satisfaisant ?

10- Comment votre réseau de distribution est-il rémunéré ?

Mode	Agents généraux	Courtiers	Bureaux directs	Producteurs salariés
Commission proportionnelle à la prime encaissée				
Fixe				
Intéressement à la prime encaissée				
Intéressement au résultat				
Intéressement au C.A.				

11- L'efficacité commerciale s'apprécie d'après vous par

- Le taux d'évolution du C.A. ?
- Le nombre de nouveaux contrats ou de nouvelles garanties adjointes aux contrats préexistants ?
- Taux de résiliation ?
- Le ratio d'encaissement/cotisations émises ?
- Le ratio S/P ?

12- La qualité de la distribution s'apprécie d'après vous par

- La qualité du service à la clientèle ?
- La qualité de la gestion c'est à dire :
- Respect des la tarification ?
- Respect de la procédure de règlement des sinistres ?
- Qualité des documents de production et de sinistre ?

Célérité dans le traitement et l'acheminement des dossiers aux services centraux ?

13- Par quels moyens contrôlez-vous le respect des instructions techniques par les intermédiaires ?

- Inspection périodique
- Contrôle à la compagnie des listings informatiques
- Autres moyens

.....

 Aucun moyen de contrôle

14-Disposez- vous d'une structure spécifique de contrôle des intermédiaires :

- Contrôleur
- Inspection générale
- Autres

a)- Quelles sont ses/leurs fonctions.....

b)- Quelle est votre périodicité de contrôle

Périodicité	Contrôle sur pièces	Contrôle sur place
Annuelle		
Semestrielle		
Trimestrielle		
Mensuelle		
Jamais		

15- Etablissez vous des comptes d'exploitation simplifiés par canal de distribution

- annuellement
- semestriellement
- trimestriellement
- mensuellement
- jamais

16-Participez- vous

- au recrutement des commerciaux de vos agents généraux
- à leur formation
- à la formation de votre personnel et vos commerciaux de bureaux directs
- à la formation des commerciaux des courtiers

17- votre degré de satisfaction par rapport à votre réseau :

	Bureaux dierects	Agences	courtiers	Pdtrs salariés	Autres
Peu satisfait					
satisfait					
Très satisfait					

NOUVEAU CODE MORAL

Le courtier, en raison même de l'importance des intérêts qui lui sont confiés, est tenu de se conformer scrupuleusement aux devoirs que lui imposent les usages et les traditions professionnelles, sauvegarde et condition de son indépendance. L'indépendance dont jouit le courtier ne lui confère aucun privilège particulier mais, au contraire, l'astreint à des obligations morales très strictes. Sa liberté d'action et son indépendance constituant la raison d'être de la profession, il ne doit pas y renoncer directement ou indirectement, en tout ou en partie, au profit d'entreprises d'assurance ou de clients.

L'action professionnelle du courtier doit être dominée par trois impératifs :

- Service à la clientèle. - Loyauté envers les entreprises d'assurance. - Confraternité.

Voici le nouveau code moral rédigé à l'initiative de la commission Juridique et présenté à l'assemblée générale de la FCA le 3 octobre 1995.

Service de la clientèle

- 1° L'activité du courtier doit s'exercer pour le service du client.*
- 2° L'importance de la rémunération que le courtier doit retirer normalement de son travail ne doit en aucun cas influencer la qualité du service.*
- 3° Le courtier doit présenter le meilleur contrat qu'il peut obtenir pour satisfaire les besoins du client.*
- 4° Le courtier a le devoir de recommander à l'assuré la garantie des risques par des entreprises d'assurance auxquelles il accorde sa confiance. Dans le cas où un client veut lui imposer un choix qu'il ne saurait approuver, il doit lui en demander une confirmation écrite.*
- 5° Le courtier a le devoir de ne jamais conseiller ni transmettre sciemment une fausse déclaration, de ne jamais faire état d'un élément susceptible de donner une opinion erronée à l'entreprise d'assurance sur la qualité du risque.*
- 6° Le courtier a le devoir de respecter le secret professionnel.*
- 7° Le courtier doit s'attacher à suggérer éventuellement à son client toute mesure de prévention propre à modérer les primes en réduisant les risques.*
- 8° Le courtier a le devoir d'instruire le client des règles et usages de l'assurance et de l'éclairer sur l'étendue de ses droits et obligations.*
- 9° Le courtier, afin d'assurer les meilleurs services à sa clientèle, doit respecter les conventions collectives et tout en donnant à ses employés la juste rémunération de la compétence et du dévouement qu'il est en droit d'en attendre, il s'efforcera de leur procurer les possibilités de se perfectionner et de s'élever dans leur hiérarchie professionnelle.*

Loyauté envers les entreprises d'assurance

- 10° La recherche des conditions les plus avantageuses pour son client, à garantie égale, est*

le devoir du courtier, mais cette recherche ne doit jamais aboutir à un avilissement systématique de la prime, tel qu'il pourrait porter atteinte à la solvabilité de l'entreprise d'assurance, condition première de la sécurité qu'il offre au public.

11° Le courtier a le devoir de présenter des propositions claires et véridiques, aussi complètes et documentées que possible.

12° Le courtier ne doit pas bloquer le marché par un dépôt excessif de propositions succinctes ou de circulaires.

13° Le courtier ne doit pas tenter d'obtenir par des moyens déloyaux une tarification résultant du travail techniquement plus élaboré d'un confrère.

14° Le courtier a le devoir d'éviter l'établissement de projets et de contrats par des entreprises d'assurance qui n'ont à sa connaissance aucune chance de les réaliser.

15° Le courtier a le devoir, au moment de la souscription et en cours de contrat, de répondre sincèrement à toutes demandes de renseignements pour éclairer l'entreprise d'assurance sur le risque et ses antécédents et lui fournir toutes les indications qui peuvent lui être utiles.

16° Le courtier qui aura demandé une couverture ferme doit, en cas de non-régularisation de la police par son client, supporter le paiement de la partie de prime correspondant à la période de couverture effective du risque.

17° Le courtier a le devoir de ne soutenir les intérêts de son client que lorsque ses réclamations sont justifiées. Toute manoeuvre dolosive, notamment pour faire régler indûment une indemnité, tombera sous le coup des sanctions prévues ci-dessous.

18° Le courtier a le devoir d'agir en tout temps comme conciliateur entre l'entreprise d'assurance et l'assuré.

19° Le courtier a le devoir d'effectuer dans le plus bref délai, ou dans ceux impartis par les mandats, le versement à leur destinataire des fonds qui lui ont été remis soit par les clients, soit par les entreprises d'assurance ; il doit à toute réquisition de celles-ci leur présenter les quittances non encaissées.

Confraternité

- 20° Sauf accord exprès pris avec une entreprise d'assurance et/ou un client, le courtier ne*

doit pas prétendre détenir l'exclusivité d'une formule quelconque d'assurance.

21° Le courtier ne doit pas se livrer à une prospection fondée sur une offre de réduction de tarif avant toute étude préalable, ni sur une offre systématique de réduction de sa rémunération ou de sa commission.

22° Le courtier ne doit pas dénigrer un confrère. Ses critiques doivent toujours être courtoises et fondées.

23° Le courtier ayant embauché un salarié ou un mandataire non salarié ayant quitté un confrère depuis moins de deux ans doit veiller particulièrement à ce qu'il n'en résulte pas d'activités exercées à l'encontre de ce confrère dans des conditions déloyales ou contraires aux obligations résultant du droit du travail, de la convention collective ou du contrat de travail.

24° Il est rappelé que la rétrocession de commission au client est légalement interdite conformément à l'art. R 511-3 du code des assurances.

25° Respectueux de l'interdiction de vente à perte le courtier ne peut accepter un avilissement de sa rémunération.

26° Le courtier doit, dans le cas de réalisation ou de gestion en commun d'une affaire, respecter scrupuleusement et ponctuellement les engagements qu'il a pris envers un confrère.

27° Le courtier doit éviter tous rapports avec les entreprises et organismes d'assurance qui refusent dans leurs relations avec le courtage de se conformer à ses usages.

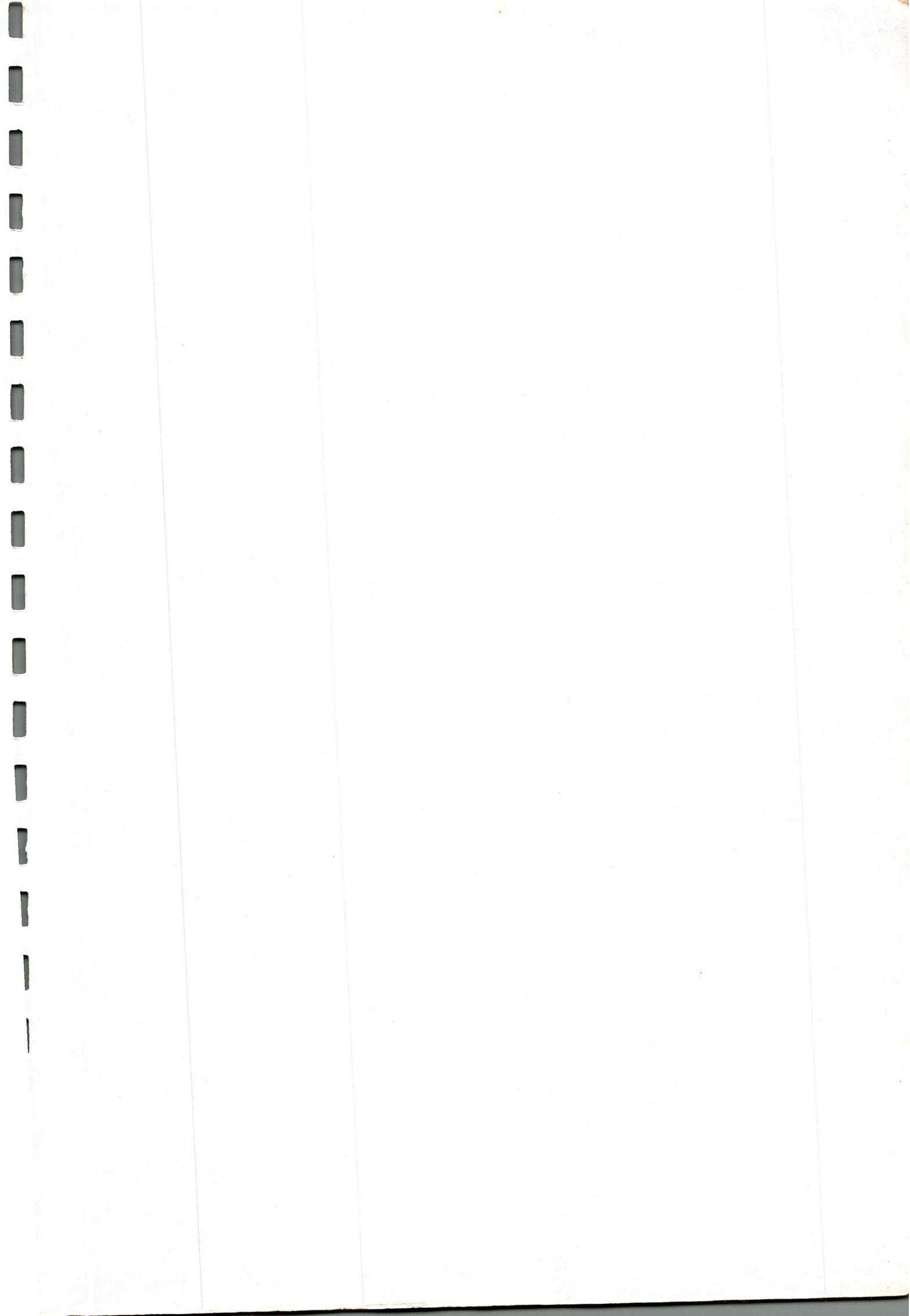
28° Le courtier, dans l'intérêt de la profession, avisera la F.C.A de tout manquement des entreprises d'assurance aux usages du courtage dont il pourra apporter la preuve.

29° Le courtier, dans l'intérêt de la profession, doit en cas de litige avec un confrère, lui proposer l'arbitrage amiable de la F.C.A avant de se livrer à tout acte de procédure.

Dispositions générales

30° Tout membre d'un syndicat adhérent de la fédération prend l'engagement de respecter le présent code moral par le fait même de cette adhésion.

31° Le courtier qui ne respectera pas ce code moral sera sanctionné comme pour tous autres manquements aux statuts et règlements de son syndicat ou de la F.C.A. ■



ERRATA

Pages	Paragraphes	Lignes	Au lieu de	Lire
P ii	dernier paragraphe 6è paragraphe	2è ligne 1 ^{ère} ligne	saux critiques cette	aux critiques cet
P 3	1 ^{er} " 4 ^{ème} " dernier	3 ^{ème} " 1 ^{ère} " 4 ^{ème} "	quantité article 506 nés	qualité article 505 liés
P 4	1 ^{er} "	2 ^{ème} "	tryptique	triptyque
P 10	dernier"	dernière"	pas à elle toute seule	pas à lui tout seul
P 11	5 ^{ème} "	1 ^{ère} "	souhaitait	souhaiterait
P 16	4 ^{ème} "	1 ^{ère} "	une force de la production	une force de production
P 25	5 ^{ème} "	2 ^{ème} "	qu'elle	qu'elles
P-26 -	3 ^{ème} " 5 ^{ème} "	2 ^{ème} " 1 ^{ère} "	l'offre devenu les charges de gestion des bureaux directs dans certaines compagnies	l'offre devenue les charges de gestion dans certaines compagnies
P 27	2 ^{ème} "	7 ^{ème} "	élément nécessaires	éléments nécessaires
P 29	2 ^{ème} "	1 ^{ère} "	.lorsqu'ils	, lorsqu'ils
P 31	4 ^{ème} " 5 ^{ème} "	3 ^{ème} " 3 ^{ème} "	il à un	elle qu'un
P 32	1 ^{er} "	1 ^{ère} "	tenté	essayé
P 37	2 ^{ème} "	4 ^{ème} "	et a été	était
P 40	6 ^{ème} "	3 ^{ème} "	pour le	pour être
P 41	1 ^{er} "	4 ^{ème} "	qui n'échappe pas	n'échappe pas
P 45	5 ^{ème} "	1 ^{ère} "	mais il ...appliquer	Il est encore mieux de l'appliquer
P 46	2 ^{ème} " 4 ^{ème} " 5 ^{ème} "	1 ^{ère} " 2 ^{ème} " 2 ^{ème} "	dysfonctionnements ...) et disponible arriérées	dysfonctionnements ... et disponible ...) arriérés
P 56	2 ^{ème} "	dernière	limités	limitées