

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES
(CIMA)
INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
(IIA)



Institution spécialisée autonome
Organisation Internationale

BP : 1575 - Tel : (00237) 22 20 71 52 – Fax : (00237) 22 20 71 51

E-mail : ii@iicameroun.com

Site web : <http://www.iicameroun.com>
Yaoundé / CAMEROUN

Rapport de stage pour l'obtention du Diplôme de Maîtrise en Sciences
et Techniques des Assurance assurances (MST- A)

THEME :

**L'OPTIMISATION DE LA BANCASSURANCE : UNE
REPOSE AUX DIFFICULTES D'EXPANSION DE
L'ASSURANCE VIE AU CAMEROUN**

Rédigé et soutenu par :

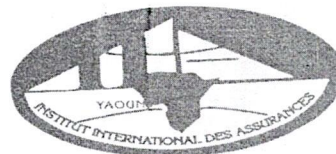
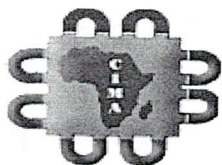
KOUAM KAMDEM Nicker

Sous l'encadrement de :

Monsieur MBIM Alain
Chef de Division Production de UACam-Vie

10^{ème} promotion : 2010-2012

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES
(CIMA)
INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
(IIA)



Institution spécialisée autonome
Organisation Internationale

BP : 1575 - Tel : (00237) 22 20 71 52 – Fax : (00237) 22 20 71 51

E-mail : ii@iicameroun.com

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

Yaoundé / CAMEROUN

Rapport de stage pour l'obtention du Diplôme de Maîtrise en Sciences
et Techniques des Assurance assurances (MST- A)

THEME :

**L'OPTIMISATION DE LA BANCASSURANCE : UNE
REPONSE AUX DIFFICULTES D'EXPANSION DE
L'ASSURANCE VIE AU CAMEROUN**

Rédigé et soutenu par :

KOUAM KAMDEM Nicker

Sous l'encadrement de :

Monsieur MBIM Alain
Chef de Division Production de UACam-Vie

10^{ème} promotion : 2010-2012

DEDICACE

In Memoriam

- A toi, **KAMDEM Marcel**, *de regrettée mémoire*, principal artisan de mon éducation;

- A toi, **KAMDEM Anne**, à qui je dois la vie, pour ton soutien inconditionnel ;
- A mes frères et ma sœur ;
- *A tous ceux de qui j'ai appris,*
De près ou de loin,
Un peu ou énormément,
Humainement ou professionnellement.

REMERCIEMENTS

Ce rapport est le fruit du soutien et de la collaboration de nombreuses personnes que je tiens ici à remercier :

Madame Chantal MOUELLE, Administrateur Directeur Général de l'Union des Assurances du Cameroun-Vie, qui m'a accueilli dans son entreprise et facilité mes conditions de stage.

La Division des Assurances du Cameroun pour le soutien matériel et moral du personnel pendant toute la formation.

Monsieur DOSSOU YOVO, et tout le personnel de l'IIA pour la formation reçue et la culture de l'excellence, et tout particulièrement le corps enseignant pour son intarissable envie de transmettre le savoir.

Monsieur KETCHOUANG Sophonie, Directeur Général de AREA, pour ses conseils et sa disponibilité depuis mes premiers pas dans l'assurance.

Monsieur FAYE Souleymane, Responsable du Département Technique de UACam-Vie, et Monsieur MBIM Alain mon encadreur, pour leurs conseils et leur disponibilité, et à tout le personnel de UACam-Vie pour son chaleureux accueil et sa convivialité.

L'Association des Anciens étudiants de l'IIA, et particulièrement les 19^e et 9^e promotions DESS-A et MST-A qui ont facilité mon insertion professionnelle, pour leurs conseils et leur parfait encadrement.

Mes camarades des 20^e et 10^e promotions DESS-A et MST-A de l'IIA, qui se sont toujours gentiment et amicalement montrés disponibles à mon égard.

Ma famille toute entière et d'une manière particulière Me MAKAMTE Rose, marraine de ma formation, pour leurs prières, leur patience et leur soutien matériel, financier et moral.

Tous mes amis, pour leur soutien moral, matériel et financier.

Le sujet de ce rapport germe depuis quelques temps. Je remercie donc également toutes les personnes que j'ai pu rencontrer et qui ont enrichi, sans le savoir, de leur réflexion, la construction de la problématique de ce thème.

LISTE DES ABREVIATIONS

- CIMA** : Conférence interafricaine des marchés d'assurances.
- BUCREP** : Bureau central des recensements et des études de la population.
- INS** : Institut nationale de la statistique.
- DSCE** : Document de stratégie pour la croissance et l'emploi.
- UACam-Vie** : Union des assurances du Cameroun – Vie.
- ASAC** : Association des sociétés d'assurance du Cameroun.
- FANAF** : Fédération des sociétés d'assurances de droit national africain.
- DTCV** : Direction technique et commerciale vie.
- CNPS** : Caisse nationale de prévoyance sociale.
- BEAC** : Banque des Etats de l'Afrique centrale.
- TIC** : Technologies de l'information et la communication.
- CRCA** : Commission régionale de contrôle des assurances.
- DGE** : Décès groupe emprunteurs.
- DGS** : Décès groupe salariés.
- DAT** : Dépôts à terme.
- GICAM** : Groupement inter patronal du Cameroun
- OMD** : Objectifs du millénaire pour le développement.
- EESI** : Enquête sur l'emploi et le secteur informel.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Evolution du taux de croissance du chiffre d'affaire des sociétés d'assurances vie au Cameroun

Tableau 2: Répartition des parts de marché entre les sociétés d'assurances vie au Cameroun en 2010

Tableau 3: Evolution de la part de marché de UACam-Vie

Tableau 4: Estimation de la cadence et du nombre de tardifs du portefeuille

Tableau 5: Estimation de la cadence et du nombre de tardifs sur les CP

Tableau 6: Estimation de la cadence et du nombre de tardifs sur les DGE

Tableau 7: Estimation de la cadence et du nombre de tardifs sur les DGS

Tableau 8: Evolution du pourcentage de la population sans instruction au Cameroun

Tableau 9 : Avantages et inconvénients des différents modèles de bancassurance

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Courbe de l'évolution de la croissance économique du Cameroun

Figure 2 : Histogramme de la répartition du chiffre d'affaire entre les sociétés d'assurances vie au Cameroun

Figure 3: Histogramme de la répartition des placements de UACam-Vie en 2011 (en millions FCFA)

Figure 4: Courbe de l'évolution des frais généraux de UACam-Vie et du marché

Figure 5: Courbe d'évolution des frais généraux des sociétés d'assurances vie au Cameroun

ABSTRACT

With a turnover of 7 246 million FCFA made in 2011, l'Union des Assurances du Cameroun is among the two best Insurance Companies that actively participate in the development of Life Insurance in Cameroon and in the ICIM¹ (Interafrican Conference of Insurance Markets). Which are the key factors that enable it to hold this leadership?

In this dissertation, solutions to this question are suggested by the analysis of the organization and the activities of the company which shall be the subject of the first part, the second part being reserved to a study of the theme « **The Optimization of Banking Insurance: a response to the difficulties faced by the expansion of Life Insurance in Cameroon** »

In deed, the enlargement of the population aimed by Insurance products remains a major difficulty in Cameroon. Thus, the goal of this study is to diagnose the obstacles encountered by Life Insurance in its development on the one hand, and to suggest measures to optimize the impact of Banking Insurance in the distribution of Life Insurance in Cameroon on the other hand.

In order to undertake this work better, we first of all scrutinized the socio economic environment through data provided by specialized institutions (INS, BUCREP) and some publications; secondly we questioned the Life Insurance market notably the offers. This study was carried out with the aim of verifying the following hypothesis:

H1: The populations are unaware of the way insurance products work

H2: The populations cannot afford to pay for insurance

H3: The products are not profitable enough, not diversified enough and not adapted to their needs;

H4: The population's culture and beliefs creates a gap between them and insurance products

H5: The distribution network put in place by Life insurers is not Adequate;

¹ Zone made up of: Benin, Burkina Faso, Cameroon, Central African Republic, Comores, Congo Brazaville, Ivory Coast, Gabon, Equatorial Guinee, Mali Niger, Senegal, Tchad and Togo

RESUME

Fort de ses 7 246 millions de FCFA de chiffre d'affaire réalisés en 2011, l'Union des Assurances du Cameroun fait partie des deux meilleures compagnies d'assurances qui participent activement au développement de l'assurance vie au Cameroun et dans l'espace CIMA²(Conférence Interafricaine des marchés d'assurances). Quels sont les facteurs clefs qui lui confèrent un tel leadership ?

Dans ce document, des solutions à cette interrogation sont proposées à travers l'analyse de l'organisation et des activités de la compagnie qui fera l'objet d'une première partie, la seconde étant réservée à une étude portant sur « **L'optimisation de la bancassurance : une solution adaptée aux difficultés d'expansion de l'assurance vie au Cameroun** ».

En effet, l'élargissement de la population cible des produits d'assurance reste une difficulté majeure au Cameroun. Cette étude vise donc à diagnostiquer les obstacles rencontrés par l'assurance vie dans son développement d'une part, et d'autre part, à proposer des mesures propres à optimiser l'impact de la bancassurance dans la vulgarisation de l'assurance vie au Cameroun.

Afin de mieux conduire ce travail, notre raisonnement a consisté dans un premier temps à scruter l'environnement socio économique à partir des données fournies par les institutions spécialisées telles l'Institut National de la Statistique (INS) et le Bureau Central des Recensements et de l'Etude de la population (BUCREP) et celles tirées de quelques ouvrages ; et dans un second temps à questionner le marché d'assurance vie et spécialement l'offre. Cette étude a été menée dans le but de vérifier les hypothèses suivantes :

- H1 : Les populations ignorent le fonctionnement des produits d'assurance ;
- H2 : Les populations n'ont pas les moyens de se les payer ;
- H3 : Les produits sont peu rentables, peu diversifiés et non adaptés à leurs besoins ;
- H4 : Les cultures et croyances des populations font que ces dernières ont de l'aversion pour les produits d'assurance
- H5 : Les réseaux de distribution mis en place par les assureurs vie ne sont pas adaptés.

Les résultats de cette étude nous ont permis de confirmer les hypothèses H1, H2, H3, H4, nous amenant à proposer des suggestions propres à améliorer l'influence de la bancassurance dans le développement de l'assurance vie. Tenant compte de la taille de plus en plus importante des compagnies et groupes d'assurances vie, l'on se demande si l'assurfinance ne constituerait pas une meilleure opportunité à exploiter ?

² Espace géographique constitué par : le Bénin, Burkina, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo Brazzaville, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, Sénégal, Tchad, Togo.

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
ABSTRACT	vi
RESUME.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
AVANT PROPOS.....	ix
INTRODUCTION GENERALE	0
PARTIE PREMIERE :	3
L'ENVIRONNEMENT DU STAGE.....	3
Chapitre premier : PRESENTATION DE UACam-VIE.....	5
Section première : L'organisation et la stratégie de UACam-vie.....	5
Section 2 : UACam-Vie dans son environnement.....	10
Chapitre 2 : LES ACTIVITES DE UACam-Vie.....	18
Section première : Les activités techniques et commerciales	18
Section 2 : Les activités comptable et financière et de contrôle de gestion	23
PARTIE II :	29
L'EXPLOITATION EFFICIENTE DE LA BANCASSURANCE POUR MIEUX VENDRE	
L'ASSURANCE VIE AU CAMEROUN	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre premier : LES DIFFICULTES DE L'ASSURANCE VIE AU CAMEROUN	32
Section première : L'environnement socioéconomique.....	32
Section 2 : Les caractéristiques du marché de l'assurance vie.....	38
Chapitre 2 : LA BANCASSURANCE : UNE OPPORTUNITE A EXPLOITER.....	44
Section première : Généralités sur la bancassurance	44
Section 2 : Perspectives de développement de la bancassurance	55
CONCLUSION GENERALE.....	60
BIBLIOGRAPHIE	62
ANNEXES.....	64
TABLE DES MATIERES.....	65

AVANT PROPOS

Au moment où se déroulaient les états généraux de l'assurance vie en 2007 à Douala, l'état des lieux de la branche révélait que « l'assurance vie reste confrontée à des difficultés de divers ordres qui contribuent à l'érosion de la confiance que les populations accordent aux produits d'assurance vie »³. Cette réalité encore d'actualité à ce jour contraste avec le vaste projet de développement engagé par le Cameroun.

En effet, se référant au document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE), les objectifs sont définis pour une émergence voulue en 2035. Seulement, l'assurance vie, censée être une locomotive de par son double rôle (financer l'économie nationale et procurer une protection sociale aux populations), tarde à assumer cette responsabilité à cause des nombreuses difficultés rencontrées à différentes étapes de son existence.

De plus, les moyens de distribution classiques (courtiers et agents généraux), de par leurs commissions souvent élevées, semblent « nuire » à la rentabilité du produit.

Bien plus qu'une exigence académique de l'Institut International des Assurances, Cette étude qui traite du thème : « **l'optimisation de la bancassurance : une réponse aux difficultés d'expansion de l'assurance vie au Cameroun** », vise donc à donner de meilleures chances à cette branche d'assurance longtemps livrée à elle-même, de booster la croissance qu'elle enregistre depuis bientôt une décennie.

Deux parties composent ce travail. La première est destinée à la présentation de l'Union des Assurances du Cameroun-vie, où nous avons parfait notre formation par un stage académique du 14 Mai au 14 Novembre 2012. La seconde quant à elle, s'attaque dans un premier chapitre aux difficultés rencontrées par l'assurance vie au Cameroun, et le second se charge de présenter la bancassurance comme une opportunité à exploiter.

Au final, cette étude sera notre modeste contribution :

- à l'amélioration de la compétitivité de UACam-Vie ;
- au développement de l'assurance vie
- à la vulgarisation de l'assurance.

³Cf. état des lieux de l'assurance vie dans la zone CIMA, Douala, 2007

INTRODUCTION GENERALE

Les innovations dans tous les secteurs d'activités ont plongé le monde contemporain dans une profonde mutation. Si l'objectif premier visé par ces changements est l'amélioration des conditions de vie des populations, il importe de constater que lesdits changements s'accompagnent très souvent de conséquences désastreuses. *Ce que l'homme gagne en liberté de penser, d'agir ou en développement scientifique et industriel, il le perd en sécurité.* Ainsi, tout agent économique doit mettre en œuvre les actions lui permettant de s'adapter à un tel environnement. Selon différentes considérations, ces agents vont opter pour divers modes de protection face à l'incertitude de l'avenir. Parmi ces modes, on peut citer :

- l'autofinancement, qui suppose une capacité réelle d'épargne compte tenu du fait que « l'épargne égale aux revenus moins la consommation » d'une part, et des coûts de plus en plus importants des risques d'autre part;
- l'assistance, qui a pour conséquence d'abandonner leur sort à la bonne volonté des membres de l'association ou de la communauté dont ils font partie;
- La solidarité intergénérationnelle qui, avec le concours de plusieurs facteurs défavorables connaît un net recul en Afrique ;
- L'assurance.

Se référant à la définition qu'en donne le « Lexique des termes juridiques » publié par Dalloz (Edition 1972, page 31), l'assurance est « le contrat synallagmatique par lequel l'une des parties, l'assuré, stipule à l'assureur, moyennant le paiement d'une prime, le versement à son profit ou à celui d'un tiers, d'une prestation en cas de survenance d'un dommage ou de la circonstance prévue au contrat ». Cette conception juridique de l'assurance illustre bien le souci, pour l'assuré, de se mettre à l'abri des aléas futurs.

Bien plus qu'un simple rôle protecteur, l'assurance est un véritable facteur de développement. D'après Horace Emile Say, « l'assurance est un remède contre le mal de l'incertitude, sans lequel le développement des entreprises humaines ne serait pas imaginable ». Cette affirmation trouve pleinement son sens en assurance vie.

En effet, de par sa double fonction de pourvoyeur d'épargne longue, et de protection financière à l'égard des personnes physiques contre les aléas inhérents à la vie humaine, l'assurance vie s'impose comme une activité importante pour toute économie moderne.

Fort de ce qui précède, l'on est tenté de croire que les couvertures d'assurance vie sont une priorité tant des entreprises que des ménages. **PAS ENCORE dans les pays de la zone CIMA et particulièrement au Cameroun.**

Si l'on salue tous les efforts louables entrepris jusqu'ici par la CIMA pour parvenir à cette amélioration très encourageante dans ce secteur d'activité jadis lésé, le contexte actuel nous indique bien qu'il reste encore fort à faire pour booster cette croissance.

En effet, dans la plupart des pays de la CIMA, le marché de l'assurance vie est à la traîne. Il y représente moins de 30% du chiffre d'affaire de l'assurance classique. Le Cameroun n'échappe pas à cette dure réalité. Avec ses 128 641 millions de chiffre d'affaire en 2010, il constitue le deuxième plus grand marché de la sous région. Cependant, l'assurance vie ne représente que 24,18% de celui-ci. Ceci constitue un grand paradoxe quand on sait que ce « Grand triangle imparfait » est de loin le plus peuplé de la CEMAC, avec environ 20 millions d'habitants en 2010⁴, pourtant mal loti en terme d'accessibilité aux produits d'assurance vie, en dépit de leur vulnérabilité aux multiples risques auxquels ils sont exposés. Le faible taux de pénétration est un indicateur chiffré des obstacles que l'assurance vie y rencontre dans son développement.

Les possibilités de développement sont pourtant certaines, mais requièrent des efforts consentis par les assureurs vie. C'est dans cet ordre d'idées que nous nous posons la question de savoir **comment élargir la population cible dans un contexte socioéconomique précaire (difficile, défavorable), et ce malgré l'érosion de la confiance que les populations accordent aux produits?**

Dans un environnement où le banquier jouit d'une meilleure réputation par rapport à l'assureur (taux de bancarisation au dessus de 4,5% en 2011), la bancassurance apporte un gain d'image certain, et pourrait donc servir de levier à l'expansion de l'assurance vie au Cameroun. S'il est clair que cette stratégie commerciale bâtie autour de la banque et des organismes financiers présente un avantage incontestable, son optimisation pourrait être

⁴ D'après le Bureau camerounais de recensement de la population qui prévoit par ailleurs une croissance de 2,3% par an.

une aubaine face aux différents obstacles que rencontre l'assurance vie dans son développement.

Notre étude qui s'inscrit dans ce contexte camerounais où l'assurance vie a besoin d'un souffle nouveau pour surmonter les obstacles, porte sur « **L'optimisation de la bancassurance : une réponse aux difficultés d'expansion de l'assurance vie au Cameroun** ». Elle vise un double enjeu qui consiste à travers la bancassurance:

- à développer un mécanisme de protection sociale par ailleurs plus apte à accompagner l'émergence voulue en 2035 (cf. DSCE) ;
- à étendre le marché de l'assurance vie dans un environnement concurrentiel renforcé par l'octroi d'agrément à deux nouvelles Sociétés vie.

Sachant que l'Union des Assurances du Cameroun Vie (UACam-Vie) est l'un des leaders de l'assurance vie au Cameroun (deuxième sur le marché), et l'un des pionniers de la bancassurance, ce travail s'est fortement inspiré de son expérience, notre stage s'étant par ailleurs déroulé en son sein. Cette expérience sera complétée par l'exemple du succès de la bancassurance sous d'autres cieux et particulièrement au Maroc.

Notre rapport de stage se déclinera donc en deux principales parties :

Dans une première partie, nous présenterons l'environnement de stage et dans la seconde, nous développerons le thème sus évoqué, objet de notre étude.

PARTIE PREMIERE :
L'ENVIRONNEMENT DU STAGE

L'histoire de l'Union des Assurances du Cameroun-Vie (UACam-Vie) est étroitement liée à celle de AXA VIE. En effet, UACam-VIE est née de la scission-cession du portefeuille AXA ASSURANCES qui, avant l'avènement du code CIMA pratiquait simultanément les deux branches (IARD et VIE) comme d'ailleurs toutes les autres compagnies de la zone. Ce code prévoyait à l'article 326, le principe de la spécialisation des opérations d'assurance. C'est pour satisfaire à cette exigence et dans le délai préconisé par la table ronde de Ouagadougou du 6 février 1995 que AXA-VIE a été créée. Avec les difficultés rencontrées au démarrage de ses activités, la société a été rachetée par le Groupe SUNU et a changé de dénomination pour devenir « Union des Assurances du Cameroun-Vie (UACam-Vie) ».

Société anonyme, pratiquant l'assurance vie, régie par le code des assurances des pays membres de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA), le capital social de UACam-Vie a connu une augmentation. De la création en 2000 où il était de 500.000.000 FCFA, il passe à 1.000.000.000 CFA à l'issue d'une Assemblée Générale Extraordinaire. Ce qui met ainsi, la société en conformité avec le règlement n° **0001/CIMA/PCE/SG/2007** du Conseil des Ministres des assurances et l'article **329-3** du code CIMA relativement à l'augmentation du capital des compagnies d'assurances.

Membre du groupe SUNU et de l'Association des Sociétés d'assurances du Cameroun (ASAC) qui regroupe en son sein les vingt cinq compagnies d'assurances du marché, UACam-VIE est aussi membre de la Fédération des Sociétés d'assurance de droit national Africaines (FANAF).

Cette première partie consistera à présenter UACam-Vie dans sa globalité. Pour cela, nous allons dans un premier chapitre présenter UACam-Vie en insistant sur son organisation et sa stratégie (section 1) puis sur son environnement (section 2), et dans un second chapitre présenter ses activités en faisant le tour des activités techniques et commerciales d'une part (section 1), et les activités administratives comptables et financières d'autre part (section 2).

Chapitre premier : PRESENTATION DE UACam-VIE

UACam-Vie est une Société Anonyme de Capital 1.000.000.000 FCFA immatriculé au registre du commerce N° RC/DLA/1998/019567. Elle est régie par le code CIMA. Son siège social est situé au 578, rue Tobie Kuohbonanjo, BP : 2153 Douala. Toutefois, il est précisé que ses services sont répartis entre deux bâtiments complètement distincts et dans des quartiers séparés.

En effet, l'adresse ci-dessus communiquée correspond à celle de la Direction générale qui est locataire occupant partiel d'une partie du deuxième étage d'un bâtiment abritant également la Direction générale de ECOBANKCameroun. Elle regroupe en son sein les départements « Commercial », « Administratif et financier », « le Contrôle de gestion et audit interne », et le service informatique.

Le département technique, quant à lui, occupe tout seul un bâtiment de 5 étages situé au quartier Akwa, lieu dit « carrefour Arno ». Ce bâtiment est la propriété de la compagnie.

Quel est le secret de son succès malgré les contraintes géographiques ci-dessus citées ? La réponse à cette interrogation sera donnée à travers l'analyse de la stratégie et du mode d'organisation de UACam-Vie.

Section première : La stratégie de UACam-vie et son mode d'organisation

Le management des entreprises est un élément clé de leur pérennité et leur développement. Il repose désormais sur deux composantes indissociables : la stratégie et l'organisation. Pour mieux comprendre le fonctionnement de UACam-Vie, commençons par identifier ces deux éléments.

I. LA STRATEGIE

La stratégie est la combinaison des voies et moyens en terme d'actions à mener, nécessaires pour atteindre une cible stratégique. AUACam-Vie, elle est pensée au niveau de la direction générale, aidée par les recommandations du Département du contrôle de gestion et audit interne, et en parfait accord avec les principes du groupe SUNU. Elle repose sur une vision stratégique et la démarche stratégique.

1. La vision stratégique

Trois valeurs portent la vision de UACam-Vie et expriment la manière dont chacun doit se comporter dans le groupe SUNU : **Respect des engagements, Professionnalisme, Recherche de l'Excellence**. L'appropriation de ces différentes valeurs par le personnel de UACam-Vie conduit à l'adoption des caractéristiques de la compagnie que sont : **fiabilité, disponibilité, attention**.

Tout ceci permet de bâtir et d'améliorer des stratégies de développement entraînant sans cesse la croissance de l'entreprise.

En outre, la compagnie bénéficie de la synergie du groupe, au niveau régional et au niveau international en matière de formation et d'assistance technique. Elle applique localement les principes de gestion du groupe définis par la Direction Technique et Commerciale Vie (DTCV) à travers des normes internes appelées « Normes SUNU ». Elle agit en conformité avec le code des assurances des pays membres de la conférence interafricaine des marchés d'assurances, en respectant notamment les ratios techniques et financiers, les engagements, les actifs et marges de solvabilité.

Ceci explique à suffisance pourquoi UACam-Vie c'est :

- 26 collaborateurs dont 03 délégués du personnel dynamiques ;
- 7 246 millions de chiffre d'affaire en 2011 ;
- 22 396 millions de valeurs de placement ;
- 21 633 assurés, particuliers et entreprises parmi lesquels la CNPS, la BEAC, MTN et d'autres références.

2. La démarche stratégique

Il est question ici pour la Direction générale de combiner des moyens efficaces en vue des fins réalisables. Le déroulement méthodique va consister, dans un premier temps, à formuler des objectifs de chiffre d'affaire et de résultats, à partir de l'analyse des données internes et en tenant compte des menaces et opportunités de l'environnement. La définition de cette visée fait l'objet de profondes études impliquant tous les départements de la compagnie et particulièrement le contrôle de gestion et l'audit interne. La visée ainsi définie doit être validée par le Conseil d'administration qui peut la revoir à la hausse. Afin de l'ajuster aux changements imprévus susceptibles d'intervenir au cours de l'exercice, cette visée fera l'objet d'une réévaluation trimestrielle.

Une fois la visée arrêtée, il faut choisir les moyens appropriés pour y parvenir. UACam-Vie va donc se remettre :

➤ **à son sens de l'anticipation** : pour lui permettre de consolider les acquis et devancer les concurrents. Ceci se traduit en pratique par les propositions de renouvellement adressées aux clients bien avant les échéances des contrats. La grande avancée dans le domaine de la bancassurance est une preuve de cette pro activité ;

➤ **à son sens de l'action** : pour traduire l'information en décision.

➤ **à son sens de la mobilisation** : pour fédérer les efforts de tout le personnel et tous les partenaires (bureau direct, agents généraux, courtiers, banques) autour de la réalisation de cet objectif.

Toute cette démarche se déroule dans un climat organisationnel plutôt bon enfant. Les relations entre employés vont bien au-delà du simple cadre professionnel pour déboucher sur de véritables relations d'amitiés indépendamment de leur catégorie socioprofessionnelle ou de leur niveau de maturité. L'élan de solidarité spontané manifesté à l'endroit d'un collaborateur en cas d'événement malheureux ou heureux témoigne bien de cet esprit de famille qui, préside également le règlement des sporadiques malentendus. Cette solidarité est encore plus marquée entre personnel du même lieu géographique. Il importe, enfin, de remarquer qu'au-delà des dispositions prises par la Direction Générale, cette agréable atmosphère de travail est beaucoup plus tributaire du profond désir des collaborateurs de vivre en famille.

II. L'ORGANISATION DE UACAM-VIE

Comment cesser la réflexion managériale au niveau stratégique sans la prolonger au niveau de l'organisation ? Ce serait oublier qu'aujourd'hui le mot magique de la stratégie est celui d'« implémentation », de déploiement⁵. Ainsi UACam-Vie pour mettre en œuvre sa stratégie compte quatre principaux Départements que nous parcourrons ci-dessous à savoir : le Département Technique, Commercial, Administratif et financier, Contrôle de gestion.

⁵L'expression est de Helfer Jean-Pierre, Kalika Michel, Orsoni Jacques. *Management Stratégie et organisation*, 6^{ème} Edition, Vuilbert, juin 2006, P.3

1. Les Départements technique et commercial

Le département technique regroupe en son sein trois principaux services qui sont les suivants :

➤ **L'actuariat** : C'est l'application du calcul des probabilités et la statistique à l'élaboration des conditions d'assurance et aux questions financières. Ce service piloté de main de maître par un actuaire (Responsable du Département) aidé par un actuaire stagiaire, se charge de la conception et la vérification des notes techniques, du calcul des provisions mathématiques, des tarifications spéciales. Il s'occupe en collaboration avec la production, du traitement de la réassurance.

➤ **Les prestations** : ce service est dirigé par un Chef de division assisté d'un collaborateur permanent et un autre à cheval entre la production. Il se charge de la gestion des sinistres qui se résument essentiellement au paiement des capitaux décès ou invalidité permanente, des rachats (totaux ou partiels), et de capitaux échus. Dans le cadre de ses fonctions, ce service détermine les droits des bénéficiaires et ordonnance les règlements (ce qui nécessite une compétence juridique pointue que UACam-Vie dispose). Le règlement des sinistres n'est pas décentralisé.

➤ **La production** : Ce service est le plus étoffé du Département en termes d'effectifs, avec un Chef de Division assisté de deux collaboratrices permanentes et un autre à cheval entre le service prestations. Il est garant de la constitution et la gestion d'un portefeuille de qualité. Il se charge également en collaboration avec le service Actuariat de la gestion de la réassurance où il cède tous risques dépassant le plein de conservation.

Le Département commercial a pour rôle principal l'exécution de la politique commerciale de la compagnie. Les principales missions qui lui sont confiées consistent essentiellement au développement quantitatif et qualitatif du portefeuille, et à l'animation du réseau de distribution. Afin de remplir ses missions, le Département va se lancer dans une perpétuelle recherche d'affaires nouvelles en vue d'assurer la croissance du chiffre d'affaire. Il va s'appuyer sur un réseau de distribution qu'il met en place et une gamme de produits très variés et rigoureusement sélectionnés. Les principales cibles sont les entreprises pour les contrats groupes, et les particuliers pour les contrats individuels. La supervision est assurée par un responsable du Département jouissant d'une profonde expérience dans le domaine. Il est assisté au siège d'une collaboratrice spécialisée dans la

gestion des grands comptes⁶, et six autres collaborateurs pour la gestion des bureaux directs.

2. Les Départements administratif et financier et contrôle de gestion

Le Département administratif et financier assure la gestion d'activités communes à l'ensemble des services et la coordination nécessaire des activités des autres directions, en même temps qu'il doit asseoir une logique d'efficacité et de rentabilité des décisions d'investissement. Comme son nom l'indique, il comporte un volet administratif et un autre financier. Ce dernier volet est caractérisé par la tenue de la comptabilité et la gestion des placements. Le Département est supervisé par un responsable qui, en pratique, délègue l'aspect administratif à une collaboratrice pour se concentrer sur les tâches comptables et les placements. L'importance déjà considérable et la sensibilité de la comptabilité pour une entreprise justifient bien ce choix de direction. Le responsable du Département est assisté par quatre collaborateurs dont les tâches sont clairement définies et révisables en début de chaque année. Le travail s'effectue en réseau, ce qui permet au responsable de suivre permanemment l'activité depuis son poste. Enfin, les traitements s'effectuent au jour le jour au moyen d'un logiciel appelé « SAARI ».

Le Département Contrôle de gestion et Audit interne (DCGAI) est assuré par une seule et même personne. Puisque l'audit consistera essentiellement à évaluer les procédures mises en œuvre par le contrôle de gestion, le responsable de ce département mettra l'accent sur le contrôle de gestion. Il s'agit en effet d'un outil indispensable à la prise décision. Sans pouvoir décider, le contrôle de gestion met à la disposition de la Direction Générale les éléments qu'il juge pertinents pour orienter la décision de celle-ci et au besoin, fait des propositions. Dans le cadre de ses missions, le contrôle de gestion se charge de :

- Faire des prévisions ;
- Déterminer les objectifs ;
- Suivre ces objectifs à travers les reporting ;
- Elaborer les budgets.

⁶ Suivi des contrats dont la prime est supérieure ou égale à 2 500 000FCFA

En plus de ces missions, le contrôle de gestion peut être à tout moment mandaté par la Direction Générale pour avoir des informations complémentaires dans un autre service de l'entreprise. Afin de bien assumer ses tâches, il bénéficie du secours de la Direction Générale et de tous les services de l'entreprise.

A côté de ces Départements, on a enfin **le service informatique**, qui sert de support à tous les autres services. Notons que le logiciel métier utilisé par UACam-Vie se nomme « EXTEL VIE ». C'est une application qui permet de gérer le contrat d'assurance dans toutes les étapes de sa vie. Si la technologie de cette application installée dans l'AS 400⁷ semble obsolète, sa robustesse continue encore à séduire UACam-Vie. Toutefois des projets sont en cours pour migrer vers une nouvelle application nommée « SUNU LIFE ». En attendant, le service informatique est garant du bon fonctionnement de EXTEL VIE, crée des utilisateurs et leur affecte des droits. Tout ceci montre bien le rôle capital de ce service dans l'entreprise. Trois principales tâches lui sont confiées :

- L'administration système : dans ce cadre, le service va se charger de veiller au bon fonctionnement du réseau, des postes utilisateurs, et de s'assurer de leur disponibilité à tout instant ;
- L'exploitation : qui consiste essentiellement au « quittancement »⁸, à l'émission des quittances, et à l'appel et encaissement des primes.
- Le développement : on a généralement des nouveaux développements en fonction des nouveaux produits.

Pour abattre ce travail de titan, le chef de service est assisté d'un collaborateur complètement rompu à la tâche.

Section 2 : UACam-Vie dans son environnement

L'environnement d'une organisation est l'ensemble des éléments extérieurs à cette organisation avec lesquels celle-ci entretient des relations d'influence. Les principales caractéristiques de l'environnement sont : l'extériorité, l'influence, le changement permanent, et la complexité. On peut le subdiviser en deux principaux éléments que sont :

⁷ C'est un mainframe fabriqué par IBM et utilisant comme système d'exploitation l'US 400

⁸ Création de quittance interactive permettant de générer plusieurs quittances à la fois

le macro environnement composé de facteurs, et le micro environnement composé d'acteurs. La description de l'environnement de UACam-Vie passe donc par la présentation des facteurs susceptibles d'influer sur le secteur des assurances vie au Cameroun, puis, les principaux acteurs du marché, et notamment les concurrents.

I. LES FACTEURS INFLUANT SUR LE MARCHE DE L'ASSURANCE VIE

Les facteurs sont des éléments qui composent le macro environnement. Il s'agit pour UACam-Vie, de l'ensemble des éléments contraignants qui exercent sur elle une influence unilatérale, et que celle-ci peut difficilement contrôler. L'attitude à adopter est donc la pro-activité, qui nécessite, pour le manager, de bien scruter l'environnement.

1. Les facteurs socioéconomiques et politiques

L'une des difficultés majeures du développement de l'assurance vie au Cameroun et dans la zone CIMA, en général, est la faiblesse et l'irrégularité des revenus des populations. Ceux-ci sont conditionnés par la situation économique du pays.

Les conditions économiques au cours de la décennie écoulée se prêtaient peu au développement de l'assurance vie. En effet, la relance économique prévue en 2006 après l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTE⁹ a été remise en cause d'une part, par « les émeutes de la faim » de Février 2008, et d'autre part, par la crise financière de 2008. En conséquence, la croissance économique a connu une stagnation telle que nous le montre le graphique suivant :

⁹ Pays pauvres très endettés. 42 pays de la planète terre ont été admis comme PPTE.

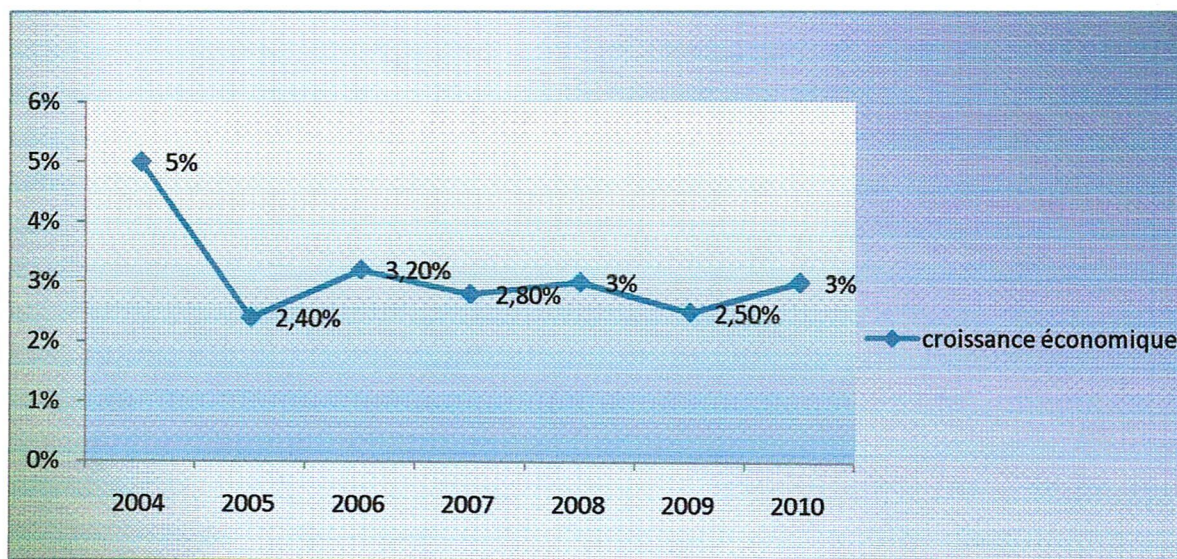


Figure1 : Courbe de l'évolution de la croissance économique du Cameroun

De plus, le secteur informel caractérisé par des revenus irréguliers et fluctuants occupe à lui tout seul 90,4% de la population active¹⁰.

Cependant, les projets futurs, matérialisés par le Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) augurent des lendemains meilleurs. En effet, avec à court terme une projection de croissance de 5% en 2012 et une émergence prévue en 2035, les opportunités s'annoncent nombreuses pour le développement de l'assurance vie. Il faudrait donc pour UACam-Vie aiguiser les outils techniques et commerciaux propres à s'arroger la plus grosse part de marché, surtout que les réalisations ne se font pas attendre avec la pose de la première pierre du port en eau profonde de Kribi et celle du barrage de Lom Pangar.

Le secteur bancaire n'est pas en reste dans cette dynamique économique. En effet, se référant aux propos de Monsieur Mathieu MANDENG, Président de l'Association professionnelle des établissements de crédits (Apecam), par ailleurs Directeur Général de la Standard Chartered Bank, l'objectif visé est un taux de bancarisation de 10%. Ce secteur particulièrement important pour UACam-Vie (plus de la moitié du chiffre d'affaire provient de la bancassurance) interpelle vivement les dirigeants à optimiser la bancassurance afin de tirer pleinement profit d'une telle évolution.

Le contexte politique n'est pas sans influence sur le marché de l'assurance vie, compte tenu de la nécessité d'une stabilité politique pour le bon déroulement des affaires,

¹⁰ Résultats de l'Enquête sur l'emploi et le secteur informel 1 (EESI 1) effectué par l'INS en 2005

mais également de l'importance du volet « relationnel » dans l'attribution des marchés au Cameroun. Ce contexte a connu des moments forts dont les plus marquants sont :

- Les élections présidentielles de 2011 et la poursuite de « l'opération épervier » avec la condamnation de l'ex Secrétaire Général de la Présidence de la République et d'un célèbre homme d'affaire. Les risques de soulèvements maîtrisés par les forces publiques pouvaient faire craindre une croissance de la sinistralité surtout pour les garanties en cas de décès.

- Le remaniement ministériel qui a vu la nomination d'un nouveau Ministre des Finances, patron des assurances au Cameroun, ainsi que l'arrivée d'un nouveau Chef de la Division des assurances. C'est donc une nouvelle équipe dirigeante avec laquelle les acteurs devront désormais collaborer.

2. Les facteurs technologiques, réglementaires et démographiques

Sur le plan technologique, l'on note des avancées considérables, avec l'évolution des travaux de pose de la fibre optique à travers le Cameroun par la CameroonTelecommunication (CAMTEL). Ces progrès dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) auront pour conséquence de faciliter l'accès au réseau internet aux populations. Ainsi, on aura à l'avenir des prospects beaucoup plus informés, et les produits d'assurance vie devront se conformer à cette nouvelle donne s'ils veulent conserver tout leur charme. Ces progrès des TIC s'accompagnent très souvent d'une nouvelle pratique que les compagnies d'assurances leaders telles que UACam-Vie devraient pouvoir anticiper : le e-commerce, ou commerce électronique.

Sur le plan réglementaire, l'on note des évolutions très significatives de la législation. C'est le cas notamment avec le nouvel article 65-1 du code CIMA qui vient renforcer la protection de l'assuré. En effet, pour tous les contrats possédant une valeur de rachat, un encadré est placé en tête de la proposition d'assurance ou du projet de contrat. Sa taille ne dépasse pas une page et il contient de façon limitative et dans l'ordre les informations citées dans ledit article. Ainsi, les assureurs vie sont donc appelés à changer leurs propositions d'assurance pour ces produits afin de se conformer à cette disposition. Par ailleurs, ils devront également insérer dans les contrats, les valeurs de rachat ainsi que le cumul des primes payées pour chacune des huit premières années du contrat. Il importe

enfin de préciser l'octroi de l'agrément à deux nouvelles sociétés vie qui viendront alors densifier la concurrence déjà existante.

Enfin, sur le plan démographique, la population du Cameroun au dernier recensement en 2010 était estimée à 19 406 100 habitants, avec un taux de croissance de 2.3%¹¹. Une information favorable quand on sait qu'un citoyen est un prospect pour les produits d'assurance vie.

II. LES ACTEURS DU MARCHÉ DE L'ASSURANCE VIE

Dans ce paragraphe, il sera question pour nous de présenter le marché de l'assurance vie en précisant les principales compagnies d'assurances qui le composent, et bien sûr de présenter le positionnement de UACam-vie dans ce marché.

1. Le marché camerounais de l'assurance vie

Le Cameroun occupe une place de choix dans l'espace CIMA. En effet, deuxième marché le plus important de la zone, le marché camerounais de l'assurance a connu un chiffre d'affaire de près de 123 641 millions de FCFA, dont 31 106 millions de FCFA reviennent à l'assurance vie, soit 24,18%.

En effet, cette dernière branche d'assurancejadis lésé connaît depuis bientôt une décennie un élan soutenu. Parti de 14 757 millions de FCFA en 2004 le chiffre d'affaire de l'assurance vie a franchi en 2010 le cap des 31 106 millions FCFA. Le diagramme ci-dessous donne une image de cette évolution années après année depuis 2004.

(Insérer le diagramme)

Source : Rapport sur le marché camerounais des assurances : exercices 2004 à 2010 (ASAC)

De ces données, on peut suivre l'évolution du taux de croissance du chiffre d'affaire au cours de cette même période à travers le tableau ci dessous.

¹¹ Statistique du bureau camerounais de recensement de la population (BUCREP)

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Taux de croissance		7,56%	16,89%	21,33%	13,87%	11,31%	9,02%

Tableau 1: Evolution du taux de croissance du chiffre d'affaire des sociétés d'assurances vie au Cameroun

S'il n'est aucun doute sur l'évolution du chiffre d'affaire d'année en année, force est de remarquer à la lecture de ce tableau que cette croissance est en perte de vitesse depuis 2008.

L'honorable place que le marché camerounais de l'assurance vie occupe dans la CIMA est la conséquence du dynamisme des compagnies présentes sur le territoire. En effet le marché compte sept¹² compagnies d'assurances vie qui se répartissent disproportionnellement le chiffre d'affaire tel que nous le présente le graphique suivant pour l'année 2010.

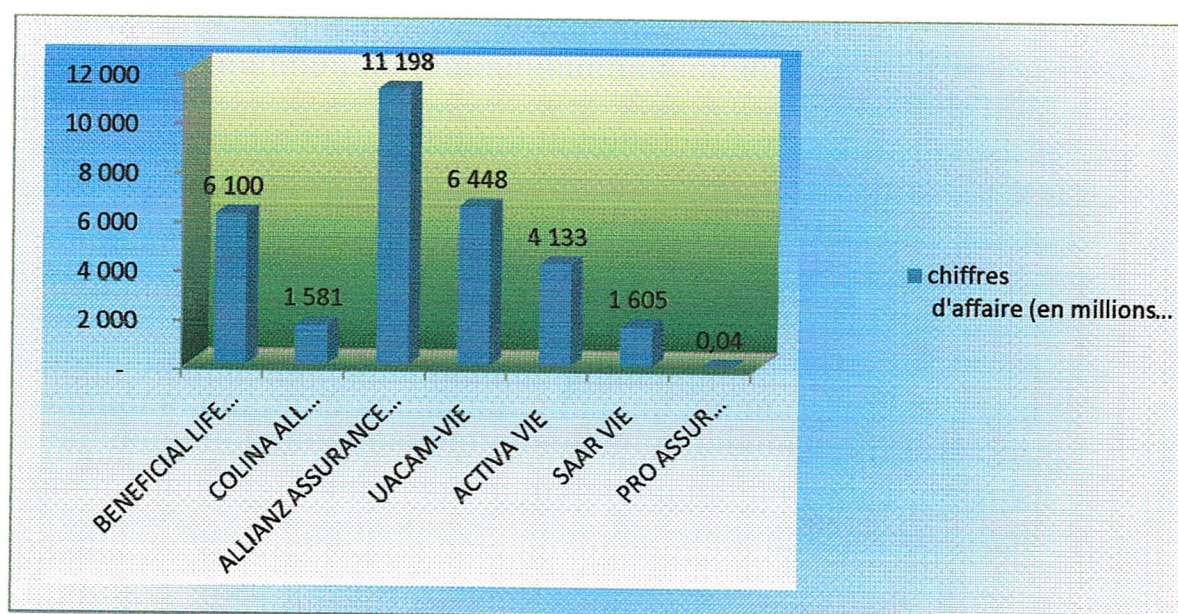


Figure 2 : Histogramme de la répartition du chiffre d'affaire entre les sociétés d'assurances vie au Cameroun

¹² Ce nombre est passé en 2012 à neuf avec l'agrément de deux nouvelles compagnies qui n'ont pas encore démarré leurs activités.

L'analyse est affinée avec la présentation dans le tableau ci-dessous d'une synthèse des parts de marché pour la même période.

Compagnies d'assurances	BENEFICIAL LIFE INSURANCE	COLINA ALL LIFE CAMEROON	ALLIANZ ASSURANCE VIE CAMEROUN	UACAM-VIE	ACTIVA VIE	SAAR VIE	PRO ASSUR VIE
Parts de marché	19,61%	5,08%	36,00%	20,73%	13,29%	5,16%	0,00%

Tableau 2: Répartition des parts de marché entre les sociétés d'assurances vie au Cameroun en 2010

2. Le positionnement de UACam-Vie dans le marché

Au regard de la répartition des parts de marché ci-dessus, l'on peut conclure que certaines compagnies peuvent être considérées comme locomotives du marché camerounais de l'assurance vie. Car, en raison de l'importance de la part de marché qu'elles occupent, elles sont citées en exemples et suivies dans leur action par les autres compagnies du marché. UACam-Vie jouit bien de ce privilège. En effet, avec ses 6 448 millions de francs CFA en 2010, représentant 20,73% du chiffre d'affaire du marché la même année, et ses 7 246 millions de francs CFA en 2011, elle se taille la deuxième plus grosse part du marché camerounais de l'assurance vie. Ce positionnement de UACam-VIE sur le marché est donc le reflet de son sérieux et son professionnalisme. Un succès cependant nuancé.

En effet cette honorable place cache cependant quelques limites. Une étude plus affinée de l'évolution de la part de marché de UACam-Vie de 2004 à 2010 conduit à une conclusion beaucoup moins élogieuse. Le tableau ci-dessous retrace l'évolution de cette part de marché sur la période indiquée.

Années	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Parts de marché	18,80%	14,37%	19,59%	20,78%	23,92%	19,49%	20,73%

Tableau 3: Evolution de la part de marché de UACam-Vie

2. Le positionnement de UACam-Vie dans le marché

Au regard de la répartition des parts de marché ci-dessus, l'on peut conclure que certaines compagnies peuvent être considérées comme locomotives du marché camerounais de l'assurance vie. Car, en raison de l'importance de la part de marché qu'elles occupent, elles sont citées en exemples et suivies dans leur action par les autres compagnies du marché. UACam-Vie jouit bien de ce privilège. En effet, avec ses 6 448 millions de francs CFA en 2010, représentant 20,73% du chiffre d'affaire du marché la même année, et ses 7 246 millions de francs CFA en 2011, elle se taille la deuxième plus grosse part du marché camerounais de l'assurance vie. Ce positionnement de UACam-VIE sur le marché est donc le reflet de son sérieux et son professionnalisme. Un succès cependant nuancé.

En effet cette honorable place cache cependant quelques limites. Une étude plus affinée de l'évolution de la part de marché de UACam-Vie de 2004 à 2010 conduit à une conclusion beaucoup moins élogieuse. Le tableau ci-dessous retrace l'évolution de cette part de marché sur la période indiquée.

Années	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Parts de marché	18,80%	14,37%	19,59%	20,78%	23,92%	19,49%	20,73%

Tableau 3: Evolution de la part de marché de UACam-Vie

On constate donc que cette part de marché évolue en dents de scie, avec une croissance moyenne de **19.67%**, et la meilleure performance enregistrée en 2008, curieusement l'année pendant laquelle le taux de croissance général du chiffre d'affaire du marché entamait sa perte de vitesse. Ceci est donc la preuve du ralentissement de l'activité de l'entreprise, pourtant à un moment où la concurrence s'annonce plus vive avec la création de deux nouvelles sociétés d'assurance.

Chapitre 2 : LES ACTIVITES DE UACam-Vie

UACam-Vie, comme toute société d'assurance vie, mène exclusivement ses activités dans les branches d'assurance vie et de capitalisation telles que définies à l'article 328 du code des assurances de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances. Dans ce chapitre nous allons présenter le détail de ces activités en les regroupant en deux sections : une première section consacrée aux activités techniques et commerciales, et une seconde dédiée aux activités administratives, comptables et financières.

Section première : Les activités techniques et commerciales

Pendant que les activités techniques sont tournées vers l'entreprise, les activités commerciales sont orientées vers les clients. Il faut donc une symbiose entre les deux activités pour une bonne marche de la société.

I. LES ACTIVITES TECHNIQUES

Parmi les activités techniques, nous ne nous intéresserons qu'à celles qui ont été jugée essentielles et sur lesquelles nous avons travaillé.

1. L'actuariat

L'une des taches du service actuariat est l'estimation du nombre de tardifs dans l'optique de déterminer la provision pour tardifs. Encore appelés IBNR (Incurred but not reported), les tardifs sont des sinistres survenus au cours d'un exercice, mais non encore déclarés à la clôture de celui-ci. Afin qu'ils ne viennent impacter sur le résultat d'un autre exercice, ces tardifs font l'objet d'une évaluation minutieuse à la clôture de chaque qu'exercice¹². A UACam-Vie, son estimation est faite manière très prudente conformément aux normes internes du groupe SUNU (NS10), et dans le strict respect des dispositions de

¹² Principe d'indépendance des exercices en comptabilité

la circulaire de la CRCA (pages 435 et 436 du code CIMA). D'abord son expérience lui permet un recul suffisant en termes de statistiques, puis elle se fait d'une part pour l'ensemble du portefeuille, et d'autre part, produit par produit, la valeur la plus élevée étant retenue. Ci-dessous, nous détaillons la procédure d'évaluation à partir d'un exemple sur le portefeuille de UACam-Vie composé des garanties Décès groupe emprunteurs (DGE), Décès Groupe Salariés (DGS) et comptes parrainés (CP). Estimons le nombre de tardifs à fin 2011

➤ **1^{ère} méthode : Evaluation sur la globalité du portefeuille.**

Tout part de la base de données constituée dans EXTEL VIE à partir des opérations enregistrées par le service prestations. On l'extrait pour la transférer dans EXCEL, et après quelques traitements (suppression des doublons, filtres, tris, etc.), on obtient un tableau triangulaire. Après détermination de la cadence de tardifs et détermination du nombre de tardifs par exercice de survenance, on obtient les tableaux suivants :

Année de survenance	Année de déclaration									Total
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2012 - 2015
2007	56	226	78	65	21					0
2008		129	172	125	23	48				48
2009			102	219	50	68	38			107
2010				148	156	141	141	32		314
2011					75	161	71	50	28	310
						418	250	82	28	779

Tableau des cadences par année			
1 ^{ère}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}
214%	95%	67%	38%

Tableau 4: Estimation de la cadence et du nombre de tardifs du portefeuille

Une lecture des tableaux nous indique qu'il y a environ **779 tardifs** dans ce portefeuille qui seront déclarés chaque année jusqu'en fin 2015. Par ailleurs, on note que la majorité des sinistres sont déclarés dans l'année qui suit leur survenance. Est-ce que ces hypothèses sont vraies pour toutes les garanties ? Affinons l'étude produit par produit pour conclure.

➤ 2^{ème} méthode : Evaluation produit par produit

En reprenant la même démarche ci-dessus pour chaque produit, on a les tableaux suivants :

Année de survenance	Année de déclaration									Total
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2012 - 2015
2007	22	166	65	61	17					0
2008		64	126	109	20	49				49
2009			49	152	34	76	38			113
2010				86	91	153	153	66		373
2011					34	116	61	52	26	256
						395	252	119	26	792

Tableau des cadences par année

1 ^{ère}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}
342%	178%	154%	77%

Tableau 5: Estimation de la cadence et du nombre de tardifs sur les CP

Année de survenance	Année de déclaration									Total
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2012 - 2015
2007	19	57	13	4	4					0
2008		59	44	16	3	12				12
2009			39	66	16	5	8			13
2010				52	65	24	24	18		65
2011					31	52	14	4	7	77
						93	46	22	7	168

Tableau des cadences par année

1 ^{ère}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}
167%	46%	13%	21%

Tableau 6: Estimation de la cadence et du nombre de tardifs sur les DGE

Année de survenance	Année de déclaration									Total
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2012 - 2015
2007	15	3								0
2008		6	2			0				0
2009			14	1		0	0			0
2010				10		0	0	0		0
2011					10	2	0	0	0	2
						2	0	0	0	2

Tableau des cadences par année			
1ère	2ème	3ème	4ème
15%	0%	0%	0%

Tableau 7: Estimation de la cadence et du nombre de tardifs sur les DGS

On observe à la lecture de ces tableaux qu'il y a environ **962tardifs¹³** dans ce portefeuille qui seront déclarés chaque année jusqu'en 2015, sauf les DGS qui seront déclaré en totalité en 2012. Par ailleurs, on confirme que la majorité des sinistres sont déclarés dans l'année qui suit le décès de l'assuré.

En définitive, puisque la méthode produit par produit nous donne un nombre plus élevé de tardifs, c'est elle qui sera retenue. Ainsi pour la détermination de la provision pour tardifs, UACam-Vie retiendra **962 tardifs, d'où une extrême prudence qui lui permet à toute époque de tenir ses engagements.**

2. La production

Comme nous l'avions mentionné plus haut, la production est garante de la constitution et de la gestion d'un portefeuille de qualité. Dans le cadre de ses taches quotidiennes, le service production procède à :

- La cotation indicative des risques : il s'agit de la première évaluation de la prime du risque proposé, sans tenir compte de ses éléments propres.
- La sélection des risques : cette opération permet d'obtenir un portefeuille de risques homogène et bien tarifé. Elle s'effectue au moyen de l'étude du dossier fourni par

¹³ 962=2+168+792=tardifs CP+tardifsDGE+tardifs DGS

le proposant qui comporte généralement un bulletin d'adhésion, un questionnaire médical, les résultats des examens médicaux, éventuellement les pièces comptables et financières. Le producteur bénéficie dans cette étude de l'expertise du médecin conseil de UACam-Vie ou de celui des réassureurs. Au terme de l'étude, le dossier est accepté aux conditions normales ou avec surprime, ou tout simplement rejeté.

➤ La rédaction des contrats : une fois la proposition acceptée, il est question ici d'émettre la prime par une saisie dans le logiciel EXTEL VIE puis d'éditer les conditions générales et particulières qui matérialisent l'engagement des parties.

➤ La modification des contrats : à la demande de l'assuré ou sur proposition de UACam-Vie par l'établissement d'un avenant.

Il est important de relever que, pour le cas de certains contrats typiques de bancassurance, certaines formalités ci-dessus ne sont pas applicables. La production se contente alors d'émettre la prime sur la base de la liste des prélèvements reçus de la banque, puis procède à l'encaissement dès régularisation.

Pour bien mener ses activités, le service production est en liaison avec les autres services de la société, et en particulier la réassurance qu'il gère avec le service actuariat.

II. LES ACTIVITES COMMERCIALES

Elles se résument à la commercialisation qui consiste à mettre le produit à la disposition de la clientèle à travers un réseau de distribution.

1. Les produits commercialisés

Les activités de UACam-Vie reposent sur la protection financière. Cette protection regroupe plusieurs produits qui se présentent sous forme de contrats de groupe ou de contrats individuels.

➤ **Les produits de prévoyance** : ils ont pour garantie de base le décès. Ils peuvent contenir les garanties complémentaires telles que l'invalidité absolue et définitive, le décès accidentel, l'incapacité partielle permanente, l'incapacité temporaire de travail. Deux formes de contrats sont proposées au prospect : *les frais d'obsèques* (garantissent le versement d'un capital au décès de l'assuré afin de permettre au bénéficiaire de faire face aux charges engendrées par l'organisation des obsèques) et *la temporaire décès* (garantit le

versement d'un capital, soit aux bénéficiaires désignés en cas de décès de l'assuré, soit à lui-même en cas d'invalidité définitive). Quelques exemples : *Décès Groupe salariés (DGE)*, *décès groupe emprunteurs (DGS)*, *ECOSECURE*.

➤ **Les produits d'épargne et de capitalisation** : Ils donnent droit à l'assuré, à travers les cotisations versées régulièrement, à la constitution d'un capital qui sera reversé aux bénéficiaires, l'allocation d'un service de rente ou des indemnités de fin de carrière. Exemples : *RETRAITE COMPLEMENTAIRE (RC)*, *RETRAITE PLUS (RP)*. Le pôle attractif de certains produits de capitalisation est la possibilité offerte à l'assuré de se voir payer la valeur totale du contrat avant le terme, alors que seul un petit nombre de primes ont été payées, grâce à l'introduction du tirage au sort. Exemples : *BONUS*, *ECOBONUS*, *GOLDEN DRAW*.

2. Le réseau de distribution

Le réseau de distribution de UACam-Vie comprend deux volets :

➤ Le réseau direct : la commercialisation est faite par les employés de l'entreprise. UACam-Vie compte deux bureaux directs ayant chacun deux employés : un à Yaoundé, et un autre à Bangui en république centrafricaine. Ce dernier réalise à lui tout seul un chiffre d'affaire qui flirte le milliard.

➤ Le réseau indirect : il se décompose encore en un réseau des intermédiaires classiques (courtiers agents généraux) où l'on retrouve des partenaires de référence tels que GRAS SAVOYE et ASCOMA, et des partenariats de bancassurance qui rapportent à eux seuls plus de la moitié du chiffre d'affaire.

Section 2 : Les activités comptables et financières et de contrôle de gestion

I. LES ACTIVITES COMPTABLES ET FINANCIERES

1. Les activités comptables

La comptabilité transforme toutes les données de l'entreprise en données chiffrées. Elle apparaît donc comme une interface de l'entreprise vis-à-vis du public. En effet, par l'établissement du bilan, du compte d'exploitation général, et du compte de pertes et profits, l'équipe des cinq collaborateurs « fait le point » de la situation de la société. Elle

regroupe à cet effet tous les éléments comptables provenant des autres services. Il s'agit essentiellement des :

- Primes au comptant encaissées, primes émises, commissions versées ;
- Sinistres réglés ;
- Frais généraux payés : salaires, charges sociales, honoraires, loyers, d'imprimés, etc. ;
- Primes cédées aux réassureurs, sinistres remboursés ;
- Provisions techniques (mathématiques, pour participation aux excédants, etc.).

En plus de ce qui précède, les services comptables ont également la charge de tenir à jour la comptabilité du portefeuille.

Compte tenu des écarts qui peuvent résulter entre les informations dont dispose la comptabilité pour une opération donnée, et celles que possèdent d'autres services pour la même opération, le service de la comptabilité va procéder à des rapprochements. Ceux-ci consistent tout simplement à la vérification de la concordance des différents documents. On distingue deux types de rapprochements :

- Le rapprochement bancaire : qui se fait mensuellement et consiste à la comparaison des chiffres des relevés mensuels reçus de la banque avec ceux du Grand livre ;
- Le rapprochement « technique » : qui consiste à la recherche de l'origine des écarts d'une part entre les encaissements et les émissions, d'autres parts entre les sinistres payés et les sinistres réglés. Pour ce faire, après confrontation entre le personnel de la comptabilité et les services production et prestations, les responsables de chaque département valident et font signer par le contrôle de gestion.

2. Les Placements

L'assurance est une opération à long terme. Pendant la durée du contrat, l'assureur est détenteur des fonds dont il n'est pas le propriétaire. Pour faire face à ses engagements futurs, il doit s'offrir plusieurs opportunités afin d'effectuer les placements sûrs, rentables et liquides.

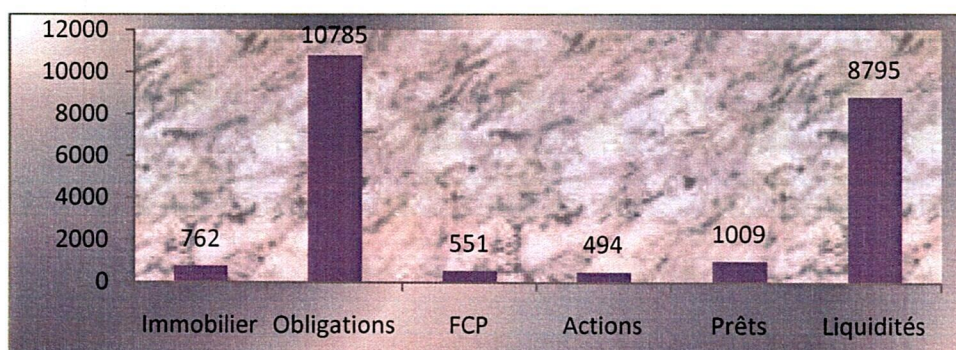
AUACam-Vie, la politique de placement est bien encadrée par le code CIMA et se décline en 2011 de la manière suivante :

➤ Le rapprochement « technique » : qui consiste à la recherche de l'origine des écarts d'une part entre les encaissements et les émissions, d'autres parts entre les sinistres payés et les sinistres réglés. Pour ce faire, après confrontation entre le personnel de la comptabilité et les services production et prestations, les responsables de chaque département valident et font signer par le contrôle de gestion.

2. Les Placements

L'assurance est une opération à long terme. Pendant la durée du contrat, l'assureur est détenteur des fonds dont n'est pas le propriétaire. Pour faire face à ses engagements futurs, il doit s'offrir plusieurs opportunités afin d'effectuer les placements sûrs, rentables et liquides.

A UACam-Vie, la politique de placement est bien encadrée par le code CIMA et se décline en 2011 de la manière suivante :



Source : Rapport annuel 2011 UACam-Vie

Figure 3: Histogramme de la répartition des placements de UACam-Vie en 2011 (en millions FCFA)

On note une prédominance des obligations et des liquidités. Toutefois, cette répartition ne traduit pas fidèlement la politique de UACam-Vie, puisque les liquidités ne sont pas une priorité compte tenu du faible niveau de rémunération des DAT. Cette flambée de la proportion des liquidités s'explique en partie par le versement en fin d'année (au moment de l'arrêté des comptes) des coupons sur certaines obligations. Elles sont en pratique réinvesties immédiatement au début de l'année suivante. Il importe néanmoins de rappeler que le Département administratif et financier utilise souvent les placements bancaires pour appuyer le Département commercial dans la négociation des partenariats de bancassurance.

II. LES ACTIVITES DE CONTROLE DE GESTION

1. La maîtrise des frais de généraux

L'une des difficultés auxquelles sont confrontés les produits d'assurance vie est leur rentabilité plombée en grande partie par les frais généraux. La maîtrise de ces frais est donc un challenge dans lequel UACam-Vie, sans être parfait donne le bon exemple sur le marché camerounais. Le graphique ci-dessous vient conforter cette réalité.

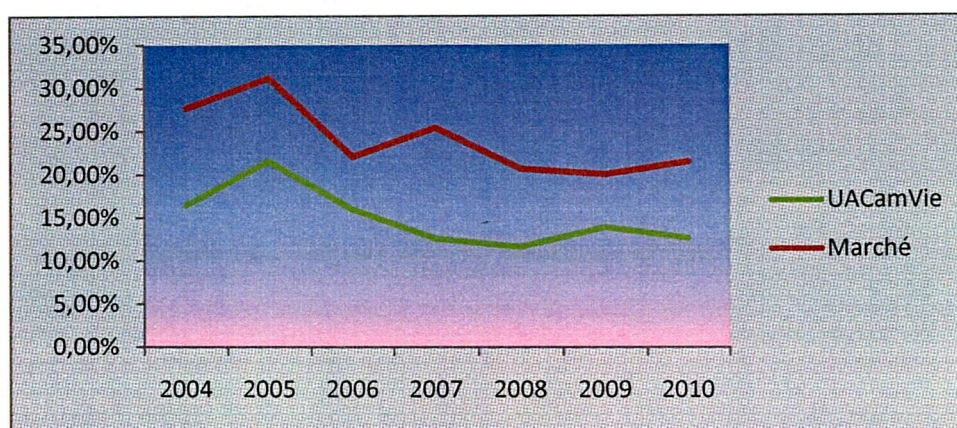


Figure 4: Courbe de l'évolution des frais généraux de UACam-Vie et du marché

Cette performance louable est pour beaucoup le fruit d'un certain dynamisme du Contrôle de gestion qui s'emploie tant bien que mal à les conserver au plus bas niveau possible. Exploit à encourager, même si on peut regretter le budget « formation du personnel » qui est sacrifié, pourtant permettrait d'accroître considérablement la productivité, rendant ainsi marginal l'augmentation de ces frais.

2. Le concours à la fixation des objectifs

L'un des rôles majeurs que joue le contrôle de gestion au sein de l'entreprise est le soutien apporté à la Direction Générale pour la fixation des objectifs. Pour bien assumer cette lourde responsabilité, ce Département va se doter de plusieurs outils provenant à la fois de l'entreprise et de son environnement. Ainsi, le contrôleur de gestion va dans un premier temps collaborer avec tous les services de la compagnie afin d'avoir le maximum d'informations lui permettant d'apprécier la situation de l'entreprise et les différentes tendances. Dans un second temps, il sera question pour cette entité de l'entreprise de scruter l'environnement pour y déceler les menaces et les opportunités. Ceci est possible grâce aux informations reçues de certains partenaires parmi lesquels l'ASAC (pour le suivi

➤ Elle pourrait aussitôt que la trésorerie le permet, réunir ses services dans un même bâtiment, ou à défaut, solliciter provisoirement une nouvelle adresse pour le Département technique situé à Akwa. Cela permettrait de réduire les délais de traitement des dossiers et éviterait des balades inutiles aux clients.

➤ Compte tenu de l'importance du nombre de clients, et de l'évolution des TIC, une plate forme (un site) informatique pourrait être mise en place pour permettre à ces clients de consulter à distance des informations de base sur leur contrat d'assurance. Ceci permettrait une économie des coûts de gestion et de temps, allègerait les procédures de consultation des informations, avec à la clé un gain d'image certain pour la compagnie.

➤ Compte tenu de la sensibilité des informations en assurance vie (salaire, situation matrimoniale, etc.), il serait judicieux pour l'entreprise de d'aménager un bureau isolé, où le client se sentirait libre d'exposer ses besoins à son vis-à-vis.

➤ Des formations bilingues pour le personnel améliorerait la qualité de la réception des clients.

➤ Il faudrait étoffer l'effectif du Département Contrôle de gestion et audit interne. Cela permettrait une meilleure évaluation des procédures de contrôle mises sur pied par le contrôle de gestion, et permettrait à ce dernier de se concentrer davantage sur son activité.

➤ Il faudrait faire des études statistiques supplémentaires du chiffre d'affaire (proportion des renouvellements, des augmentations de capitaux, des affaires nouvelles), du portefeuille (segmentation par produit, par réseau de distribution, etc.), et des causes de rachat. Tout ceci aiderait à prendre les meilleures décisions.

➤ Afin de tirer pleinement profit des performances de ses employés, une description détaillée par poste des tâches à accomplir et des résultats attendus devrait être établie, suivie éventuellement d'une amélioration des conditions de rémunération.

➤ La compagnie pourrait faire participer son personnel à des activités sportives. Ceci permettrait de les garder en bon état de santé et de renforcer l'esprit d'équipe.

Au terme de cette première partie, on peut dire que la place de choix occupée par UACam-vie sur le marché camerounais n'est pas le fruit d'un hasard. En effet, on peut le remarquer, la stratégie et l'organisation choisie par la compagnie lui permet d'allier **Professionalisme, Respect des engagements, Recherche de l'excellence**. Toutefois, ces performances sont encore perfectibles, et des solutions ont été proposées à cet effet.

Compte tenu de l'importance de la bancassurance dans son portefeuille (plus de 50% du chiffre d'affaire) lui permettant d'atteindre une plus grande frange de la population (21 633 assurés en 2011) d'une part, et des difficultés d'expansion de l'assurance vie d'autre part, notre intérêt a été porté sur l'étude de « **l'optimisation de la bancassurance : une réponse aux difficultés d'expansion de l'assurance vie au Cameroun** ». Ce travail fera l'objet de cette deuxième partie.

PARTIE II :
L'EXPLOITATION EFFICIENTE DE LA
BANCASSURANCE POUR MIEUX VENDRE
L'ASSURANCE VIE AU CAMEROUN

L'assurance est un « *contrat en vertu duquel, moyennant le paiement d'une prime, fixe ou variable, une partie, l'assureur, s'engage envers une autre partie, le preneur d'assurance, à fournir une prestation stipulée dans le contrat au cas où surviendrait un événement incertain que, selon le cas, l'assuré ou le bénéficiaire a intérêt à ne pas voir se réaliser* »¹⁵ Cette définition illustre bien l'objet sécuritaire de l'assurance, qui vise à limiter les effets d'un événement aléatoire préjudiciable. Selon que le risque repose ou non sur la durée de la vie humaine, on distinguera l'assurance non vie de l'assurance vie.

Cette dernière branche de l'assurance longtemps livrée à elle-même face aux multiples difficultés rencontrées à différentes étapes de son existence, a toujours du mal à prendrel'envol voulu dans les pays de la zone CIMA, et particulièrement au Cameroun. Il a fallu attendre quelques années après la ratification par les Etats du Traité CIMA pour voir adopter une réforme qui allait remarquablement redynamiser ce secteur d'activité. Il n'est rien d'autre que le principe de spécialisation dans les opérations d'assurances de dommages d'une part et d'assurance vie d'autre part¹⁶ (cf. article 326 du code CIMA). Suite à cette réforme, des sociétés nouvelles, pratiquant exclusivement la branche vie vont voir le jour. C'est le cas de ALLIANZ ASSURANCE VIE CAMEROUN(1998), AXA Vie (devenue en 2000 UACam-Vie), ACTIVA VIE(2002) et SAAR-VIE(2002) pour ne citer que quelques-unes. Celles-ci connaîtront un difficile démarrage car devant se conformer à des exigences de solvabilité dans un environnement où le produit d'assurance vie est un luxe qu'on n'a pas les moyens de se payer. En effet, diverses raisons d'ordre socioculturel, économique et parfois inhérentes même aux caractéristiques techniques de l'assurance vie vont constituer des véritables freins à son développement. Dans ce contexte où l'assurance vie ne se s'achète pas, mais se vend, il va falloir mettre sur pied de véritables réseaux de distribution aptes à relever le défi, et dans le strict respect de la réglementation relative à la présentation de l'offre d'assurance.

Les réseaux de distribution classiques (courtiers et agents généraux) ayant montré des limites dans ce domaine, les entreprises auront beaucoup plus recours :

➤ à leur force de vente, constituée de commerciaux bien formés généralement pour des contrats individuels ;

¹⁵ Définition de la Cour de Justice de l'Union Européenne

¹⁶ Le Tchad est une exception où les compagnies IARD pratiquent également les opérations relevant de la Branche vie et capitalisation.

➤ à la bancassurance pour des « contrats groupes », par ailleurs beaucoup plus rentables.

Même si ce dernier mode de distribution très prisé par les assureurs vie connaît un élan soutenu au Cameroun depuis la décennie écoulée, beaucoup reste à faire pour le perfectionner, compte tenu des difficultés stratégiques auxquelles est confrontée l'assurance vie dans son processus d'expansion.

C'est pourquoi, après avoir analysé les difficultés de l'assurance vie dans un premier chapitre, il nous est paru primordial dans un second chapitre, d'entrevoir la bancassurance comme une opportunité à exploiter.

Chapitre premier : LES DIFFICULTES DE L'ASSURANCE VIE AU CAMEROUN

Véritable Afrique en miniature, le Cameroun est un grand complexe culturel regroupant environ 250 (deux cent cinquante) ethnies, parlant plusieurs langues véhiculaires en dehors du français et l'anglais qui sont les langues officielles. Les religions qui y sont pratiquées sont l'animisme aux formes variées qui côtoient l'Islam, le catholicisme, le protestantisme, des sectes diverses en expansion. Ce beau pays situé au cœur de l'Afrique un peu au dessus de l'équateur est grand de 475 442km², pour une population d'environ 20 millions d'habitants. Néanmoins, l'assurance vie a malheureusement du mal à se faire une place dans cette imposante société, même si l'on peut relever au courant de la décennie écoulée une nette amélioration de la situation.

Plusieurs raisons peuvent justifier cette faible performance. En effet, les difficultés sont à la fois d'ordre socioéconomique, et liées aux caractéristiques même du marché de l'assurance vie

Section première : L'environnement socioéconomique

Si tout le monde est certain que la vie a bien une fin, nul ne peut prédire avec exactitude le moment précis. Une grande incertitude s'empare de l'homme lorsqu'il est question de planifier le futur. A l'origine, deux principaux risques : un décès prématuré et une longévité prolongée.

Face à ces risques les populations des pays développés, où l'individualisme est de règle, vont confier leur protection à un assureur, favorisant ainsi le développement de l'assurance vie. Au Cameroun, les contextes sociaux et économiques constituent encore des barrières.

I. LE CONTEXTE SOCIAL

L'on note parmi les principaux freins aux développements de l'assurance vie au Cameroun : le manque de culture d'assurance ainsi que les comportements sociaux et le niveau d'éducation.

1. Le manque de culture d'assurance

Cette culture d'assurance n'est pas encore le quotidien des camerounais du fait d'une part du règne de la solidarité intergénérationnelle, et d'autre part des préjugés d'ordre socioculturels et religieux.

a. La solidarité intergénérationnelle

Contrairement à l'Occident, et plus généralement dans les pays développés où le terme « famille » se réduit à la famille nucléaire, dans le contexte africain en général et camerounais en particulier, ce terme revêt une dimension plus importante. La famille ici regroupe un grand nombre d'individus dont les liens de parenté remontent à plusieurs générations. A l'Ouest du Cameroun par exemple, les enfants d'une même concession ont très souvent en commun un arrière grand parent. Ce-dernier, témoin vivant de l'histoire de la famille, suscite la curiosité des plus jeunes qui n'hésitent pas à prendre soin de lui dans la mesure du possible. De ce fait, à la différence des sociétés occidentales où les hommes du troisième âge font le plein des maisons de retraite, ceux-ci bénéficient de l'attention des plus jeunes au Cameroun, et plus généralement en Afrique.

Toujours dans le contexte camerounais, les enfants n'appartiennent pas uniquement à leurs parents biologiques, mais sont considérés comme les enfants de la grande famille, du quartier, du village, etc. En tant que tel, ils bénéficient de la solidarité spontanée d'un oncle ou d'une tante, d'un voisin, ou d'une « élite » du village.

On remarque donc que cette solidarité intergénérationnelle permet aux plus âgés de se procurer une sécurité matérielle auprès des plus jeunes et vice versa, ce qui peut les empêcher d'être individuellement plus soucieux des aléas du futur.

Il importe de noter que cette solidarité intergénérationnelle est progressivement entrain de perdre le pas en raison de plusieurs facteurs tels que la pauvreté et le chômage, pour ne citer que ceux-là.

b. Les préjugés d'ordre religieux

L'assurance a été combattue dès son origine par l'église catholique. En effet, une décrétale du Pape Grégoire IX en 1234 interdisait la pratique du prêt à la grosse aventure. Celui-ci s'appuyait sur les versets bibliques suivants :

Exode²² – « *si vous prêtez de l'argent à un compatriote, n'agissez pas comme les autres créanciers, ne lui réclamez pas d'intérêts* » ; Lévitique 25 – « *Si vous lui prêtez de l'argent, n'exigez pas d'intérêt. Si vous lui fournissez de la nourriture, ne lui demandez pas de vous la rendre avec un supplément* » ; Deutéronome 23 - « *Si vous prêtez quelque chose à un compatriote, argent, nourriture ou autre, n'exigez de lui aucun intérêt* ».

L'assurance vie non plus ne trouvera pas les bonnes grâces de l'Eglise. En effet, considérée comme une spéculation sur la vie humaine, celle-ci va également être frappée d'interdiction.

De même, le développement de l'assurance vie ne sera pas facilité dans l'Islam. En effet, la charia, ensemble des règles et conduites applicables aux musulmans, classe les actions humaines en cinq catégories parmi lesquelles, les actions *haram* qui représentent les actions interdites. De l'examen de ces actions, l'on retrouve les transactions commerciales *lariba* (qui représente l'intérêt), le *gharar*, c'est-à-dire l'incertitude ou l'ambiguïté et par extension le transfert de risque, et le *maisir*, qui correspond à la prise excessive de risque¹⁷.

Les principales religions pratiquées au Cameroun étant le Catholicisme, le Protestantisme et l'Islam, il va de soi que ces obstacles y sont une réalité. Toutefois, ils ne peuvent justifier ce faible taux de pénétration, quand on sait que le Maroc avec son taux de pénétration de 2.8%, est classé deuxième en Afrique, pourtant majoritairement musulman. Des réflexions sont menées dans toute la zone CIMA pour contourner ces barrières, notamment avec l'assurance *takaful* déjà effective sur d'autres marchés.

2. Comportements sociaux et éducation

Par-dessus les aspects culturels et religieux, le Cameroun est aussi caractérisé par les comportements sociaux et le niveau d'éducation des populations.

a. Comportements sociaux

Même si les croyances traditionnelles et religieuses ont leur part de responsabilité, il est important de constater que la mentalité et la psychologie qui caractérisent la population au Cameroun semblent s'avérer nocives pour la souscription des contrats d'assurance vie.

¹⁷ Extrait de la Thèse de Doctorat du Dr Aymric KAMEGA

En effet, tout sujet se rapportant à la mort suscite la peur auprès des populations, et celles-ci n'hésitent parfois pas à manifester leur désintérêt. En fait il s'agit d'un sujet tabou dont personne ne veut entendre parler, encore moins en débattre. Et quand bien même certains prospects veulent s'y intéresser, très vite ils sont rattrapés par la crainte de se voir ôter la vie par un bénéficiaire véreux, malgré les sanctions prévues à l'article 78 du code CIMA, relatives au meurtre de l'assuré par le bénéficiaire.

Dans ce contexte où il n'ya pas beaucoup d'échanges, il est difficile pour le vendeur de faire adhérer le prospect au contrat d'assurance. Selon Joubert (Pensées) : *« on peut convaincre les autres par ses propres raisons, mais on ne les persuade que par les leurs »*.

b. Le niveau d'éducation

Le produit d'assurances n'est pas palpable, puisqu'il s'agit d'une promesse. Il est donc important qu'assureur et assuré s'accordent bien sur l'étendue de cette promesse. Cet accord, formalisé par un écrit en français ou en anglais pour le cas du Cameroun¹⁸, est encore une priorité en assurance vie, les promesses étant faites sur le long terme. Cela dit, un langage explicite et compréhensible doit garantir une bonne communication. Ceci pose le problème de la compréhension des produits d'assurance vie par les prospects.

Observons quelques statistiques pour mieux prendre la mesure du problème dans le contexte camerounais.

Année de référence	2001	2005	2007	2010
Population sans instruction	23.6%	29.3%	33,0%	26,4%

Source : INS, ECAMII, 2001 ; EDSIII, 2004 ; MICSIII, 2006 ; ECAM III, 2007 ; EESI2, 2010 ; et EDS-MICS, 2011

Tableau 8: Evolution du pourcentage de la population sans instruction au Cameroun

Les statistiques nous montrent bien qu'une bonne partie de la population au Cameroun souffre encore du manque d'instruction, mais les progrès sont encourageants en terme de scolarisation. Le taux de scolarisation à en croire l'INS au Cameroun a enregistré une croissance nette de 8,5% entre 2001 et 2010.

Toutes les mesures d'informations de l'assuré mises en place par le législateur (articles 6, 65 et 75 du code CIMA) sont de peu d'efficacité dès lors qu'elles s'adressent à un public peu scolarisé. Lorsque ce n'est pas leur volume qui dissuade la curiosité de

¹⁸cf. article 7, alinéa 1 du code CIMA

quelques courageux lettrés qui s'engagent à les feuilleter, c'est la complexité des contrats d'assurance qui s'en charge.

II. Le contexte économique

Les comportements économiques des consommateurs vis-à-vis des produits d'assurance vie sont fortement influencés par la faiblesse des revenus et le contexte social.

1. La faiblesse et l'irrégularité des revenus

La récente décennie a été marquée par une crise financière généralisée dans le monde entier. Elle n'a pas été sans conséquence sur la croissance économique au Cameroun, bien que n'étant pas seule responsable de la pauvreté qui y sévit. Inscrite par les Nations Unies (UN) au premier plan des objectifs du millénaire pour le développement (OMD), la lutte contre la pauvreté est une bataille encore loin d'être remportée en Afrique subsaharienne. Selon le Rapport de 2011 sur les OMD, la proportion de la population disposant de moins de 1.25 dollar (environ 600FCFA) par jour est passée de 58% en 1990 à 51% en 2005. Certes une amélioration, mais pas encore significative, vu l'ampleur du phénomène. Ceci montre la difficulté pour le citoyen moyen de se constituer une épargne quand on sait que l'épargne est égale au revenu moins la consommation. Ce qui est préjudiciable pour les garanties d'épargne proposées par l'assureur vie.

Par ailleurs, l'économie camerounaise est caractérisée par une prédominance du secteur informel. La dizaine d'études menées par l'INS permet de mesurer l'activité de ce secteur dans son évolution. Les dernières statistiques datent de 2005 dans le cadre de l'enquête sur l'emploi et le secteur informel (EESI 1). Elles révèlent que dans les secteurs institutionnels, **l'économie informelle avec 90,4% des actifs occupés** (dont 52% du secteur agricole), fournit le plus d'opportunité d'insertion économique ; même si on reconnaît que les conditions de travail y sont précaires comme le souligne Joseph TEDOU, alors Directeur Général de l'INS : *« Il est aussi important de noter que les personnes qui exercent dans le secteur informel considèrent cette activité comme transitoire et espèrent trouver plus tard dans le secteur public ou privé formel, un emploi durable et mieux rémunéré »*. C'est dire donc que le secteur informel apparaît comme le refuge des couches plus économiquement vulnérables. La prédominance de ce secteur dans les opportunités

d'emploi témoigne bien du faible et irrégulier niveau de revenu de la population au Cameroun.

2. La saine concurrence des systèmes d'assurance vie endogènes : L'activité des tontines

« Les tontines en Afrique peuvent se définir comme des regroupements de personnes, à adhésion individuelle et volontaire, en vue d'organiser un système d'entraide populaire d'épargne ou de crédit. Ces regroupements sont d'ordre familial, régional, socioprofessionnel, amical, linguistique, etc. (cf. Bleu [1984]) »¹⁹. On distingue :

➤ les tontines rotatives : dans ce cas, les participants s'engagent à verser une somme prédéterminée à une fréquence donnée, et pour chaque tour de versement, et pour chaque tour donné, un participant est désigné pour être bénéficiaire des fonds des autres participants ;

➤ les tontines accumulatives : les cotisations sont réunies dans une caisse et réparties entre les membres à une échéance prédéterminée, proportionnellement à leur cotisation.

Cette activité est courante au Cameroun, et particulièrement encrée dans la culture des « bamiléks »²⁰. Gertrud R.SHRIEDER et Carlos E.CUEVAS (1992), repris par ESSEMBE (2005) ont estimé que 70% de la population camerounaise participerait aux associations financières informelles, et que les membres de ces groupes bénéficiaires avaient mis sur pied un système d'assurance informel. En effet, à travers les « caisses secours », les adhérents peuvent bénéficier des aides et assistance en cas d'événements heureux (naissance, mariage) ou malheureux (décès).

Telle que présentée, on retrouve bien les mêmes objectifs visés par l'assurance vie ainsi que quelques-uns de ses principes (mutualisation des risques, épargne en vue de la capitalisation) dans cette activité de tontine. La préférence des populations pour les tontines résulte de l'avantage qu'elles ont de fournir des services financiers de manière extrêmement souple et rentable, tout en maintenant les liens que les adhérents ont en commun. Toutefois, cette activité présente des limites parmi lesquelles, le faible effectif de la mutualité (qui ne fait pas suffisamment jouer la loi des grands nombres), ou le manque de compétence en terme de tarification des risques.

¹⁹ Extrait de la Thèse de Doctorat du Dr Aymric KAMEGA)

²⁰ Originaire de la région de l'Ouest du Cameroun

Section 2 : Les caractéristiques du marché de l'assurance vie

Il s'agit ici essentiellement de l'offre d'assurance vie. Elle constitue un véritable frein au développement de l'assurance vie en ce sens qu'elle est souvent inadaptée au contexte socioéconomique des populations d'une part, et d'autre part, elle est très peu diversifiée et peu rentable.

I. L'INADEQUATION DE L'OFFRE AU CONTEXTE SOCIOECONOMIQUE

Parmi les raisons qui favorisent cette inadéquation de l'offre d'assurance vie aux réalités camerounaises, l'on note la rareté des données fiables et l'insuffisance de la ressource humaine qualifiée.

1. Le manque de données fiables

L'une des caractéristiques principales de l'assurance est le principe de l'inversion du cycle de production. En effet, au contraire des entreprises classiques qui déterminent d'abord le coût de revient de leurs produits, ensuite en fixent le prix de vente, l'assureur fixe d'abord la prime, le montant de sa prestation ne sera connu qu'au terme du contrat. Ce principe se retrouve également en assurance vie, principalement dans les garanties en cas de décès où l'on peut noter une bonne dose de mutualisation des risques.

La prime déterminée au présent doit donc refléter une réalité future. Puisque « *le présent et le passé se ressemblent comme deux gouttes d'eau* »²¹, l'assureur va s'inspirer des statistiques passées, notamment le coût moyen et la fréquence pour déterminer le coût du risque. Pour y arriver, l'assureur vie par exemple, doit impérativement suivre la mortalité de la population concernée afin de concevoir des tables de mortalité.

Malheureusement, ces données sont introuvables au Cameroun et dans la zone CIMA en général, et lorsque quelques unes existent, elles sont peu fiables. A titre d'exemple, les tables de mortalité réglementaires TV et TD prescrites par le code CIMA (article 338-2) sont inadaptées, puisque correspondent respectivement à la population féminine et masculine française observée de 1960 à 1964. Notons cependant que des

²¹ Proverbe japonais

grandes améliorations sont en cours, notamment avec le chantier de construction des nouvelles tables de mortalité entamé par la CIMA. Des efforts sont consentis pour l'obtention des données et leur fiabilité, encore faudrait-il avoir la ressource humaine qualifiée pour les exploiter.

2. L'insuffisance du personnel qualifié

La conception du produit d'assurance vie requiert un savoir-faire pointu, puisqu'il doit en même temps s'accorder aux besoins d'une cible donnée, s'adapter à un environnement concurrentiel, répondre aux impératifs de rentabilité, et bien sûr se conformer aux exigences réglementaires. Ce qui nécessite à la base un travail d'actuaire qui confectionne les notes techniques soumises à l'approbation du Ministre des Finances (article 304 du code CIMA). Hélas, on dénombre très peu d'actuaire en service dans les assurances au Cameroun. Et même, les tâches actuarielles qui leur sont demandées se limitent généralement aux contrôles de cohérence des notes techniques existantes avec les conditions générales des produits. Les compagnies préfèrent s'en passer et se contenter de la commercialisation des produits classiques. La Division des assurances censée étudier les dossiers d'approbation des notes techniques ne dispose pas encore d'actuaire.

Par ailleurs, si l'on déplore le manque de culture d'assurance au Cameroun, il faut aussi reconnaître la responsabilité de l'assureur dans ce phénomène. En effet, les populations en Afrique n'aiment pas lire pourtant le produit d'assurance n'est qu'une promesse matérialisée par des clauses insérées dans le contrat. Une bonne approche commerciale voudrait donc que l'assureur aille au-delà de l'écrit complexe que constitue le contrat, pour fournir oralement les informations essentielles lors de la souscription. Ce qui nécessite un personnel qualifié. Malheureusement les « commerciaux »²² n'ont pas toujours cette maîtrise du produit pour éclairer le proposant, et les arguments de vente se réduisent parfois à leur seule beauté physique. La conséquence est le nombre important de rachats qu'on observe surtout sur les contrats individuels.

²² L'ensemble des personnes qui composent la force de vente

II. LA RENTABILITE ET LA DIVERSITE DES PRODUITS D'ASSURANCE VIE

Dans un environnement caractérisé par une faible culture d'assurance et la mauvaise image créditée à l'assureur, le produit d'assurance vie a besoin de solides arguments pour séduire sa cible. Ainsi, sa rentabilité s'impose comme un atout dont il ne peut se passer. Seulement, cette rentabilité est plombée dans le contexte camerounais par des frais généraux élevés d'une part, et par l'insuffisance des opportunités de placements d'autre part.

1. Les frais généraux élevés

Les frais généraux englobent à la fois les frais d'acquisition et de gestion des contrats.

Par frais d'acquisition, on entend les frais engagés par l'assureur pour obtenir des contrats (commissions aux apporteurs, frais de commercialisation, etc.). Ils sont généralement déboursés en totalité au cours des premières années du contrat et escomptés pendant toute sa durée (zillmériation). Ces frais d'acquisition sont pris en compte dans l'engagement du souscripteur lors du calcul de la provision mathématique (Article 334-3 du code CIMA). Il faudrait donc attendre plusieurs années pour que le produit affiche une maigre rentabilité si ces frais sont très élevés.

Les frais de gestion, quant à eux, sont ceux exposés pour la gestion courante du contrat pendant toute sa durée de vie (encaissement des primes, modification des garanties, courrier, etc.). Ils sont généralement exprimés en fonction des capitaux assurés.

Tous ces frais sont supportés *in fine* par le souscripteur sous forme de chargements d'acquisition et chargements de gestion qui viennent en majoration sur sa prime pure (coût réel du risque). La prime finale sera donc d'autant plus élevée que ces frais seront plus importants.

La maîtrise de ces frais généraux demeure une difficulté majeure au Cameroun. En effet, du fait de l'absence de culture d'assurance, et la concurrence aidant, les assureurs versent des commissions très importantes aux apporteurs, et investissent dans des campagnes de sensibilisation. « Les journées de l'assurance » dont la première édition s'est tenue du 28 au 30 Octobre 2010 à Douala, en sont une illustration concrète. Les résultats n'étant pas encore à la hauteur des investissements, les frais d'acquisition des contrats

deviennent alors très élevés. A côté de ces mobiles dictés par les usages du commerce, l'on note aussi les décisions de gestion parfois discutables de certains dirigeants qui contribuent à l'augmentation des frais de gestion.

L'évolution du niveau de frais de généraux au Cameroun de 2004 à 2010 est présentée dans le graphique ci-dessous.

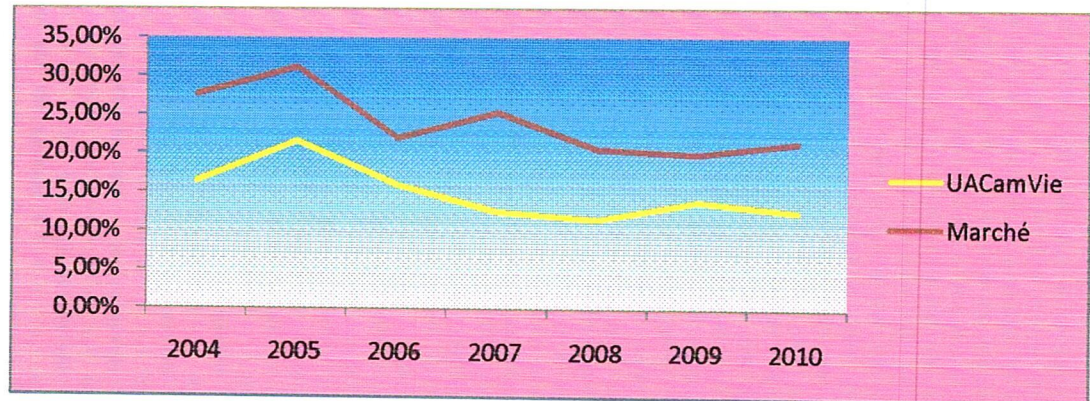


Figure 5: Courbe d'évolution des frais généraux des sociétés d'assurances vie au Cameroun

Cette statistique est une moyenne du marché camerounais qui a une répartition très disparate. Ainsi, peut-on encourager les bons élèves tels que UACam-Vie qui, comme nous l'observons, ramène cette moyenne vers un niveau plus raisonnable. Pour information, son taux de frais généraux était en 2011 de 12,9%.

2. Insuffisance des opportunités de placement

L'une des caractéristiques principales de l'assurance vie est qu'elle est gérée par le principe de capitalisation. C'est dire en d'autres termes que l'assureur vie est appelé à investir une partie des primes qu'il collecte afin de pouvoir faire face à ses engagements futurs. La raison en est éminemment logique. En effet, la rentabilité des produits d'épargne est assurée par le taux technique garanti, complété *ex post* par le principe de participation bénéficiaire consacré par l'article 81 du code CIMA. Pour tenir ses engagements, l'assureur doit donc faire des placements qui doivent obéir aux exigences de sûreté, liquidité et rentabilité.

Pour éviter aux assureurs de prendre des risques démesurés, et favoriser l'investissement local des provisions techniques, le législateur va encadrer ces placements par des règles de Localisation, congruence, dispersion (cf. articles 335 et 335-4 du code

CIMA) d'une part, et par une liste exhaustive de placements admis en représentation des engagements réglementés d'autre part. Il s'agit globalement des obligations, des actions, des immeubles, des prêts et des liquidités (cf. article 335-1)

Cette réglementation semble très peu s'adapter au contexte camerounais. En effet, l'économie est caractérisée par une prédominance du secteur informel et une insuffisance des opportunités de placements.

Les marchés financiers sont quasi inexistants. La Douala Stock Exchange (DSX) qui est la seule bourse de valeur, avec un capital en 2006 de 1,8 milliards de francs dont 13.3% détenus par les assureurs, sombre encore dans l'anonymat. L'on note quelques émissions sporadiques d'emprunt obligataire de l'Etat camerounais. Le plus récent qui a d'ailleurs fait long feu date de 2010. Ses caractéristiques sont énumérées ci-dessous :

Nombre d'obligations : 20 000 000

Prix d'une obligation : 10 000 FCFA

Montant de l'émission : 200 milliards FCFA

Taux du coupon : 5.60 net par an

Maturité : 5 ans (2010 – 2015)

Période de souscription : du 06/12/2010 au 15/12/2015

Minimum de souscription : 30 obligations

Comme conséquence de ce caractère embryonnaire des marchés financiers, on a la surliquidité des banques. Du coup, les placements bancaires deviennent peu rentables, allant même en deçà des 3,5% que les assureurs garantissent généralement aux assurés.

Dans ces conditions, on est bien en droit de penser que les assureurs auront du mal à tenir leurs engagements, principalement sur les contrats d'épargne, ce qui aura pour conséquence immédiate le renforcement de la méfiance des populations vis-à-vis des produits d'assurance.

Au vu de ce qui précède, il apparaît clairement que l'assurance vie connaît d'énormes difficultés dans son développement au Cameroun. L'environnement socioéconomique, ainsi que les caractéristiques du marché d'assurance vie s'y prêtent peu. Tout ceci contribue à la dégradation de la confiance que les populations accordent aux produits d'assurance vie. Certes, il est difficile pour les sociétés d'assurance vie dans ce contexte de commercialiser leurs produits, mais pas impossible. En effet, confrontées à ces

réalités, elles ont mis sur pied des stratégies propres à développer leur portefeuille. Ce qui explique les évolutions constatées dans ce secteur depuis quelques années. A côté des forces de vente, les sociétés d'assurance vie ont su s'appuyer sur l'important réseau de distribution des banques et organismes financiers pour atteindre leur cible de façon plus efficiente. Ce canal de distribution plus connu sous le nom de « bancassurance » fera l'objet de ce deuxième chapitre.

Chapitre 2 : LA BANCASSURANCE : UNE OPPORTUNITÉ À EXPLOITER

La banque et l'assurance se trouvent aujourd'hui dans une ère de complémentarité tous azimuts. D'une part, l'assurance au moyen de ses placements en liquidité, aide la banque à se financer (les liquidités des compagnies d'assurance vie au Cameroun s'élevaient à fin 2010 à **44 836 085 732 FCFA**). D'autre part, la banque contribue à l'amélioration du chiffre d'affaire des compagnies d'assurance, en diffusant les produits d'assurance vie. Il apparaît donc clair que la bancassurance est une opportunité à perfectionner pour résorber les multiples obstacles rencontrés par l'assurance vie. Dans ce chapitre, nous commencerons dans une première section par présenter la bancassurance dans sa généralité, et enfin nous explorerons dans une seconde section, les perspectives de son développement.

Section première : Généralités sur la bancassurance

Il sera question dans cette section de présenter le concept de bancassurance dans un premier paragraphe, et par la suite, de montrer tout son intérêt dans un second paragraphe.

I. PRESENTATION DU CONCEPT DE BANCASSURANCE

1. Historique, définition et cadre réglementaire

a. Historique

Avant les années 70, l'assurance avait pour principal réseau de distribution les intermédiaires classiques à savoir : les courtiers et agents généraux. Ce système longtemps ancré en Europe a vu naître, à ses côtés, un nouveau mode distribution des produits d'assurance : la bancassurance.

C'est en effet au début des années 70 que les Assurances du Crédit Mutuel (ACM) vie et IARD obtiennent leur agrément marquant ainsi l'histoire de l'assurance. Ces derniers ont eu l'inspiration de migrer du statut d'intermédiaire pour l'assurance des crédits emprunteurs vers celui d'assureur de leurs propres clients de banque. Ceci fera d'eux les précurseurs de ce qu'un néologisme appellera quinze ans plus tard : la bancassurance.

En revanche, le concept de bancassurance a vite fait d'intéresser plusieurs banques, et très rapidement, les grands acteurs du marché vont le généraliser en Europe, puis dans le monde. C'est dans cet ordre d'idées qu'en France, en 1971, le Crédit Lyonnais acquiert le groupe Médical de France et signe en 1993 une convention qui réserve au groupe Union des Assurances Fédérales (UAF) l'exclusivité de la distribution des produits d'assurance vie par le réseau du Crédit Lyonnais.

Dans les pays où la bancassurance connaît un franc succès, l'évolution observée consistera pour les entreprises à s'implanter dans les pays où ce phénomène est encore en gestation. Fortis en est une illustration. En effet, possédant déjà des partenariats en Malaisie et en Chine, Fortis a signé en 2004 en Thaïlande un contrat avec MuangThai pour les affaires vie et non vie, et par là même a pris une participation de 25% dans MuangThai Life Insurance.

Ce phénomène ne va cesser de s'amplifier au cours du temps, et l'Afrique ne sera pas en reste dans cette mouvance. En effet, depuis bientôt une décennie, la bancassurance connaît un succès grandissant en Afrique. Institutionnalisée au Maroc seulement en 2002 avec la promulgation du code des assurances, la bancassurance occupe aujourd'hui une place de choix dans ce marché. A fin 2006, cette activité a totalisé 3milliards de dirhams (environ 180 milliards de FCFA) sous forme de primes émises, générant 120millions de dirhams (environ 7,2 milliards de FCFA) de commissions gérées.

Dans les pays de la zone CIMA et particulièrement au Cameroun, ce concept s'est considérablement développé au courant de la décennie écoulée. Ce succès est du en grande partie à une évolution de la législation, et à la prise conscience par les différents acteurs, des intérêts qui pourraient en découler.

En effet, le législateur, par le principe de spécialisation des agréments, va faire naître des compagnies d'assurance spécialisées dans la branche vie, et soucieuses de développer leur portefeuille. (C'est le cas de UACamVie ou Colina all life Cameroun et bien d'autres). Par la suite, avec l'autorisation donnée aux compagnies d'assurance de commercialiser leurs produits via les banques²³, le législateur va favoriser le rapprochement de celles-ci avec les banquiers à la recherche de moyens pour diversifier leurs activités. Le résultat est immédiat. Dès 2004 «sur 10 banques commerciales exerçant au Cameroun, 8 d'entre elles

²³ Cf. article 503 du code CIMA

vendaient déjà les produits d'assurance dans leurs guichets. Il s'agit de : la BICEC, le CLC, la SGBC, ECOBANK, la SCBC, ABC, la CBC, l'AFB »²⁴.

b. Définition

Il est aujourd'hui difficile parler de l'activité de banque en occultant celle de l'assurance vie compte tenu de la complémentarité entre ces deux institutions financières. En effet, ce mariage capitalistique concourt à la réalisation d'un même objectif majeur au Cameroun : le développement de l'assurance vie. La bancassurance renvoie ainsi aux rapprochements structurels entre établissements bancaires et organismes financiers d'une part, et entreprises d'assurances d'autre part.

Si on s'accorde bien sur son rôle de support au développement de l'assurance vie, sa définition divise encore plus d'un. Pour mieux cerner ce concept, nous nous proposons de définir chaque acteur de cette alliance pour en dégager une définition plus générale.

La banque est une entreprise qui reçoit et garde pour le compte de ses clients leurs capitaux, propose divers placements (épargne), fournit les moyens de placements (chèques, cartes bancaires, etc.) et de change, prête de l'argent, et plus généralement se charge de tout service financier. Cette définition de la banque est renforcée par une conception plus juridique tirée de la loi française du 24 Janvier 1984. En effet, elle dispose en son article 1^{er} que « les établissements de crédit sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle les opérations de banque » à savoir : la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle ou la gestion des moyens de paiement (article L311-1 du code monétaire et financier français).

Tout comme la banque, la société d'assurance est une société de service qui, en échange d'une prime, fournit une prestation à un assuré, un bénéficiaire, ou un tiers, en cas de réalisation d'un risque ou à un terme fixé au contrat. La prestation peut donc être servie à un individu, une association, ou une entreprise.

Ces définitions ci-dessus laissent transparaître une certaine complémentarité entre ces deux structures. La bancassurance qui en est le fruit va se définir selon *Le petit Larousse illustré 2007* comme la « pratique des opérations d'assurance par les banques ».

²⁴BEUKAM Francis Valery, *Analyse Critique de la Bancassurance au Cameroun*, Mémoire de DESS 2006 IRIC, chap5, Section 1

Cette définition assez sommaire mérite d'être complétée *ex post* par celle qu'en donne l'Encyclopédie *Universalis*. En son sens, le terme bancassurance désigne « l'offre conjointe de services bancaires et de produits d'assurance par un même réseau de distribution »

D'un point de vue fonctionnel, il s'agit des services financiers comportant à la fois des produits de banque et d'assurance, tandis que d'un point de vue institutionnel, ce concept exprime l'organisation entre banque et assurance. Ceci pose donc le problème du choix du modèle de bancassurance, qui doit par ailleurs être conforme à la réglementation en vigueur.

c. Cadre réglementaire

Si le concept de bancassurance connaît un franc succès sur d'autres marchés, l'exporter en Afrique et particulièrement au Cameroun n'est pas un simple exercice. En effet, c'est à partir du cadre réglementaire que se greffe le développement de toute stratégie. Il faut donc dans le cas d'espèce se conformer au code CIMA, qui est la législation unique en matière d'assurance, applicable dans tous les Etats membres de la CIMA et donc au Cameroun.

Le code CIMA définit la présentation d'une opération d'assurance en son article 500 comme « *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, en vue de cette souscription ou adhésion, les conditions de garantie d'un tel contrat* ». Ainsi définie, on peut dire que les banques et établissements financiers, à travers la bancassurance sont appelés à présenter les opérations d'assurance au public. Mais sont-ils habilités à le faire ?

Le code poursuit en son article 501 en citant les personnes habilitées à, présenter les opérations d'assurance. Toutefois, des dérogations sont limitativement énumérées à l'article 503 qui cite :

« [...] 1°) assurances contre les risques de décès, d'invalidité, de perte de l'emploi ou de l'activité professionnelle souscrites expressément et exclusivement en vue de servir de garantie au remboursement d'un prêt : le prêteur ou les personnes concourant à l'octroi de ce prêt ;

4°) les banques, les établissements financiers, les institutions de micro finance agréées, les caisses d'épargne et la poste peuvent présenter les opérations d'assurance à

leur guichet dès lors que la personne habilitée à présenter ces opérations est titulaire de la carte professionnelle visée à l'article 510 »

Au vu des textes sus évoqués, il apparaît clair que les banques peuvent légitimement distribuer les produits d'assurance à leurs guichets, sous réserve des formalités prévues à l'article 510 du code CIMA qui dispose « *Toute personne physique mentionnée au 2°) et 4°) de l'article 501 ainsi que les personnes visées au 4°) de l'article 503 doivent produire une carte professionnelle délivrée par le Ministre en charge du secteur des assurances.* »

Après cette batterie de mesures administratives, les banquiers pourront formaliser leur accord de bancassurance sur le plan commercial par la signature d'un accord de partenariat avec la compagnie d'assurance. Ce partenariat comporte généralement

- les types de produits à commercialiser ;
- les conditions de tarification ;
- les conditions de fourniture de documentation ;
- la répartition des charges liées à la publicité ;
- la procédure de gestion technique et commerciale des dossiers ;
- les conditions de rémunération ;
- les clauses de règlement en cas de litige.

2. Stratégies de bancassurance

Plusieurs modèles existent pour créer le bancassureur. Les stratégies sont donc diverses et dépendent du niveau de coopération souhaité. On peut toutefois les regrouper en trois principales qui sont : l'accord de distribution, la joint-venture et l'intégration complète.

a. L'accord de distribution

Compte tenu de la cloison qui existe en général entre le fabricant et le consommateur final, celui-ci (le fabricant) a très souvent recours aux intermédiaires pour écouler ses produits.

Si les banquiers ne semblent pas bénéficier du savoir faire nécessaire à la conception des produits d'assurance, leur vaste réseau de distribution et leur importante clientèle constituent une belle opportunité pour la distribution des produits d'assurance vie.

L'accord de distribution est la forme la plus simple de bancassurance. La banque dans ce modèle fait office d'un simple intermédiaire au même titre que les courtiers et agents généraux. Les deux entités conservent donc toute leur indépendance juridique, et l'objectif visé ici est la rentabilisation du réseau de la banque d'une part, et l'accès pour l'assureur à une clientèle plus rentable et plus solvable d'autre part.

Au Cameroun, on peut prendre pour exemple UACam-Vie qui a fait sien ce choix stratégique. En effet, ce « géant » de la bancassurance au Cameroun dispose de plusieurs partenariats avec les banques et établissements de Micro finance de la place pour la commercialisation de la quasi-totalité de ses produits. On peut citer par exemple le partenariat avec BICEC pour la commercialisation des produits « RETRAITE PLUS » et « SUPER RETRAITE », ou celui avec ECOBANK Cameroun, pour la commercialisation du produit ECOSECURE, qui couvre les titulaires des comptes courants et chèques de la banque contre le risque de décès et invalidité.

b. La joint-venture

Une entreprise commune ou joint-venture est créée par deux entreprises ou plus, et est détenue à part variable par ces dernières. Le but d'une telle association est de tirer profit des avantages suivants :

- Partage des frais et investissements entre les participants
- Partage des risques de l'entreprise

Un minimum d'entente sur le fonctionnement de la coentreprise, ainsi qu'une vision stratégique commune sur son développement sont toutefois un minimum pour qu'une telle société soit viable.

Ce modèle se traduit dans la bancassurance par la création d'une structure commune, codétenue par une banque et une ou plusieurs compagnies d'assurance, avec des accords exclusifs de distribution. Ce modèle ne connaît pas le même succès que le précédent au Cameroun.

c. L'intégration complète

Ce modèle consiste à la création d'une filiale ex nihilo. La filiale est une société au sein de laquelle les participations d'une autre société, ou d'un autre groupe sont

supérieures à 50% dans le capital. D'une manière générale, la filiale a une autonomie de gestion. On distingue deux formes de filiales de bancassurance :

➤ La création d'une filiale bancaire par une compagnie d'assurance. Cette forme de coopération très poussée, plus connue sur le nom d'« assurfinance » ou d'« assurbanque » est moins répandue en zone CIMA, compte tenu d'une part de la taille et l'expérience des banques, mais encore de la jeunesse des sociétés d'assurance. Toutefois l'exemple le plus marquant est celui de la BIAO CI, devenue depuis 2006 une filiale du groupe NSIA en Côte d'Ivoire. Au Cameroun, ce modèle de coopération est encore quasi inexistant.

➤ La création d'une filiale assurance par une banque. Cette forme de coopération qui inspire véritablement le nom de « bancassurance » est courante en Afrique. On peut citer l'exemple au Maroc de Attijariwafabank et Wafa assurance (leader sur le marché marocain de l'assurance), ou la Société générale et la Marocaine Vie.

Une synthèse des trois principaux modèles de bancassurance sus évoqués est présentée dans le tableau ci-dessous en donnant les avantages et inconvénients de chacun d'eux.

Modèles	Description	Avantages	Inconvénients
Accord de distribution	Banque jouant un rôle d'intermédiaire pour une compagnie d'assurance	➤ Début rapide des opérations. ➤ Aucun investissement en capital (moins onéreux)	➤ Manque de flexibilité pour le lancement de nouveaux produits ; ➤ Possibilité de divergence dans les cultures d'entreprises.
Joint venture	Banque associée à une ou plusieurs compagnies d'assurance	Transfert de savoir-faire	Gestion difficile sur le long terme
Intégration complète	Création d'une filiale ex nihilo	Culture d'entreprise maintenue	Investissement élevé

Source : SCOR NOTES, focus : La bancassurance (Octobre 2005)

Tableau 9 : Avantages et inconvénients des différents modèles de bancassurance

Le succès de la bancassurance n'est donc pas le fruit d'un simple hasard, mais peut être perçu comme la manifestation d'intérêts individuels mis au service d'un partenariat, finalement porteur d'avantages pour tous. Cette citation tirée du magazine de Wafa Assurance, leader du marché Marocain de l'Assurance en est une illustration concrète « seul je marche, ensemble nous avançons ».

II. INTERET DE LA BANCASSURANCE

Les avantages de la bancassurance sont nombreux et varient selon qu'il s'agisse du banquier, de l'assureur, du consommateur ou du législateur.

1. Pour les principaux acteurs

a. Pour le banquier

Tout prestataire de service doit chercher la fidélisation de sa clientèle. La vertu des contrats d'assurance dans la banque constitue un moyen d'augmenter la productivité bancaire, mais aussi de conquérir une clientèle potentielle. En effet, la banque devient une sorte de « supermarché », un fournisseur unique, le « one-stop-shop » de services financiers où le client peut trouver réponse à tous ses besoins, qu'ils soient financiers ou d'assurance. Ainsi, la banque peut-elle aspirer à une plus grande attractivité du fait de l'élargissement de sa gamme de produits et peut renforcer la satisfaction, et donc la fidélisation de ses clients.

Au fil des années, les banques se verront confrontées à des défis toujours plus nombreux ; par exemple : la désintermédiation, la maîtrise du risque de crédits, l'émergence d'autres services concurrents. Le développement des commissions et la maîtrise des frais généraux demeurent la seule solution. Les coûts de distribution pouvant être considérés comme marginaux puisque, dans la plupart des cas, ce sont les employés de la banque eux-mêmes qui proposent à la vente les produits d'assurance. Le modèle « one-stop-shop » cité ci-dessus permet, entre autres, de mieux exploiter le réseau et d'augmenter la rentabilité du réseau bancaire existant.

b. Pour l'assureur

Grâce à ce réseau de distribution, l'assureur élargit de façon significative sa clientèle et atteint des clients jusqu'ici difficiles d'accès. En effet, les individus qui sont généralement résistants à la souscription d'un contrat d'assurance acceptent plus facilement de remplir un bulletin d'adhésion d'un produit d'assurance qui leur est proposé par la banque, en se souciant peu du contenu de l'offre. D'autres se sentent parfois obligés d'adhérer à l'assurance en pensant que le service bancaire qu'ils sollicitent est subordonné à cette adhésion, puisque les deux lui sont proposés au même moment.

C'est donc une chance qui est offerte à l'assureur par la bancassurance, de soigner son image de marque en fournissant un service de qualité à ces assurés qui ne semblent pas attendre beaucoup de lui. Ceci est bien entendu un avantage à lui tout seul, qui suffit à convaincre tout assureur à négocier des partenariats avec des banques.

En outre, l'assureur a la possibilité de diversifier ses modes de distribution, afin d'éviter une grande dépendance vis-à-vis d'un réseau particulier. Ceci éviterait à l'assureur de verser les commissions très élevées aux intermédiaires du fait de la concurrence pour obtenir leur portefeuille.

Enfin, par la bancassurance, l'assureur a l'avantage de la réduction du coût de distribution par rapport aux frais inhérents aux agents traditionnels, puisque le réseau de vente est en général le même pour les produits de banque et d'assurance. Même si l'indisponibilité des données dans les entreprises d'assurance ne permet pas de donner une estimation chiffrée de l'économie qui en découle, force est d'admettre qu'elle est importante, et répercutée sur les frais inclus dans les contrats.

2. Pour le consommateur et le législateur

a. Pour le consommateur

D'abord, la banque leur permet de souscrire à des produits bon marché, parce qu'il s'agit d'une distribution large qui conduit la compagnie à consentir une tarification plus compétitive. La banque négocie avec la compagnie ce que l'on appelle la vente de masse, qui lui permet d'obtenir des prix préférentiels contrairement à la vente individuelle. En effet, au contraire des courtiers et agents généraux ou force de vente qui majorent les primes des frais de démarchages qu'ils ont exposés, la bancassurance permet cette

proximité à moindre coût, puisque c'est le client qui se déplace vers son banquier. On peut citer l'exemple du produit « **ECOSECURE** » commercialisé par UACam-Vie aux guichets d'ECOBANK qui couvre les titulaires de comptes courants ou chèque en cas de décès. Grace à cette garantie, un individu âgé de 59ans peut léguer à ses bénéficiaires en cas de décès, un capital de **5 000 000 FCFA**, moyennant une prime de **8 000 FCFA par an**. Ce n'est pas une erreur, c'est bien **huit mille francs FCFA par an**! Pour information, une « **Temporaire décès** »²⁵ aux mêmes conditions vaut dans la même compagnie d'assurance **au minimum 16 500 FCFA**.

Ensuite, la bancassurance permet au consommateur d'avoir un seul interlocuteur pour ses besoins tant financiers que d'assurance. En effet, la banque devient une sorte de fournisseur unique à la fois de services financiers, où le client peut trouver une réponse à tous ses besoins, qu'ils soient d'ordres financier ou d'assurance. C'est le cas par exemple du produit « **RETRAITE PLUS** » de UACam-Vie, proposé par la BICEC à ses clients, qui comporte à la fois une garantie « épargne » et une garantie « prévoyance ».

Enfin, le succès de la bancassurance est aussi dû en grande partie à la simplification des produits d'assurance commercialisés par les banques. En effet, ces produits étant adressés à une large cible, l'assureur va simplifier au maximum les conditions de garantie, facilitant ainsi la lecture. En reprenant l'exemple du produit « **ECOSECURE** », on peut remarquer que la prime est fixe pour tous les adhérents selon l'option, il n'y a pas de sélection médicale à la souscription, et le bulletin d'adhésion, conditions particulières et conditions générales tiennent sur une seule page recto verso.

En résumé, nous dirons que le client profite de l'opportunité de se procurer les produits d'assurance simples, bon marché, avec un paiement adapté à ses besoins, et avec une accessibilité aisée puisque le réseau bancaire est plus étendu que celui des agences d'assurance.

b. Pour le législateur

Les autorités de contrôle ou le gouvernement lui-même ont pour rôle de légiférer pour que les risques pris par les établissements financiers de leur pays soient maîtrisés et gérés activement, et de façon à gérer la bonne santé du système financier d'un Etat. Conscient de cette lourde mission, le Cameroun, a signé le 16 Octobre 1990 avec les pays

²⁵ Garantie d'assurance en cas de décès ou d'invalidité permanente souscrite individuellement.

de la CEMAC²⁶, la convention portant création de la COBAC²⁷, chargée de « veiller au respect par les établissements de crédits des dispositions législatives et réglementaires édictées par les autorités, par la banque centrale ou par elle-même et qui leur sont applicables, et de sanctionner les manquements constatés ». Deux ans plus tard, c'est le traité CIMA qui sera signé par le Cameroun et qui confie la surveillance du secteur des assurances à l'œil vigilant de la CRCA²⁸. Face aux risques systémiques qui le guettent, le système financier camerounais semble alors surveillé de près tant au plan national que supranational. Ces dispositions en amont n'empêchent pas d'encourager toute mesure en aval (notamment au niveau des établissements financiers) visant à amenuiser ces risques.

Ainsi la bancassurance peut être un moyen pour les établissements financiers de limiter ces risques systémiques, car la banque diversifie ses sources de revenu, et rend ainsi son activité plus stable, et plus sûre aussi pour ses clients.

Certaines autorités estiment au contraire qu'un excès de libéralisation des systèmes financiers d'un pays peut engendrer une augmentation du risque systémique. C'est pourquoi dans de nombreux pays encore, la banque ne peut pas exercer d'activités étrangères à leur métier de base, afin d'éviter de nouvelles occasions de prendre des risques.

La bancassurance peut donc être considérée par les autorités de tutelle comme un atout ou, au contraire, comme un danger potentiel. Serait-ce donc cette crainte qui justifierait les retards observés dans son développement au Cameroun ?

Il est important de noter que « le rôle de la bancassurance dans le développement des pays à travers le monde n'est plus à démontrer. Il contribue à mobiliser les flux d'investissements, à même de financer la croissance économique, les infrastructures de base et les projets structurants. De plus, il renforce le tissu social par la prévoyance »²⁹

La bancassurance présentant donc de nombreux avantages, tant pour les assureurs, les banquiers, les consommateurs, que pour le législateur, il est donc important d'envisager son développement afin de mieux capitaliser ces avantages.

²⁶ Communauté Economiques et Monétaire d'Afrique Centrale

²⁷ Commission Bancaire d'Afrique Centrale

²⁸ Commission Régionale de Contrôle des Assurances

²⁹ Présentation du 1^{er} Forum africain de l'assurance qui s'est tenu les 11 et 12 Novembre 2010 à Marrakech au Maroc sur « les Enjeux et perspectives de la bancassurance en Afrique »

Section 2 : Perspectives de développement de la bancassurance

La bancassurance suppose un changement notable, tant au niveau de la société d'assurance (décentralisation du pouvoir de souscription), que de la banque (diversification des activités). Un management pensé globalement au niveau des deux entités s'avère être un élément clé de sa pérennité et de son développement. Ce management repose plus que jamais sur deux éléments interdépendants : l'organisation du couple banque-société d'assurance, et la stratégie commerciale à mettre en œuvre.

III. L'ORGANISATION DU COUPLE BANQUE-SOCIÉTÉ D'ASSURANCE

Cet élément s'associe davantage à une vision interne. En effet, le réseau est à l'origine composé d'employés de la banque dont le métier de base est d'offrir les services et produits financiers. Afin de stimuler leur envie de proposer les produits d'assurance vie, il est tout à fait primordial de mettre en place une formation adaptée.

Par ailleurs, les processus et système d'information doivent être complètement intégrés afin de faciliter la coopération entre les deux entités.

1. La formation

La formation continue et l'animation du réseau sont cruciales pour le succès de la bancassurance. Elle apparaît également comme un sujet essentiel à la motivation du réseau dont le métier premier est la banque.

La diversité des profils, associée à la montée en puissance de la bancassurance, a bien entendu donné lieu à une formation massive des réseaux de distribution afin de les sensibiliser et les intéresser à l'assurance, d'en renforcer l'expertise et donc de consolider la confiance qu'éprouve la clientèle pour « son banquier qui est devenu assureur ».

Par ailleurs, afin de faciliter un soutien à la force de vente de la banque, les assureurs pourraient mettre au point différents systèmes alternatifs d'apprentissage. On peut citer l'exemple en France de BNP Paribas Assurance qui a implémenté un système de e-Learning disponible à tout moment pour le réseau, localement et parfois dans les filiales étrangères.

Il est à noter qu'afin d'optimiser le rendement des formations, celles-ci devraient être dispensées par des spécialistes produits, des compagnies d'assurance, ces derniers ayant été choisis pour leur qualité de formateurs et de « coaching ». De plus, la participation de ces formateurs à l'élaboration des nouveaux produits d'assurance contribuera à l'amélioration de leur performance.

2. Les processus intégrés et systèmes d'information

Cette exigence est une étape primordiale pour le succès du concept. En effet, la bancassurance repose sur un modèle de gestion particulièrement performant et totalement intégré à l'activité bancaire. Cette intégration permet au réseau d'avoir une vision globale du patrimoine et des besoins de ses clients. L'objectif d'une gestion commune est également de rassembler les informations pour tous les canaux de vente de la banque (guichet, chargé de clientèle, téléphone, etc.), et de créer une base de données qui sera utilisée par des départements de la banque pour des études diverses, et par l'assureur pour des études marketing, ou pour la conception et le lancement de nouveaux produits.

L'un des facteurs clés de succès de la bancassurance est la rapidité de l'opération de vente. Pour cela, un système informatique et de recherche d'informations efficace doit être à la disposition des forces de vente. D'où la nécessité pour les informaticiens de l'assureur, en collaboration avec ceux de la banque, d'intégrer dans le système d'information de la banque, des données leur permettant d'émettre sur place certains contrats relativement simples. Ce gain de temps réel est un atout majeur qui permettra à la force de vente de la banque, de traiter un plus grand nombre de situations, et de ne faire remonter à la compagnie d'assurance que des cas nécessitant une expertise particulière. Bien entendu, une telle décentralisation du pouvoir de décision devra s'accompagner d'un ensemble de procédures de contrôle, mis au point par le contrôle de gestion de l'assureur, en relation avec les services compétents de la banque.

Toutefois, cette décentralisation de la décision de l'assureur vers la banque devra être encadrée par la réglementation relative à la confidentialité des informations médicales, et par les dispositions du code CIMA relatives à la formalité de la carte professionnelle (article 510).

IV. LA STRATEGIE COMMERCIALE

Il s'agit d'un élément externe, c'est-à-dire tourné vers l'environnement. Il est donc question ici de développer des produits spécifiques, et d'établir un réseau de distribution capable d'atteindre la cible de manière efficiente.

1. Les caractéristiques du produit

La bancassurance est la vente des produits d'assurance au guichet des banques. Cela suppose donc que les produits soient en ligne avec les segments de clients de la banque. Pour ce faire, ils doivent obéir à certaines caractéristiques.

La clé de succès du produit de bancassurance est avant tout est sa simplicité : « il faut proposer des produits simples, sans choix multiples » souligne Predica en France. Cette simplicité se traduit par :

- une adaptation complète des produits au réseau bancaire (uniformisation des bulletins d'adhésion, sélection médicale aussi simplifiée que possible voire inexistante, standardisation de toutes les transactions)
- Des montants de garantie souvent limités, et ce, de façon à faciliter la vente, car les garanties réduites induisent des primes plus petites, plus facilement acceptées par le client, compte tenu de la faiblesse de ses revenus au Cameroun.

Par ailleurs, les produits vendus par les assureurs auprès des guichets de la banque doivent être bien positionnés et bien intégrés dans la gamme des produits bancaires. C'est le cas par exemple d'une garantie décès ou invalidité permanente, associée à une carte bancaire. Il est primordial de gérer la complémentarité entre les produits d'assurance vie et ceux des dépôts bancaires. Il faut faire en sorte que les produits d'assurance soient perçus comme complémentaires à leur offre initiale, et non concurrents.

Il importe toutefois de relever le cas des produits « complexes », parce que personnalisés, qui nécessitent une grande expertise, pourtant plus rentables pour la banque. En effet, ces derniers, bien que difficiles à vendre par le réseau bancaire, peuvent être proposés dans la gamme de produits de bancassurance, à condition de pouvoir expliquer en des termes simples, leur concept et leur finalité, même si leur nature est complexe. Ceci suppose donc un réseau de distribution assez performant.

2. Le réseau de distribution

La bancassurance est un mode de distribution tout à fait singulier dont le succès est régi en premier lieu, par le mode de fonctionnement et de gestion de son réseau. Les banques bénéficiant d'une meilleure position que les assureurs sur le marché au Cameroun (réseau d'agence bancaire, base de données clientèle), il leur est plus facile d'étendre leur gamme de produits à l'assurance vie, favorisant ainsi le développement de cette branche. Une implantation géographique structurée et dense du réseau bancaire est un élément de premier ordre pour parvenir au succès. Il est évident qu'un nombre important de points de vente, propres à apporter aux clients ou aux prospects une proximité géographique et humaine, va faciliter les rencontres entre banquiers et consommateurs, et donc permettre d'accroître les chances de ventes. La proximité avec le client est un élément fondamental à la mise en place de la relation, et donc de la confiance et de la fidélité.

Par ailleurs, dans un contexte camerounais marqué par la création à des fréquences de plus en plus croissantes des établissements de micro finance, conséquence de la domination du secteur informel dans l'emploi, il faut bien que l'assureur suive l'évolution pour en faire un nouveau marché. En effet, afin de bénéficier pleinement de la base client au Cameroun, et d'atteindre une frange majoritaire de la population à faibles revenus fluctuants (avec la possibilité de recouvrement des primes plus souples), l'assureur vie aurait grand intérêt à signer des partenariats de bancassurance avec ces établissements de micro finance. Ceci nous fait empiéter sur la chasse gardée de la micro assurance, et de remarquer avec le plus grand plaisir que la bancassurance traverse les barrières socioéconomiques pour s'adapter à toutes les bourses.

Au terme de cette deuxième partie, nous dirons que l'assurance vie rencontre d'énormes difficultés dans son développement au Cameroun. Elles sont d'abord de nature socioéconomique avec le manque de culture d'assurance, le faible niveau d'éducation, la faiblesse et l'irrégularité des revenus, la saine concurrence des systèmes d'assurance vie endogènes et notamment l'activité des tontines. Ensuite, les difficultés sont liées aux caractéristiques de l'offre avec son inadéquation au contexte socioculturel, et la faible rentabilité des produits d'assurance.

Face à ces difficultés, la bancassurance est apparue comme une réelle opportunité à exploiter, du fait qu'elle intéresse à la fois le banquier, l'assureur, le consommateur et le législateur. Son perfectionnement passe par

- une meilleure organisation du couple banque et société d'assurance
- la mise en place d'une bonne stratégie commerciale basée sur le produit et le réseau de distribution.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif visé à travers l'élaboration de ce travail était double : présenter UACam-Vie qui nous a accueilli durant notre stage de fin de formation d'une part, étudier les perspectives de développement de la bancassurance pour remédier aux difficultés d'expansion de l'assurance vie au Cameroun d'autre part.

Pour avoir une présentation détaillée de UACam-Vie, nous nous sommes fondés sur le décryptage de sa stratégie, son organisation et ses activités. De là, il ressort que la compagnie allie à la fois professionnalisme, respect des engagements, et recherche de l'excellence. En effet, grâce à une organisation centrée autour de quatre départements en interaction, soutenus chacun par l'expertise du service informatique, le tout sous la supervision de la Direction générale, la compagnie bâtit et met en œuvre des stratégies de développement durables. Ce style de management est à l'origine de ses résultats importants réalisés d'année en année.

Par ailleurs, l'appréciation d'un problème, la mesure du degré d'une préoccupation ne peuvent être possibles qu'à la suite d'une investigation, des analyses des tenants et de ses aboutissants effectués au cours d'une étude. Aussi, nous dirons au terme de l'analyse de notre thème que l'assurance vie rencontre d'énormes difficultés dans son développement au Cameroun. Elles sont d'abord de nature socioéconomique avec le manque de culture d'assurance, le faible niveau d'éducation, la faiblesse et l'irrégularité des revenus, la saine concurrence des systèmes d'assurance vie endogènes et notamment l'activité des tontines. Ensuite, les difficultés sont liées aux caractéristiques de l'offre avec son inadéquation au contexte socioculturel, et la faible rentabilité des produits d'assurance.

Face à ces difficultés, la bancassurance est apparue comme une réelle opportunité à exploiter, du fait qu'elle intéresse à la fois le banquier, l'assureur, le consommateur et le législateur. Son perfectionnement passe par une meilleure organisation du couple banque et société d'assurance d'une part, et par la mise en place d'une bonne stratégie commerciale basée sur le produit et le réseau de distribution d'autre part.

Toutefois, cette activité de bancassurance n'est pas sans limites. En effet, si on lui reconnaît le mérite de faciliter le développement de l'assurance vie, force est pour nous de

reconnaitre qu'elle réduit la qualité de l'information du souscripteur qui le répercute en cas de difficulté sur l'assureur.

En outre, considérant d'abord l'alignement stratégique du management des deux entités pas toujours évident qu'impose le succès de la bancassurance, ensuite des limites sus évoquées, et enfin la taille de plus en plus importante des compagnies et groupes d'assurance vie, le développement de l'assurfinance ne serait-il pas envisageable au Cameroun ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

CIMA. *Code des assurances*. Nouvelle édition. Libreville, Gabon ; SARL EDITA, 2009
Dictionnaire. *Le petit Larousse illustré 2007*.

FOTSO Jean Marie. *Les défis de l'assurance au Cameroun*. Paris, France. Edition Harmattan, 2011

HELPER Jean-Pierre, KALIKA Michel, ORSONI Jacques. *Management Stratégie et organisation*. 6^e édition. Vuibert, Paris, France, Juin 2006.

YEATMAN Jérôme. *Manuel International de l'Assurance*. Paris, France. ECONOMICA, 1998.

Revues et articles

ASAC. *Rapport sur le marché camerounais des assurances : exercices 2004 à 2010*.

KAMEGA Aymric. *Défis de l'assurance en Afrique noir Francophone*. La Tribune de l'assurance, N°143, Janvier 2010.

UNION DES ASSURANCES DU CAMEROUN-VIE. *Rapport annuel 2011*.

SCOR VIE. *La Bancassurance : Analyse de la situation de la bancassurance dans le monde*. Octobre 2005.

Thèses

KAMEGA Aymric. *Outils théoriques et opérationnels adaptés au contexte de l'assurance vie en Afrique subsaharienne francophone – Analyse et mesure des risques liés à la mortalité*. Thèse de Doctorat. Université Claude Bernard de Lyon1, Ecole Doctorale de Sciences économiques et de Gestion, 7 Août 2006.

Mémoires

BEUKAM Francis Valery. *Analyse critique de la bancassurance au Cameroun*. Mémoire de DESS. Institut des Relations Internationales du Cameroun, 2006.

BERTEMEU-GILLES Alexandra, BRIEC Mathieu, Kerdudo Mélissa, MEBALE Arnaud, MERX Alexis. *Défis techniques, financiers et commerciaux de l'assurance vie en Afrique subsaharienne*. Master actuariat 1^{ère} année. Euro-institut d'actuariat, Mai 2012.

Rapports

BARGAOUI Haouda. *Commercialisation des produits assurantiels*. Rapport de Maîtrise finance. Institut Supérieur de Gestion à Tunis, 2007

EBENE AMOGO François Patience. *La bancassurance : Gestion technique et commerciale*. Rapport d'étude MSTA. IIA, 2004.

Sites Internet consultés

www.statistics-cameroon.org

www.lesafriques.com

cditogo.wordpress.com/2011/06/20/la-bancassurance-dans-les-pays-dafrique-de-louest-ou-en-est-le-togo/

ANNEXES

VIE : CHIFFRE D'AFFAIRES EXERCICE 2010

SOCIÉTÉS	Assurances individuelles						Assurances collectives						Total Affaires Directes	Acceptations	Total Général
	Contrat en cas de vie	Contrat en cas de décès	Mixte	Épargne	Titre de capitalisation	Complémentaire	Contrat en cas de vie	Contrat en cas de décès	Mixte	Épargne	Titre de capitalisation	Complémentaire			
ACTIVA-VIE	0	51 648 000	2 673 245 000	503 288 000	0	0	41 850 000	716 534 000	33 140 000	113 532 000	0	0	4 133 237 000	0	4 133 237 000
Allianz-Vie	0	303 806 205	2 875 403 403	0	0	0	27 443 093	1 972 936 664	0	6 018 625 010	0	0	11 198 220 375	0	11 198 220 375
BENEF LIFE	0	387 149 280	5 050 106 591	80 286 409	0	271 880 185	0	211 079 260	0	0	0	0	6 000 501 725	100 000 000	6 100 501 725
Colina ALL LIFE	0	8 555 942	774 863 445	0	0	70 824 952	33 636 874	493 168 309	0	199 999 022	0	0	1 581 048 544	0	1 581 048 544
PRO ASSUR VIE	0	36 338 398	3 176 208	13 000	0	0	0	0	0	0	0	0	39 527 606	0	39 527 606
SAAR VIE	0	22 499 721	321 756 264	0	0	0	0	1 128 789 738	0	131 788 527	0	0	1 604 834 250	0	1 604 834 250
UACam_Vie	0	14 362 491	0	2 174 876 333	101 786 094	0	0	1 946 879 735	0	1 886 560 187	0	0	6 124 564 840	323 739 732	6 448 304 572
TOTAL	0	824 360 037	11 698 550 911	2 758 563 742	101 786 094	342 705 137	102 935 967	6 469 387 706	33 140 000	8 350 504 746	0	0	30 681 934 340	423 739 732	31 105 674 072

VIE : FRAIS GÉNÉRAUX EXERCICE 2010

SOCIÉTÉS	Assurances individuelles						Assurances collectives						Total Affaires Directes	Acceptations	Total Général
	Contrat en cas de vie	Contrat en cas de décès	Mixte	Épargne	Titre de capitalisation	Complémentaire	Contrat en cas de vie	Contrat en cas de décès	Mixte	Épargne	Titre de capitalisation	Complémentaire			
ACTIVA-VIE	0	9 830 000	328 427 000	52 210 000	0	0	3 239 000	392 363 000	2 563 000	10 400 000	0	0	799 032 000	0	799 032 000
Allianz-Vie	0	49 015 291	183 106 387	0	0	0	0	349 966 259	0	402 369 317	0	0	984 457 254	0	984 457 254
BENEF LIFE	0	195 329 098	2 547 939 042	40 507 041	0	137 172 182	0	106 496 185	0	0	0	0	3 027 443 548	50453174	3 077 896 722
Colina ALL LIFE	0	2 930 716	323 786 175	0	0	24 260 077	11 521 831	168 927 767	0	68 506 811	0	0	599 933 377	0	599 933 377
PRO ASSUR VIE	0	67 090 924	1 170 818	728	0	0	0	0	0	0	0	0	68 262 470	0	68 262 470
SAAR VIE	0	8 449 898	37 446 479	0	0	0	0	263 290 075	0	22 796 993	0	0	331 983 445	0	331 983 445
UACam_Vie	0	2 562 998	0	425 161 819	14 817 340	0	0	76 767 771	0	292 615 834	0	0	811 925 762	0	811 925 762
TOTAL	0	335 208 925	3 421 875 901	517 879 588	14 817 340	161 432 259	14 760 831	1 357 811 057	2 563 000	796 888 955	0	0	6 623 037 856	50 453 174	6 673 491 030

**ASAC**

ASSOCIATION DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCES DU CAMEROUN

RAPPORT SUR LE MARCHÉ CAMEROUNAIS DES ASSURANCES : EXERCICE 2010

VIE : ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS EXERCICE 2010

SOCIÉTÉS	PREC	PSAP	PM	Autres PT	Autres Eng. Rég.	TOTAL ENG.	Obligations	Actions	Droits réels immobiliers	Prêts	Liquidités en banque	Arriérés de primes	Créances	Avances sur Contrats vie	Total placement	Position de la couverture	TX COUV.
ACTIVA VIE	0	254 611 000	6 010 229 000	0	213 562 000	6 478 402 000	1 407 276 000	840 750 000	0	0	4 595 157 000	300 255 000	0	22 877 000	7 166 315 000	687 913 000	110,82%
Alliance Vie	188 914 645	821 432 998	52 662 064 076	172 378 356	423 404 741	54 268 184 816	25 121 104 596	383 513 500	2 148 066 534	348 971 500	28 848 446 079	110 462 637	0	0	56 960 564 846	2 682 380 030	104,98%
COLINA ALL LIFE	0	44 371 959	3 810 372 736	0	30 805 819	3 885 550 514	1 289 623 333	246 091 904	0	326 500 000	1 920 373 123	190 518 637	0	1 090 940 141	5 064 047 138	1 178 496 624	130,33%
BENEFICIAL LIFE	0	2 627 906 597	15 428 576 218	0	0	18 056 482 815	3 230 218 711	2 112 065 000	9 054 317 782	642 858 065	2 309 555 541	0	0	2 525 683 110	19 874 698 209	1 818 216 394	110,07%
PRO ASSUR VIE	0	6 330 619	53 604 998	0	1 232 112	61 167 729	300 000 000	105 000 000	0	0	668 597 261	0	0	0	1 073 597 261	1 012 429 532	1755,17%
SAAR VIE	0	85 177 716	1 622 650 682	0	82 800 348	1 790 628 746	1 300 000 000	43 750 000	0	0	727 896 989	81 132 534	276 528 844	68 228 843	2 497 537 210	706 908 464	139,48%
Uacem_vie	0	1 648 425 438	16 426 996 052	1 131 765 325	80 834 500	19 288 021 315	9 690 324 043	494 326 000	771 970 705	2 555 510 619	5 766 059 739	184 796 498	300 508 818	0	19 763 496 422	475 475 107	102,47%
TOTAL	188 914 645	5 488 256 327	96 014 493 762	1 304 143 681	832 639 520	103 828 437 935	42 338 546 683	4 225 496 404	11 974 355 021	2 394 210 902	44 836 085 732	867 165 306	300 508 818	3 707 729 094	110 644 097 960	6 815 660 025	106,56%

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
ABSTRACT	vi
RESUME.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
AVANT PROPOS.....	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE PREMIERE :	4
L'ENVIRONNEMENT DU STAGE.....	4
Chapitre premier : PRESENTATION DE UACam-VIE.....	6
<i>Section première : L'organisation et la stratégie de UACam-vie</i>	6
I. LA STRATEGIE	6
1. La vision stratégique	7
2. La démarche stratégique.....	7
II. L'ORGANISATION DE UACAM-VIE	8
1. Les Départements technique et commercial	9
2. Les Départements administratif et financier et contrôle de gestion.....	10
<i>Section 2 : UACam-Vie dans son environnement</i>	11
I. LES FACTEURS INFLUANT SUR LE MARCHE DE L'ASSURANCE VIE	12
1. Les facteurs socioéconomiques et politiques.....	12
2. Les facteurs technologiques, réglementaires et démographiques	14
II. LES ACTEURS DU MARCHE DE L'ASSURANCE VIE.....	15
1. Le marché camerounais de l'assurance vie	15
2. Le positionnement de UACam-Vie dans le marché	17
Chapitre 2 : LES ACTIVITES DE UACam-Vie.....	19
<i>Section première : Les activités techniques et commerciales</i>	19
I. LES ACTIVITES TECHNIQUES.....	19

1. L'actuariat	19
2. La production	22
II. LES ACTIVITES COMMERCIALES	23
1. Les produits commercialisés	23
2. Le réseau de distribution	24
Section 2 : Les activités comptable et financière et de contrôle de gestion	24
I. LES ACTIVITES COMPTABLES ET FINANCIERES	24
1. Les activités comptables	24
2. Les Placements	25
II. LES ACTIVITES DE CONTROLE DE GESTION	26
1. La maîtrise des frais de généraux	26
2. Le concours à la fixation des objectifs	27
PARTIE II :	30
L'EXPLOITATION EFFICIENTE DE LA BANCASSURANCE POUR MIEUX VENDRE	
L'ASSURANCE VIE AU CAMEROUN	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre premier : LES DIFFICULTES DE L'ASSURANCE VIE AU CAMEROUN	33
Section première : L'environnement socioéconomique	33
I. LE CONTEXTE SOCIAL	33
1. Le manque de culture d'assurance	34
a. La solidarité intergénérationnelle	34
b. Les préjugés d'ordre religieux	34
2. Comportement sociaux et éducation	35
a. Comportements sociaux	35
b. Le niveau d'éducation	36
II. Le contexte économique	37
1. La faiblesse et l'irrégularité des revenus	37
2. La saine concurrence des systèmes d'assurance vie endogènes : L'activité des tontines	38
Section 2 : Les caractéristiques du marché de l'assurance vie	39
I. L'INADEQUATION DE L'OFFRE AU CONTEXTE SOCIOECONOMIQUE	39
1. Le manque de données fiables	39
2. L'insuffisance du personnel qualifié	40
II. LA RENTABILITE ET LA DIVERSITE DES PRODUITS D'ASSURANCE VIE ..	41

1. Les frais généraux élevés	41
2. Insuffisance des opportunités de placements.....	42
Chapitre 2 : LA BANCASSURANCE : UNE OPPORTUNITE A EXPLOITER.....	45
Section première : Généralités sur la bancassurance	45
I. PRESENTATION DU CONCEPT DE BANCASSURANCE	45
1. Historique, définition et cadre réglementaire.....	45
a. Historique	45
b. Définition.....	47
c. Cadre réglementaire	48
2. Stratégies de bancassurance.....	49
a. L'accord de distribution	49
b. La joint-venture.....	50
c. L'intégration complète.....	50
II. INTERET DE LA BANCASSURANCE.....	52
1. Pour les principaux acteurs.....	52
a. Pour le banquier	52
b. Pour l'assureur	53
2. Pour le Consommateur et le Législateur	53
a. Pour le consommateur	53
b. Pour le législateur.....	54
Section 2 : Perspectives de développement de la bancassurance	56
III. L'ORGANISATION DU COUPLE BANQUE-SOCIETE D'ASSURANCE	56
1. La formation	56
2. Les processus intégrés et systèmes d'information	57
IV. LA STRATEGIE COMMERCIALE	58
1. Les caractéristiques du produit	58
2. Le réseau de distribution	59
CONCLUSION GENERALE.....	61
BIBLIOGRAPHIE	63
ANNEXES	65
TABLE DES MATIERES	66

