

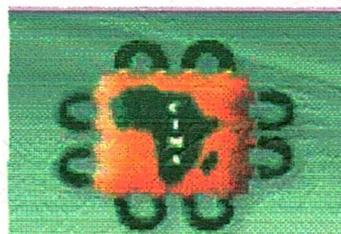
# **CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES (CIMA)**

## **Institut International des Assurances (IIA)**

**B.P: 1575 – TEL. (237) 22.20.71.52 / Fax (237) 22.20.71.51**

**Site web: [http:// www.iiayaounde.com](http://www.iiayaounde.com); Email: [iaa@iiacameroun.com](mailto:iaa@iiacameroun.com)**

**Yaoundé/ Cameroun**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES  
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES  
SPECIALISEES EN ASSURANCE (DESS-A)  
Cycle III 20<sup>ème</sup> promotion : 2010-2012**

**THEME :**

**ORGANISATION DU TRAVAIL DES  
INTERMEDIAIRES D'ASSURANCE AU SEIN  
D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE DE LA  
CIMA : CAS DE LA CAMEROON INSURANCE  
(CAMINSUR)**

**Présente et Soutenu par :**

**MBIA Bibiane Francine  
Etudiante en DESS-A,**

**Sous La Direction de :**

**M. BIGAN Zacharie  
Directeur Technique de la CAMINSUR**

**Novembre 2012**

# CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES

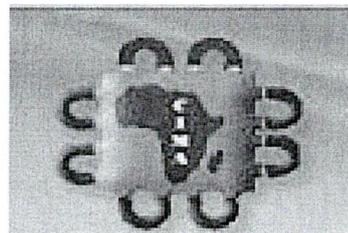
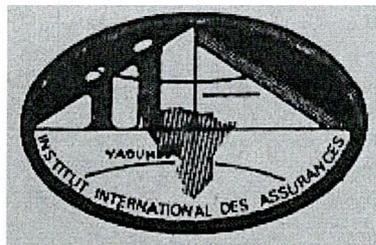
## D'ASSURANCES (CIMA)

### Institut International des Assurances (IIA)

B.P: 1575 – TEL. (237) 22.20.71.52 / Fax (237) 22.20.71.51

Site web: [http:// www.iiayaounde.com](http://www.iiayaounde.com); Email: [iiia@iiacameroun.com](mailto:iiia@iiacameroun.com)

Yaoundé/ Cameroun



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES  
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES  
SPECIALISEES EN ASSURANCE (DESS-A)  
Cycle III 20<sup>ème</sup> promotion : 2010-2012**

**THEME :**

**ORGANISATION DU TRAVAIL DES  
INTERMEDIAIRES D'ASSURANCE AU SEIN  
D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE DE LA  
CIMA : CAS DE LA CAMEROON INSURANCE  
(CAMINSUR)**

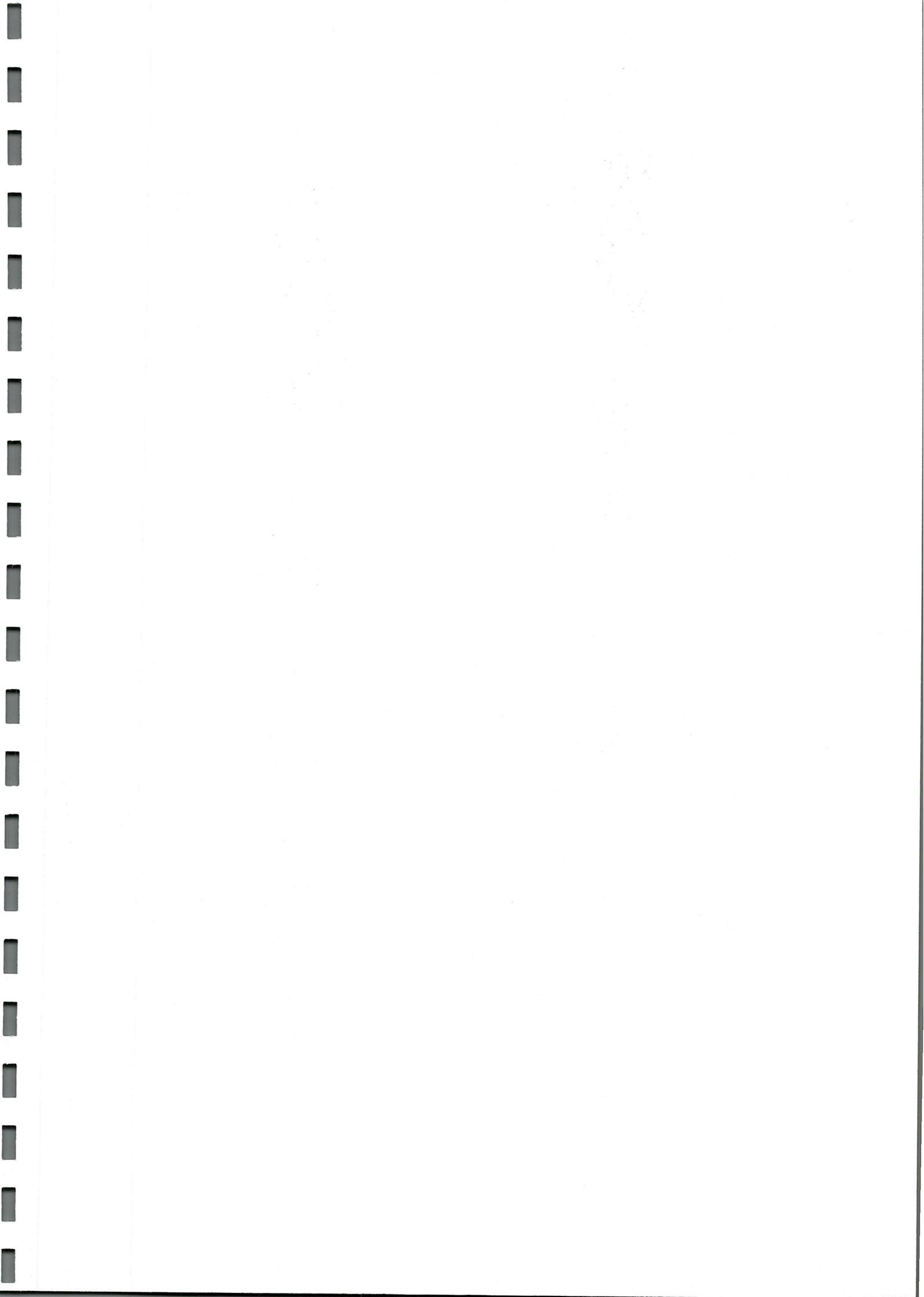
**Présente et Soutenu par :**

**MBIA Bibiane Francine**  
Etudiante en DESS-A,

**Sous La Direction de :**

**M. BIGAN Zacharie**  
Directeur Technique de la CAMINSUR

**Novembre 2012**



## DEDICACE

A Dieu Tout Puissant pour toutes les grâces qu'il ne cesse de m'accorder.

A mes parents MBALA BINELI et MESSINA Stéphanie pour leur soutien indéfectible.

Je dédie ce modeste travail.

## REMERCIEMENTS

Cet écrit est pour nous l'occasion d'adresser nos sincères remerciements :

A Monsieur Roger Jean-Raoul DOSSOU-YOVO, Directeur Général de l'IIA ainsi qu'à tout le personnel de l'institut, pour leur contribution à la formation des cadres assureurs Africains.

A La Direction Générale de la CAMINSUR et à tout son personnel pour m'avoir accueilli et encadré durant mon stage.

A Monsieur BINGAN Zacharie Directeur Technique de la CAMINSUR qui, malgré ses multiples occupations a accepté de nous encadrer et aider à réaliser ce travail.

A ma Grand- mère NGONO NDZODO pour ses prières.

A mes frères et sœurs Romuald, Benoit, Bosco, Cornellie, Françoise et Marie-Thérèse, pour leur amour.

A Monsieur TCHINDA Roger pour son soutien moral et financier.

A mes oncles et tantes ETOGA, ENGUENE, NGONO, et AVELE pour leurs encouragements.

A Monsieur NYASSA OHANDJA Hervé pour ses conseils.

A mes amis NJOCK et AKOUAM.

A tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

**CAMINSUR :** Cameroon Insurance

**Art :** Article

**CIMA :** Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances

**AG :** Agent Général

**TVA :** Taxe sur la Valeur Ajoutée

**TPV :** Transport Public de Voyageurs

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Statistique de la production par branche en 2011

Tableau 2 : Proportion de règlement des sinistres par branche

## **LISTE DE FIGURE**

**Figure 1:** Statistique de la production par branche en 2011

## RESUME

Les intermédiaires d'assurance constituent un auxiliaire essentiel pour les compagnies d'assurance, car leur proximité avec le public est un atout dans la distribution des produits d'assurance. Ce réseau est prépondérant dans la réalisation du chiffre d'affaires des compagnies. De ce fait, les sociétés d'assurance se doivent de contrôler l'activité des intermédiaires, notamment leur production.

En fait, les compagnies doivent prêter une attention particulière à l'activité des intermédiaires. Pour y arriver, il est généralement mis sur pied en fonction de l'importance de l'activité, un service ou une direction chargé de la gestion de l'activité des intermédiaires. Elle doit également veiller au bon fonctionnement des structures en charge de cette activité. L'objectif visé par la compagnie étant la rentabilité, celle-ci doit veiller à ce que l'intermédiaire soit rentable sans que cette rentabilité soit affectée par des pratiques inappropriées.

La CAMINSUR qui, jusqu'en 2011 ne collaborait qu'avec ses agents généraux s'est ouverte progressivement aux courtiers. Avant cette réorientation, la production des intermédiaires représentait 44% du chiffre d'affaires de la compagnie. Il conviendrait donc de réorganiser la politique de gestion de la production des intermédiaires, avec la création d'un service courtage au sein de la CAMINSUR qui s'occupera de la gestion de la production et des sinistres relatifs aux intermédiaires. Le but de cette scission étant d'alléger la gestion et de garantir la célérité dans le traitement des dossiers.

L'ouverture du réseau aux courtiers d'assurance exige que les méthodes de gestion en place soient revues afin de permettre à la société de mieux contrôler l'activité des courtiers et partant celle des agents généraux, afin d'assurer un meilleur équilibre de son portefeuille.

## ABSTRACT

Insurance intermediaries are an essential auxiliary to insurance companies, because their proximity with the public is an asset in the distribution of insurance products. This network is leading in the realization of the turnover of the companies, as a result, insurance companies must control the activity of intermediaries, including on their production.

In fact, companies must pay particular attention to the activity of intermediaries. To get there, it is generally set up depending on the importance of the activity, service, or a direction for the management of activity of intermediaries. It must also ensure the proper functioning of the structures in charge of this activity. The objective of the company profitability, it must ensure that the intermediary is profitable without this profitability is biased by inappropriate practices.

CAMINSUR who, until in 2011 worked with its general agents opened gradually to brokers. Before this shift, intermediates production represented 44% of the total turnover of the company. It should reorganize the policy of production management of intermediaries, with the creation of a service broker within CAMINSUR who will deal with production and management of claims relating to intermediaries. The purpose of this Division is to ease the management and guarantee the speediness in the processing of cases.

Opening up the network to insurance brokers requires that current management methods are reviewed to enable the company to better control the activity of brokers and therefore that of general agents, to ensure a better balance of its portfolio.

# SOMMAIRE

DEDICACE -----	i
REMERCIEMENTS -----	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS -----	iii
LISTE DES TABLEAUX -----	iv
LISTE DES FIGURES -----	iv
RESUME -----	v
ABSTRACT -----	vi
SOMMAIRE -----	vii
INTRODUCTION -----	1
<b>PREMIERE PARTIE : STRUCTURATION DE L'ENTREPRISE ET GESTION DU TRAVAIL DES INTERMEDIAIRES AU SEIN DE LA CAMINSUR -----</b>	<b>4</b>
<b>CHAPITRE 1 : STRUCTURATION DE L'ENTREPRISE -----</b>	<b>5</b>
Section1 : Structuration de la CAMINSUR -----	5
Section 2 : Structures chargées de la gestion de la production des intermédiaires -----	9
<b>CHAPITRE 2 : FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES DE GESTION DE LA PRODUCTION DES INTERMEDIAIRES -----</b>	<b>13</b>
Section 1 : Application des procédures administratives -----	13
Section 2 : Le traitement de la production -----	15
Section 3 : Le suivi de la comptabilité -----	16

<b>DEUXIEME PARTIE : INCIDENCE DECOULANT DE LA RELATION INTERMEDIAIRES-COMPAGNIE ET SOLUTIONS PRECONISEES -----</b>	<b>18</b>
<b>CHAPITRE 1 : LES PROBLEMES POSES PAR L'ACTIVITE D'INTERMEDIATION</b>	<b>19</b>
Section 1 : Problèmes -----	19
Section 2 : Origines-----	23
Section 3 : Risques auxquels est exposée la compagnie -----	24
<b>CHAPITRE2 : SOLUTIONS PRECONISEES POUR UNE MEILLEURE EXPLOITATION DE LA PRODUCTION DES INTERMEDIAIRES -----</b>	<b>26</b>
Section 1 : Sur le plan général-----	27
Section 2 : Sur le plan commercial et comptable -----	28
Section 3 : Sur le plan technique-----	31
<b>CONCLUSION -----</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE -----</b>	<b>39</b>
<b>ANNEXES -----</b>	<b>40</b>
<b>TABLE DES MATIERES -----</b>	<b>41</b>

## INTRODUCTION

La sécurité est un besoin essentiel pour l'homme, dans la mesure où celui-ci veut protéger sa personne et ses biens contre les aléas du sort. C'est dans ce cadre qu'intervient l'activité d'assurance qui organise de façon rationnelle une mutualité de personnes soumises à l'éventualité de la réalisation d'un même risque qui, par leurs contributions financières, permettent l'indemnisation des dommages subis par ceux d'entre eux qui sont effectivement frappés par ce risque.

Par ailleurs la spécificité caractérisant cette activité est l'« inversion du cycle de production » qui consiste à fixer le prix de vente des produits (prime d'assurance), avant d'en connaître le prix de revient (prestations futures).

Ainsi, l'exercice de cette activité nécessite des aptitudes professionnelles pour ceux qui la pratiquent. Et parmi ces professionnels comptent les intermédiaires d'assurance auxquels les compagnies d'assurance ont recours.

En effet pour atteindre le grand public, les compagnies d'assurance mettent sur pied un réseau d'intermédiaires. Est considérée comme intermédiaire en assurance « toute personne physique ou morale qui, contre rémunération, présente, propose ou aide à conclure des contrats d'assurance ou de réassurance, ou à réaliser d'autres travaux préparatoires à leur conclusion ». <sup>1</sup>

Le Code des assurances des états membres de la CIMA quant à lui, dans les dispositions de l'article 501 énumère les personnes habilitées à présenter les opérations d'assurance au public à savoir : les agents généraux, les courtiers et sociétés de courtage, les personnes physiques salariées des compagnies ou des courtiers, les personnes physiques non salariées, mandatées et rémunérées à la commission. Leur proximité avec le grand public est un facteur de rentabilité dans un secteur aussi concurrentiel que l'assurance.

---

<sup>1</sup> Article 511-1 de la loi française n° 92-1441 du 31 décembre 1992.

Toutefois pour des raisons de saine gestion, l'activité des intermédiaires au sein d'une compagnie d'assurance mérite un encadrement particulier. Etant entendu que cette activité peut influencer sur l'équilibre managérial de l'entreprise.

Dès lors, la gestion du réseau des intermédiaires demeure une préoccupation pour les dirigeants d'une entreprise d'assurance ; car ces intermédiaires peuvent déteindre de façon positive ou négative sur la gestion de la compagnie.

En raison du rôle que jouent les intermédiaires dans la distribution de l'assurance, les compagnies d'assurance doivent veiller au respect par ceux-ci des règles qui déterminent la nature de leur relation dans le souci de préserver les intérêts des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurance.

C'est dans cette optique que s'inscrit notre démarche dans la recherche d'une organisation du travail des intermédiaires d'assurance au sein d'une compagnie d'assurance de la CIMA : cas de CAMINSUR.

Ce qui nous amène à s'interroger sur la qualité et le bien-fondé de cette organisation.

La réponse à ces questions revêt un intérêt dans ce sens qu'elle permet de cerner le fonctionnement de cette source de revenus au sein d'une entité qu'est la caminsur.

La Cameroon Insurance (CAMINSUR SA) agréée le 18 septembre 1992 par arrêté N° 00194/MINFI/DCE/D visa PM N° 000572 du 15 septembre 1992 ; est une entreprise privée camerounaise d'assurance et de réassurance au capital de 1 000 000 000 Francs CFA.

Dès sa création la CAMINSUR a collaboré avec des courtiers, mais très tôt, elle a arrêté cette collaboration en raison des incompréhensions répétées de la part de ces intervenants ; lesquels étaient de nature à réduire à néant les efforts de développement de cette compagnie. Elle adopte donc en conséquence une stratégie de collaboration uniquement avec les bureaux directs. Suite à un revirement survenu en 1998, la caminsur transforme plusieurs de ses bureaux directs en agence et crée de nouvelles agences. En janvier 2012, à la faveur des nouvelles dispositions réglementaires, elle éprouve le besoin de collaborer à nouveau avec les courtiers et s'engage dans une nouvelle collaboration avec certains d'entre eux. Aujourd'hui, le réseau d'intermédiaires de la caminsur compte actuellement 07 courtiers, et 18 agents généraux<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Effectif au 20 aout 2012.

En vue de mener notre réflexion sur l'organisation du travail des intermédiaires nous articulerons ce travail sur deux points, à savoir :

La structuration de l'entreprise et la gestion du travail des intermédiaires au sein de la CAMINSUR dans une première partie, et dans une deuxième partie l'incidence découlant de la relation entre la caminsur et les intermédiaires.

**PREMIÈRE PARTIE : STRUCTURATION DE L'ENTREPRISE  
ET GESTION DU TRAVAIL DES INTERMÉDIAIRES AU SEIN  
DE LA CAMINSUR**

La préoccupation majeure de la compagnie d'assurance est de disposer et d'organiser des antennes proches du public, à même d'identifier et de définir les besoins de la clientèle. Cela exige que le travail des intermédiaires soit organisé au sein de la société afin de mieux le contrôler.

## **CHAPITRE 1: STRUCTURATION DE L'ENTREPRISE**

Comme l'exige la réglementation, toute société d'assurance doit fournir parmi les documents exigés, un organigramme présentant les différents départements, les services et leurs fonctions respectives. Le traitement de la production des intermédiaires étant organisé à travers des services spécialisés, lesquels services travaillent en synergie.

### **SECTION 1 : STRUCTURES DE LA CAMINSUR**

Afin de faciliter et d'améliorer la gestion de la société, les responsables de la CAMINSUR ont mis en place une organisation conjuguant l'intervention des services spécialisés dans chaque domaine à savoir le domaine administratif et le domaine opérationnel. Il sera donc intéressant de faire une brève présentation des structures administratives et opérationnelles de la société.

#### **PARAGRAPHE1 : LES STRUCTURES ADMINISTRATIVES**

Elles sont au nombre de six, dont:

- l'Assemblée Générale ;
- le Conseil d'Administration ;
- la Direction Générale ;
- la Direction Administrative et Financière ;
- la Cellule Inspection ;
- la Cellule Informatique.

### **L'Assemblée Générale**

Evènement central de l'entreprise, elle est la réunion annuelle des actionnaires et des administrateurs. C'est le lieu où les actionnaires viennent entendre les administrateurs leur rendre compte de l'activité sur l'année écoulée et partager avec eux les perspectives et les développements futurs qui sont envisagés.

### **Le Conseil d'Administration**

C'est l'organe régulateur de la société, dans ce sens il définit la politique générale, et élabore les statuts et le règlement intérieur. Il nomme l'équipe dirigeante à savoir l'Administrateur Directeur Général et son équipe. Il décide de la stratégie de l'entreprise, analyse les résultats et évalue les performances de la direction générale.

### **La Direction Générale**

Placée sous l'autorité de l'Administrateur Directeur Général, ce dernier est chargé d'assurer l'efficacité opérationnelle globale de la société. Il sert de ce fait, de courroie de transmission entre le Conseil d'Administration et les directions fonctionnelles. Il assure ainsi :

- l'animation et la coordination des différents services de l'entreprise, leur fixe des objectifs et contrôle leurs réalisations ;
- l'élaboration et la mise en œuvre de la politique générale de l'entreprise ;
- la mise en place des structures nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ;
- il conduit la mise en place du plan d'informatisation, en veillant à ce que les outils acquis en la matière répondent aux besoins de l'entreprise ;
- il assure la préparation de l'Assemblée Générale et du conseil d'Administration;
- il coordonne et supervise l'ensemble du processus de la Planification Stratégique ainsi que la gestion budgétaire ;
- il est l'ordonnateur principal du budget dont il assure également le contrôle ;
- il organise l'activité et veille au respect des procédures de contrôle interne adoptées par le Conseil d'Administration.
- il représente la compagnie dans tous les actes de la vie civile et commerciale.
- il administre le patrimoine de la société....

### **La Direction Administrative et Financière**

Chargée de la gestion des ressources humaines, du patrimoine, des comptes, du budget et de la trésorerie de la compagnie. Elle a à sa tête un Directeur Administratif et Financier, directement rattaché à la Direction Générale.

Elle comprend deux départements :

-le département comptabilité

Chargé de la gestion des comptes de la compagnie, il comprend le service de la comptabilité, et le service comptabilité fiscale.

-le département administratif et trésorerie

Il s'occupe de la gestion administrative des ressources et du patrimoine de la compagnie, (les équipements immobiliers, les fournitures, le personnel, et les finances en termes de trésorerie) en liaison avec le budget dont il participe à la préparation. Il est constitué de trois services, à savoir : le service financier, le service des ressources humaines, et le service des affaires générales et maintenance.

### **La Cellule Inspection**

Elle se charge du contrôle interne portant sur le fonctionnement des services, la vérification des opérations sur pièces et sur le terrain. Elle est rattachée à la Direction Générale à qui elle rend compte.

### **La cellule informatique**

Elle est chargée de la conception des systèmes informatiques visant à améliorer le rendement des services sur tous les plans, à cet égard elle opère dans le respect des grandes lignes et objectifs du plan d'informatisation défini par la Direction Générale.

En plus des structures administratives, nous avons les structures opérationnelles qui participent directement aux processus techniques des opérations d'assurance.

## **PARAGRAPHE 2 : LES STRUCTURES OPERATIONNELLES**

Il s'agit de la Direction Commerciale et Marketing et de la Direction Technique.

### **La Direction Commerciale et Marketing**

Rattaché au Directeur général, le Directeur commercial et marketing supervise l'ensemble des activités commerciales de l'entreprise. A ce titre, il participe à la définition de la politique commerciale de l'entreprise en collaboration avec la Direction générale et au suivi de son application, manage les équipes en charge de la mise en œuvre de la politique commerciale, définit les plans de marketing opérationnel, établit les objectifs de vente et suit leur réalisation, supervise l'administration des ventes, participe aux négociations commerciales de haut niveau, suit en direct les clients majeurs et historiques de l'entreprise.

### **La Direction Technique**

Responsable de l'ensemble des opérations techniques en lien avec les chefs de service, assure :

- la visite et la tarification des risques ;
- la révision des tarifs ;
- la rédaction des contrats ;
- la gestion de la co-assurance ;
- la tenue des statistiques de production ;
- l'évaluation des provisions techniques de primes ;
- la politique de réassurance en relation avec le DG ;
- la gestion administrative et technique des traités de réassurance ;
- le suivi des placements des affaires en facultative ;
- le suivi des sinistres à charge réassureurs ;
- la rédaction des notes techniques ;
- surveillance du portefeuille ;
- l'instruction et le suivi des dossiers sinistres ;
- le suivi des contentieux lié aux sinistres.

## **SECTION 2 : STRUCTURES CHARGÉES DE LA GESTION DE LA PRODUCTION DES INTERMÉDIAIRES**

Après une vue d'ensemble des organes chargés de la gestion de la société, il convient de présenter ceux qui traitent particulièrement de la production des intermédiaires.

### **PARAGRAPHE 1 : LES DIFFÉRENTS SERVICES**

Au sein de la caminsur, quatre services concourent à la gestion de l'apport des intermédiaires à savoir :

#### **Le service production**

Il agit en liaison permanente avec les bureaux de souscription dont il supervise l'action au plan technique notamment en ce qui concerne la souscription des contrats. Il veille donc au respect de la politique et des règles de tarification arrêtées par la société. A cet effet, il procède à un contrôle sur pièces des documents transmis par les intermédiaires.

Il est également chargé de l'exploitation technique des données statistiques relatives à l'émission et l'encaissement des primes de l'ensemble du réseau.

#### **La cellule informatique**

Elle assure la bonne marche de l'entreprise par la conception des programmes adaptés aux besoins de la société dans l'optique d'un meilleur rendement de l'entreprise et pour la satisfaction de la clientèle. La cellule informatique gère également le matériel informatique et en assure la maintenance. Elle synthétise toutes les informations dans un système sur lequel est connecté l'ensemble du réseau.

Pour la gestion des intermédiaires, elle est chargée de la centralisation des données de production en vue de la confection des états de production à transmettre au service production pour des besoins de vérification et de contrôle.

### **Le service comptabilité**

Ce service est chargé du suivi de toutes les opérations financières que sont :

- la tenue des livres (caisse, journal, balance...);
- contrôle de la trésorerie ;
- gestion des fournisseurs et autres prestataires de service ;
- attribution de numéros de compte aux fournisseurs
- lettrage des comptes et analyse des charges ;
- encaissement des quittances de primes ;
- entrée et sortie des fonds...

En effet, il veille à la traduction au quotidien des pièces comptables en opérations et livres journaux dans le respect des normes en vigueur, il procède également à leur introduction dans le système informatique, processus par lequel sont générés les divers documents comptables périodiques et annuels. A cet effet, il centralise toutes les opérations relatives à la comptabilité y compris celle des intermédiaires.

### **La cellule inspection**

Cette entité fait office d'audit interne, elle est chargée de la programmation des missions d'inspection ordonnées par la Direction Générale. Elle doit parallèlement veiller à :

- la diffusion des règles de gestion à travers le réseau d'intermédiaires,
- l'application des méthodes et procédures et à l'adaptation de celles-ci aux exigences de la réglementation.

L'action de la cellule inspection concourt également à l'exécution des tâches de contrôle interne et externe, portant sur :

- le fonctionnement des services ;
- la vérification des opérations sur pièces sur la base des documents envoyés par les intermédiaires. L'inspecteur procède à un pointage effectif des émissions et des reçus d'encaissements, puis compare les dates d'émissions et d'encaissement.
- la vérification des opérations sur place, elle consiste à effectuer des descentes dans les bureaux des intermédiaires et à faire des vérifications relatives au respect de la tarification.

Mais il faut préciser que cette cellule n'est pas très active dans la mesure où elle effectue rarement des missions, ce qui serait de nature à favoriser la fraude au sein de la compagnie.

Il importe cependant de préciser que ces services entretiennent entre eux des relations visant à faciliter la gestion du travail des intermédiaires.

## **PARAGRAPHE 2 : RELATION ENTRE LES STRUCTURES**

En vue d'un meilleur fonctionnement et partant d'un bon résultat, une relation devrait exister entre les services d'une société d'assurance. Ainsi chaque service effectuant des tâches qui lui sont propres, fait recours aux autres services selon le besoin qu'il éprouve pour l'accomplissement de ses tâches.

La division du travail et les interdépendances marquant l'exécution des fonctions entraînent la nécessité d'une intégration entre les services.

L'on définit l'intégration comme le degré de collaboration et de compréhension mutuelle nécessaires entre les services.

C'est ainsi que les services précitées pour une meilleure organisation, travaillent en liaison les uns avec les autres.

Pour la gestion du travail des intermédiaires, le service production s'agissant de sa fonction, est en liaison avec la cellule informatique. Car celle-ci lui procure des bordereaux de production recueillis sous forme numérique auprès des intermédiaires. Il est également en liaison avec le service comptabilité dans ce sens qu'il lui transmet après calcul le montant des taxes à payer par l'entreprise après vérification de la conformité des dossiers physiques.

La cellule informatique quant à elle transmet des informations relatives à la comptabilité des intermédiaires au service comptabilité afin que celui-ci procède à leur affectation dans les comptes concernés.

Comme il a été dit précédemment le service comptabilité attend de recevoir des informations du service production et de la cellule informatique s'agissant des documents relatifs aux intermédiaires.

La cellule inspection pour sa part est en rapport avec tous ces services dans la mesure où pour des raisons de saine gestion, elle veille à la bonne marche de l'entreprise et au respect des règles par ces services.

La présentation des différents organes chargés de la gestion du travail des intermédiaires ainsi faite, il sera question par la suite de présenter le circuit de gestion de la production des intermédiaires.

## CHAPITRE 2 : FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES DE GESTION DE LA PRODUCTION DES INTERMEDIAIRES

La gestion des intermédiaires passe d'abord par l'application des procédures administratives, ensuite par le traitement de la production et enfin par le suivi de la comptabilité.

### SECTION 1 : APPLICATION DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES

Avant toute collaboration avec les intermédiaires, la compagnie se doit de respecter les prescriptions édictées par le code des assurances des pays membre de la CIMA. De ce fait le courtier et l'agent général ont chacun certaines conditions à remplir.

D'après la législation, la caminsur ne peut exiger l'exclusivité de sa production au courtier ce qui donne à ce dernier la possibilité de travailler avec d'autres compagnies. L'exigence est faite aux courtiers désirant collaborer avec la caminsur de produire un nombre important d'éléments permettant de constituer son dossier administratif dont les pièces constitutives sont :

- un arrêté ministériel, prévu à l'Art 530 du code des assurances CIMA qui précise que :

*« L'exercice de la profession de courtier est soumis à l'agrément du Ministre en charge du secteur des assurances de l'Etat dans lequel l'autorisation est demandée. Le Ministre établit et met à jour une liste des courtiers et la transmet à la Commission de contrôle et aux compagnies agréées sur le territoire de l'Etat ... ».*

- une garantie financière, elle est prévue à l'Art 524 du Code qui dispose que :

*« Tout agent général, courtier ou société de courtage est tenu à tout moment de justifier d'une garantie financière.*

*Cette garantie ne peut résulter que d'un engagement de caution pris par un établissement de crédit à cet effet ou une entreprise d'assurance agréée ».*

- une assurance de responsabilité civile
- une carte de contribuable
- un titre de patente
- une convention de collaboration ; cette dernière fixe les règles de collaboration entre la compagnie et le courtier. Elle énonce en son article 2 que la collaboration porte sur :
  - La distribution des produits commercialisés par l'assureur ;
  - La gestion administrative desdits produits
  - L'encaissement et le reversement des primes encaissées

En plus de ces documents, un barème portant sur les modalités de paiements des commissions est remis au courtier et ce dernier a l'obligation de respecter l'ensemble des directives et instructions de la compagnie pour chacun des domaines de la production et des sinistres visés par la convention.

Les exigences faites au courtier par la caminsur ne sont pas toutes valables pour l'agent général à l'exception de la garantie financière dont l'engagement de caution est pris par la caminsur pour le compte de ses AG conformément aux articles dispositions des articles 524, 525, et 526 du code des assurances.

Toutefois, Il est à relever que la caution de garantie versée par les AG leur est octroyée par la caminsur, Ce qui est une erreur de sa part, car elle va en marge des prescriptions légales, dans ce sens qu'elle n'est pas agréée à prendre des engagements de caution. En plus elle met en péril sa solvabilité étant donné qu'il s'agit de fonds devant servir à l'indemnisation des victimes. En principe, cette pratique courante au Cameroun n'est plus acceptée.

Néanmoins l'agrément habilitant l'agent général à présenter les opérations d'assurance au public est mandaté par la compagnie avec accord préalable de la tutelle.

Etant lié à la compagnie par un traité de nomination, l'AG engage la compagnie pour les actes posés dans le cadre de ses fonctions .Mais il est responsable à l'égard de la compagnie de sa gestion ainsi que de celle de ses collaborateurs ; et du fait de l'existence de cette responsabilité, il serait judicieux pour l'AG de prendre une assurance de responsabilité civile qui

le couvrirait à l'égard de la compagnie de tous les dommages résultant de sa gestion. Ce traité de nomination précise que l'exclusivité de la production de l'AG est réservée à la compagnie.

## **SECTION 2 : TRAITEMENT DE LA PRODUCTION**

Il s'agit ici de la production du mois m-1 qui doit être transmise au plus tard le 05 du mois m par les intermédiaires à la compagnie. Après réception et enregistrement de la production par le secrétariat du Directeur Général, celle-ci est transmise au service production pour son traitement.

Avant tout traitement, le service production lors de la réception des bordereaux de production des intermédiaires s'assure de la régularité des documents à travers :

- La vérification matérielle des documents de production que sont : les propositions, les souches d'attestations et de cartes roses, les reçus de paiement ;
- La vérification de la conformité des soldes affichés : elle consiste à s'assurer que le total reporté sur le bordereau est correct.

Le traitement proprement dit de la production s'effectue suivant deux phases, la première se rattachant uniquement à l'AG et la seconde aux deux (AG et courtier).

La première phase traite des taxes relevant de la production des AG, car l'obligation fiscale est faite à la compagnie de reverser les taxes au plus tard le 15 de chaque mois.

Ici les gestionnaires de la production procèdent à :

- la vérification des encaissements afin de recenser les contrats bénéficiant d'une exonération de TVA ou de retenue à la source.
- La vérification des calculs ligne par ligne et colonne par colonne
- état des encaissements et des émissions agence par agence
- établissement des états :
  - TVA par branche et par agence
  - IMF (Impôt Minimum Forfaitaire) sur le global des émissions.

La deuxième phase effectuée en plusieurs étapes demande plus d'attention de la part des gestionnaires. Il s'agit de :

- contrôle technique qui consiste au pointage proposition par proposition afin de vérifier l'adéquation des contrats avec les règles tarifaires. A la suite de cela un rapport de pointage est fait sur la quantité (nombre d'erreurs), sur la qualité (nature des erreurs), et sur la fréquence des erreurs. Enfin le gestionnaire de la production établit un rapport moral qui donne son jugement face aux constats effectués.
- saisie, vérification et paiement des commissions
- Etablissement des états de redressement en cas de sous tarification et imputation sur les commissions.
- Etablissement des états statistiques mensuels des émissions et des encaissements
- Classement de la production aux archives.

Les observations faites sont adressées par correspondance à l'intermédiaire afin que ce dernier procède aux modifications y afférentes.

Le travail effectué par le service production permet de connaître à tout moment l'apport des intermédiaires, précisons qu'avec la réintroduction des courtiers, la caminsur a vu son chiffre d'affaires en légère croissance.

Le suivi de la production des intermédiaires de la caminsur s'avère nécessaire dans la mesure où une part importante de son chiffre d'affaire (44%) provient des intermédiaires.

La transmission de la production par l'intermédiaire sous-tend que ce dernier procède au reversement intégral des primes encaissées ce qui génère une comptabilité.

### **SECTION 3 : SUIVI DE LA COMPTABILITE**

La production transmise par les intermédiaires fait l'objet d'une vérification à travers les pièces comptables par le service de la comptabilité et par la cellule inspection.

Le système informatique est conçu de telle sorte que les informations liées à la comptabilité sont ventilées dans les comptes au moment de l'émission ou de l'encaissement s'agissant des agences dotées de l'outil informatique. Pour les agences qui ne le sont pas, leur

production fait l'objet d'une saisie par la cellule informatique afin de basculer les informations y afférentes à la comptabilité.

Le service de la comptabilité procède ensuite à un contrôle de conformité qui consiste à faire un pointage visant à comparer les montants figurant sur les bordereaux avec ceux des souches de reçus de versement effectué par l'agent.

La comptabilité du courtier exige un traitement différent, dans la mesure où il effectue ses versements auprès de la caisse compagnie, le service comptabilité procède juste à la récupération des données pour les ventiler dans les comptes correspondants.

L'inconvénient majeur relevé dans le service comptabilité est qu'il ne dispose pas de comptes courant relatifs aux intermédiaires, de même les AG et les courtiers ne produisent pas de compte courant, Ce qui ne facilite pas le contrôle de cohérence.

La comptabilité des intermédiaires fait aussi l'objet d'un contrôle par la cellule inspection, mais le suivi effectué par la cellule inspection est différent de celui du service comptabilité ; dans ce sens que : En plus de la vérification comptable, la cellule inspection procède à des passages quelques peu irréguliers auprès des AG. Elle effectue également des missions ponctuelles dans tous les services traitant ou pas de finances dans la société.

En cas d'irrégularités, une correspondance est adressée par le service de la comptabilité ou par la cellule à l'agent concerné lui faisant mention de corriger ces insuffisances.

**DEUXIEME PARTIE : INCIDENCE DECOULANT DE LA  
RELATION INTERMEDIAIRES-COMPAGNIE ET  
SOLUTIONS PRECONISEES**

## CHAPITRE 1 : PROBLEMES POSES PAR L'ACTIVITE D'INTERMEDIATION

La relation intermédiaire – compagnie laisse quelque fois apparaitre des insuffisances qui sont de nature à affecter l'équilibre de la compagnie. Ces lacunes sont à l'origine des problèmes affectant les rapports entre la compagnie et les intermédiaires. Seront donc traités au cours de ce chapitre les problèmes relevant de la relation entre la caminsur et les intermédiaires, les origines à ces problèmes et les risques auxquels s'expose la compagnie.

### SECTION 1 : PROBLEMES

Il s'agit ici des problèmes d'ordre technique, financier et commercial.

#### PARAGRAPHE1 : Les problèmes d'ordre technique

Comme il est dit plus haut le secteur des assurances exige d'avoir des aptitudes professionnelles pour les acteurs ; car le non-respect des mesures techniques entrainerait de mauvais résultats pour la compagnie. Les traités de nomination et conventions de collaboration établis par la caminsur régissant sa relation avec les intermédiaires précisent le canevas à suivre par ces derniers pour la souscription des risques. Mais force est de constater que certains vont en marge de ces instructions.

De ce fait les difficultés d'ordre technique rencontrées à la caminsur ont pour origine le non-respect des instructions relatives à la production, et au sinistre :

En production le non-respect des instructions est visible à travers la pratique de :

- ❖ la sous-tarification qui consiste à faire payer à l'assuré une prime inférieure à celle qu'il aurait dû payer compte tenu de la gravité et de la fréquence du risque. Il ne faut pas perdre de vue que la concurrence entre les intermédiaires est souvent très rude, certains sont par conséquent, tentés de sous-tarifier certains risques pour ne pas les perdre.

Cette pratique est fréquente chez les intermédiaires et beaucoup plus dans la branche automobile où l'on retrouve d'une manière générale des cas tels que : L'octroi de bonus injustifiés, le déclassement qui consiste à tarifier dans une autre catégorie de tarification un risque appartenant à une catégorie distincte.

- ❖ L'anti-sélection consistant à faire entrer dans la mutualité les risques dont la réalisation est certaine. Elle est itérative en assurance santé où l'on délivre des contrats d'assurance sans au préalable imposer un délai d'attente au client.
- ❖ La fraude est définie d'après L'internaute Encyclopédie comme « une action faite pour tromper, pour contourner les lois ».

Le recours à la fraude par les intermédiaires résulte de leur intention de dissimuler une partie de la production dont les contrats ont subi des modifications soit sur la durée, soit sur les garanties souscrites.

- ❖ La transmission tardive de la production à la compagnie, ne permet pas aux gestionnaires de la production de réaliser un contrôle approfondi des documents dans la mesure où ils sont tenus par des délais relatifs au paiement des taxes et à la transmission de la production au POOL TPV (Transport Public de Voyageur).
- ❖ La mauvaise tenue des documents de production (folios)<sup>3</sup> à transmettre à la compagnie.

L'introduction d'un risque dans la mutualité, a pour conséquence le règlement en cas de réalisation de ce risque. C'est là le but principal d'une compagnie d'assurance, ce qui traduit l'importance du service sinistre dans la société et dont le non-respect des instructions pourrait influencer de façon négative sur l'image de la société.

En effet, les traités et conventions passés par la compagnie et les intermédiaires ne donnent pas mandat de règlement de sinistres aux intermédiaires. Ils ont juste pour mission de transmettre les dossiers sinistres ouverts pour traitement au siège. C'est là qu'intervient la difficulté car certains intermédiaires vont en marge des instructions données par la compagnie. Cela est visible à travers :

---

<sup>3</sup> Documents transmis aux AG pour enregistrement de la production.

- ❖ Le retard dans la transmission des dossiers sinistres : en cas de sinistre, c'est chez l'intermédiaire que l'assuré se rend pour y déposer sa déclaration. En plus c'est avec la survenance du sinistre, évènement malheureux, que l'assuré apprécie les prestations de la société particulièrement la façon dont la caminsur règle les sinistres qui lui sont déclarés.

Mais force est de constater que certains intermédiaires ne respectent pas les délais de transmission prévus par le siège exposant ainsi la société au risque de payer les pénalités prévues dans les dispositions de l'Art 233 du code qui stipule que :

*« Lorsque l'offre n'a pas été faite dans les délais impartis à l'article 231, le montant de l'indemnité produit intérêt de plein droit au double du taux de l'escompte dans la limite du taux de l'usure à compter de l'expiration du délai et jusqu'au jour de l'offre devenue définitive. Cette pénalité est réduite, ou annulée, en raison de circonstances non imputables à l'assureur et notamment lorsqu'il ne dispose pas de l'adresse de la victime ».*

Les difficultés techniques peuvent certes entraîner le déséquilibre d'une société d'assurance, mais elles n'en sont pas les seules.

## **PARAGRAPHE 2 : Problèmes financiers**

L'importance des capitaux générés par l'industrie d'assurance peut être à l'origine des problèmes financiers existant entre la compagnie et les intermédiaires. Car une mauvaise organisation du travail des intermédiaires a des conséquences néfastes sur les finances de la société d'assurance.

Il est important de préciser que les problèmes financiers de la caminsur résultent certes de la conservation des primes par les intermédiaires, mais la caminsur en elle-même détient une part de responsabilité découlant du paiement tardif des commissions.

Ceci a pour explication le manque de suivi de la part de la direction commerciale, car compte tenu de sa fonction commerciale et de l'une des tâches qui est la sienne, à savoir, la confection des bordereaux de paiements des commissions, elle devrait veiller au paiement effectif de ces commissions aux intermédiaires.

En principe, la commission constitue la rémunération de l'intermédiaire, s'il apparaît donc des retards dans le paiement de ces commissions, l'intermédiaire pourrait empiéter sur les primes à reverser.

En effet, la rétention des primes par certains intermédiaires se caractérise par :

- le non reversement à la compagnie des primes encaissées par l'intermédiaire.
- le reversement tardif des primes à la compagnie.

Cela s'explique par le fait que pour des raisons économiques, les assurés paient les primes de moitié et accusent souvent du retard pour le règlement du solde. Face à cette situation, les intermédiaires sont obligés de retarder la transmission de la production ou même de transmettre la production sans reverser la totalité des primes.

Mais avec l'avènement de l'article 13 nouveau du code CIMA, il y a de moins en moins de non reversements et des reversements tardifs de primes.

Un autre problème financier est celui du paiement tardif par la CAMINSUR des commissions de certains intermédiaires. L'intermédiaire étant rémunéré à la commission, celle-ci constitue sa motivation première, il devrait donc recevoir sa commission s'il a reversé la prime correspondante ; afin d'éviter qu'il ne se livre à des pratiques malsaines mettant en péril l'équilibre de la société.

C'est dans cette optique que les articles 542 et 544 du code CIMA fixent respectivement le délai de reversement de primes ou fractions de primes encaissées, accordés aux courtiers et aux sociétés de courtage, et le délai de paiement des commissions dues au courtier .

Un autre problème est celui du système informatique s'agissant de la ristourne de commission en de résiliation d'un contrat.

En fait, le système informatique mis en place par la CAMINSUR ne permet pas de récupérer automatiquement la commission sur un contrat résilié, il revient à l'utilisateur en cas de résiliation de procéder à l'établissement d'une pièce de caisse attestant de la sortie des fonds relatif au contrat concerné. Mais force est de constater que ces utilisateurs contournent cette application empêchant ainsi à la compagnie de récupérer ces commissions. En principe, il est admis que pour un contrat émis dont la prime s'élève à 100Francs CFA, une commission de 15Francs CFA soit réservée à l'agent. Il serait donc normal qu'en cas de résiliation du contrat une partie de la commission soit rendue au prorata temporis par l'intermédiaire.

### **PARAGRAPHE 3 : Problèmes d'ordre commercial**

L'action du service commercial de la caminsur n'est pas très efficiente, dans la mesure où l'animation du réseau de souscription chargé de la commercialisation n'est pas effective et cette situation n'est pas de nature à favoriser la croissance de la société. Ce service n'est pas très proche des intermédiaires dans la mesure où des séances de travail périodiques ne sont pas organisées et le suivi de leurs performances est quasi inexistant.

Ces problèmes ne sont pas sans conséquences sur la compagnie, car s'ils perdurent, peuvent mettre la société en difficulté.

### **SECTION 2 : ORIGINES**

Il est certes bien de connaître les problèmes de la société, mais il serait encore mieux d'en connaître l'origine afin d'atteindre le mal à la racine. De ce fait plusieurs causes sont à l'origine des problèmes rencontrés par la caminsur :

#### **- L'environnement économique**

Le contexte économique actuel est de nature à affaiblir le domaine de l'assurance dans la mesure où le pouvoir d'achat des assurés est limité, et face à la rude concurrence, les intermédiaires ont tendance à délivrer des assurances à crédit. Or l'art 13 nouveau du code proscrit cette pratique.

#### **- La non qualification des collaborateurs des intermédiaires**

Malgré les exigences de la réglementation en ce qui concerne les compétences techniques des intermédiaires, la précarité de l'exploitation fait que les AG et les courtiers font appel à des collaborateurs parfois peu qualifiés. Et dont les erreurs sont susceptibles de ternir l'image de l'intermédiaire responsable de la structure.

#### **- Manque de professionnalisme**

Il y en a qui malgré leurs connaissances dans le domaine se vouent à certaines pratiques tendant à affaiblir la compagnie.

- L'on peut aussi faire le reproche à la compagnie qui, ayant transformé ses bureaux directs en agences aurait dû former ses employés à travailler dans les conditions d'une agence.

### SECTION 3 : RISQUES AUXQUELS EST EXPOSEE LA COMPAGNIE

Le fonctionnement d'une compagnie d'assurance suppose que celle-ci présente des garanties financières exigées par la réglementation, et cela n'est possible que si la société respecte et fait respecter par ses intermédiaires les dispositions du code relatives aux activités menées par la société.

Ainsi, une mauvaise gestion du travail des intermédiaires et des incompréhensions dans la relation intermédiaire-compagnie sont de nature à affecter la compagnie ; l'exposant à plusieurs risques :

- Elle éprouve des difficultés dans le paiement des sinistres. Dans la mesure où l'intermédiaire qui apporte des contrats, encaisse des primes qu'il ne reverse pas à l'assureur. Il est alors en permanence détenteur de fonds pour le compte de la compagnie, causant ainsi à la compagnie un préjudice d'autant plus grave que les primes non reversées constituent un manque à gagner au niveau de la trésorerie.

L'assureur doit faire face à des engagements pour lesquels il n'a pas reçu de contrepartie financière ce qui pourrait causer d'éventuels problèmes de couverture. Mais la compagnie dans son cas ne se trouve pas dans une telle situation qui malgré quelques retards observés, reçoit toujours des versements de primes des intermédiaires.

- Un manque à gagner sur les produits financiers, les primes encaissées doivent être placées afin de générer des produits financiers qui permettront à la compagnie de réduire son déficit. Lorsque l'intermédiaire garde par devers lui les primes encaissées, la société perd des produits financiers ce qui peut compromettre ses engagements envers les assurés.

Face à une pareille situation, il est indispensable que la société mette sur pied des mesures visant à régulariser la situation.

- l'atteinte à l'image de la société et perte de crédibilité.

Le rôle de la compagnie d'assurance est d'apporter une assistance aux personnes (assurés) touchées par la réalisation des risques. Il est donc évident qu'une compagnie qui ne règle pas ses sinistres voit son image dégradée auprès du public, entraînant parfois des départs brusques des clients en portefeuille par des résiliations.

- l'intervention des organes régulateurs que sont la Direction Nationale des Assurances (DNA) et la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA) dont le rôle est d'amener la société à se conformer. Malheureusement pour la compagnie l'intervention de ces organes est de nature à créer un climat de méfiance à l'égard de la société faisant fuir les potentiels assurés et prospects.

Il est donc nécessaire que ces organes dont le rôle est curatif ou préventif selon les cas, fassent des publications lorsqu'un contrôle s'avère positif. Ils devraient également faire des publications pour des sociétés ayant réussi à atteindre les objectifs visés par un plan de redressement, afin de permettre à ces sociétés d'être crédibles auprès des usagers.

Après la description du circuit de gestion des intermédiaires et des structures chargées de cette gestion, et à la lumière des problèmes liés à l'activité d'intermédiation, il en ressort que la compagnie d'assurance devrait bien organiser le travail de ses intermédiaires afin de prévenir les risques d'inefficacité de fraude, de déficit, et au mieux d'accroître sa rentabilité.

## CHAPITRE2 : SOLUTIONS PRECONISEES POUR UNE MEILLEURE EXPLOITATION DE LA PRODUCTION DES INTERMEDIAIRES

L'intermédiaire occupe une place très importante sur le marché camerounais, on en dénombre à ce jour 162, soit 91 AG et 71 courtiers, parmi lesquels 18 AG et 7 courtiers collaborent avec caminsur. Mais en principe, l'efficacité d'une compagnie ne se mesure pas à la densité de son réseau. Elle est plutôt fonction de la catégorie de sa clientèle et de la qualité de ses intermédiaires.

Une clientèle d'entreprise et de petite et moyenne industrie constitue un atout pour la compagnie contrairement à la clientèle de particuliers, dans la mesure où la première apporte une prime conséquente à la société et lui exige moins de frais de gestion, tandis que la deuxième en exige autrement.

En principe on observe sur le marché deux catégories d'intermédiaires : les personnes physiques et les personnes morales, la caminsur en dénombre 17 personnes physiques et 01 personne morale. Relevons que les AG de la caminsur n'étaient pas prédisposées à être des AG. En fait, pour des raisons financières, la caminsur procède en 1998 à une réorganisation de son réseau dans le but de réduire ses frais de gestion, elle convertit ainsi certains bureaux directs en agences. Cette réforme a vu changé le statut des responsables de ces bureaux directs qui sont passés de salariés de la société à agent général. La compagnie aurait dû mettre à la place, des collaborateurs ayant des aptitudes professionnelles capables d'assurer la gestion des nouvelles agences.

Il serait donc prudent de rechercher l'amélioration des qualités professionnelles des intermédiaires à travers des contrôles récurrents de leur activité par la compagnie, pour se rassurer de l'applicabilité des instructions données et du respect de la réglementation. Ce qui permettra de faire échec à des pratiques irrégulières de certains intermédiaires. Le travail des intermédiaires devra donc être organisé sur trois plans à savoir : le plan général, commercial et financier, et technique.

## SECTION 1 : SUR LE PLAN GENERAL

La société doit mettre en place des moyens lui permettant d'être en relation permanente avec les intermédiaires, ce qui lui donnera la possibilité d'avoir à tout moment des informations sur leur gestion. Pour cela, il est nécessaire d'exiger dans les conditions d'agrément des AG et des courtiers une plateforme informatique bien adaptée. Aussi la compagnie devra organiser des formations permanentes en son sein afin de contribuer au recyclage des intermédiaires, se séparer des intermédiaires non performants. La caminsur devra également intensifier et étendre les missions de contrôle de la cellule inspection.

L'informatisation des intermédiaires suppose que ceux-ci aient en leur possession l'outil informatique, qu'ils sachent s'en servir et qu'ils soient connectés au réseau de la caminsur. Ceci permettra à la société d'avoir à tout moment un œil sur l'activité de l'intermédiaire et pourra réagir promptement en cas d'irrégularités constatées. Il serait encore intéressant que ces intermédiaires soient formés en permanence en informatique et même en assurance.

La formation des intermédiaires doit être continue et porter sur toute l'activité d'assurance c'est-à-dire de la prospection à l'indemnisation, afin de leur permettre d'entretenir les connaissances acquises pendant leur formation. L'exigence de cette permanence implique l'adaptation des intermédiaires aux nouvelles techniques et une bonne application des procédés d'assurance.

Pour les intermédiaires de mauvaise foi, la solution serait de se séparer d'eux car leur indécatesse pourrait être néfaste pour la compagnie.

Les missions de la cellule inspection devraient s'intensifier et s'étendre à tous les niveaux au sein de la compagnie dans la mesure où son rôle étant similaire à celui de l'audit interne, il doit s'assurer de la validité matérielle des éléments qu'il doit contrôler, vérifier la conformité des traitements de ces faits avec les règles, les normes et les procédures en place, en vue d'exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes. Bref elle veille sur toutes les opérations des intermédiaires, contrôle la vie de l'entreprise en s'appuyant sur des procédures comptables et techniques. Cette dernière mention exige de l'inspecteur qu'il dispose d'aptitudes irréprochables dans les domaines comptable et technique au risque de se voir leurrer par ses interlocuteurs.

Il serait également judicieux de rendre fluide les relations entre les services afin de permettre la transmission des informations dans de brefs délais ce qui aura pour avantage le traitement rapide des tâches.

## **SECTION 2 : SUR LE PLAN COMMERCIAL ET COMPTABLE**

### **PARAGRAPHE 1 : Le service commercial**

Le service commercial est un maillon essentiel dans toute entreprise, car il est sensé superviser toute l'activité de production sur le terrain aussi bien dans la création de nouveaux produits que de leur vente. Pour cela, la direction commerciale et marketing devrait réorganiser ses services afin que ceux-ci soient aptes à répondre de façon permanente et ponctuelle aux besoins des intermédiaires et des autres intervenants.

Il faudra ainsi avant toute chose procéder à une segmentation du marché, que nous définissons comme étant la division d'un marché en sous-parties homogènes, exploitables, rentables qu'on appelle segments. En effet, il s'agit d'un fractionnement d'une population de consommateurs ayant ou non des caractéristiques communes en vue de fixer des différences significatives susceptibles de jouer un rôle dans les moyens destinés à connaître et à satisfaire les besoins desdits consommateurs.

Cette méthode permet de connaître la nature et les besoins des clients afin d'y apporter des réponses positives, la segmentation permettra ainsi d'agrandir le champ de prospection des intermédiaires qui pourrait aller de simples particuliers à de petites et moyennes industries et petites et moyennes entreprises.

Pour faciliter cette pratique, le service commercial devra en permanence :

- renseigner les intermédiaires sur les produits à commercialiser s'il s'agit de nouveaux produits, pour les produits anciens, approfondir leurs connaissances dans le domaine. Ce qui leur permettra d'avoir une connaissance profonde sur ces produits et d'être convainquant au moment de l'entretien avec le prospect.
- formuler des objectifs de production en élaborant un plan où figurent précisément les cibles, les volumes et le positionnement voulu de l'entreprise sur le marché.

- Procéder à un contrôle mensuel des résultats obtenus et organiser des rencontres périodiques avec les intermédiaires afin de trouver quelles sont les forces et les faiblesses de chacun et d'en trouver des solutions.

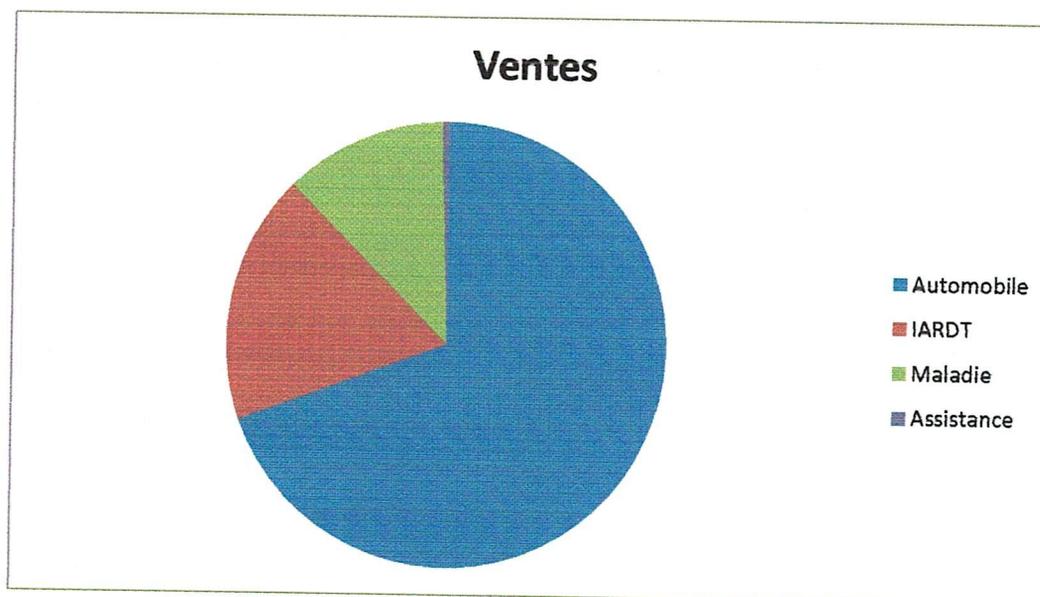
- sensibiliser les intermédiaires sur l'avantage de souscrire des risques autres que l'automobile, car on a constaté que le portefeuille de la caminsur est majoritairement constitué des risques automobiles comme le montre le tableau ci-après :

Statistiques service de la Direction Commerciale et Marketing 2011

**Tableau 1 : Statistique de la production par branche en 2011**

Branches	Automobile	IARDT	Maladies	Assistance voyage	Total
Primes émises et accessoires nets d'annulations et de tous impôts et taxes	873 975 493	229 106 255	150 500 876	6 392 230	1 259 974 854
Proportions	69%	18%	12%	1%	100%

Le graphique ci-dessous, montre que la caminsur a concentré sa politique de souscription sur l'automobile, 69% du total des émissions constitue l'automobile.



**Figure 1: Statistique de la production par branche en 2011**

La branche automobile au Cameroun constitue une branche à fort taux de sinistralité. Dans le cas de la CAMINSUR, elle occupe la première place sur les règlements de sinistres ainsi que le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau 2 : Proportion de règlement des sinistres par branche**

Accidents corporels et maladie	Véhicule terrestre à moteur	Incendie et autres dommages	Responsabilité civile générale	Transports aérien	Transports maritime	Autres transports	Autres risques directs	Total
8,99%	89,32%	00%	1,68%	00%	00%	00%	00%	100%

La stratégie à adopter par la Direction Commerciale et Marketing consisterait à diversifier le portefeuille de la compagnie pour une meilleure compensation des risques.

Par ailleurs, le service commercial doit également enseigner la pratique de fidélisation des clients qui consiste à lier les clients mono contrats ou multi contrats en accroissant le nombre de contrats souscrits par eux. Cette fidélisation est un atout pour la compagnie, car l'instabilité de la clientèle en portefeuille est coûteux à la compagnie, elle entraîne des frais de gestion importants et nécessite de conquérir en permanence de nouveaux clients.

Le service commercial devrait aussi veiller avant toute transmission d'attestations à l'intermédiaire, à ce que celui-ci ait réellement utilisé les attestations du mois précédent.

#### **PARAGRAPHE 2 : Le service comptabilité**

Cette entité dont la principale mission est le suivi de toutes les opérations financières de la société, elle gère aussi bien la comptabilité générale que la comptabilité technique. Mais seulement, elle devrait mettre un accent sur la comptabilité technique, dont le but est de suivre les opérations relatives aux émissions de primes, aux annulations des quittances, aux règlements de sinistres, aux encaissements de recours, aux mouvements de fonds et aux avis de redressements, grâce à une centralisation de ces informations dans un compte synoptique appelé « compte courant ».

En effet, ce service doit veiller au respect du principe double en comptabilité qui voudrait que la comptabilité tenue par l'agent trouve son image dans celle tenue par la compagnie. Le service comptabilité devrait donc par l'entremise du service production exiger des intermédiaires la transmission en même temps que la production d'un compte courant selon le modèle donné par l'Art 559 du code CIMA.

Un tel compte pourrait également être tenu par la compagnie afin de vérifier la concordance des soldes.

Si le contrôle du respect par les intermédiaires, des procédures édictées en matière de souscription de contrat constitue dans certains cas un allègement de la gestion des encaissements, il ne permet pas de régler la totalité des difficultés rencontrées lors du recouvrement de la prime, surtout en cette période d'austérité économique.

Il convient donc de disposer au sein du service comptabilité d'une entité « recouvrement et contentieux primes » qui sera chargée de la récupération des primes restées dues à la compagnie à la suite par exemple d'une erreur matérielle de tarification de l'intermédiaire. Elle devra pour ce faire se baser sur un état récapitulatif de la production et des encaissements effectués, cet état lui permettra de suivre l'exécution du portefeuille.

Après les aspects général, commercial et comptable, il convient dès à présent de s'attarder sur l'aspect qui constitue le point sensible de la société qu'est la direction technique, car ses missions sont au centre de l'activité d'assurance.

### **SECTION 3 : SUR LE PLAN TECHNIQUE**

La maîtrise de l'aspect technique est une exigence de rigueur pour toute société d'assurance à la quête de rentabilité, dans la mesure où c'est la direction technique qui est chargée de développer des mécanismes visant la conception des produits et leurs tarifs, à la gestion technique de la production, à la gestion rationnelle des sinistres...

Les services production et sinistre sont les services sur lesquels on s'étendra pour une meilleure organisation du travail des intermédiaires. Ceci étant, nous procéderons à une scission à l'intérieur de ces deux services de la manière suivante :

- une section autres intermédiaires ;
- une section courtage.

Ceci s'explique par le fait que le courtier est un commerçant libre, et de ce fait soumis à une législation plus rigoureuse en vue d'une meilleure protection des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurance et de capitalisation. Tandis que l'agent général travaille sous la responsabilité de la compagnie d'assurance mandante. Aussi, le contrôle sera plus accru et permettra d'avoir une visibilité distincte sur leurs productions et de leur sinistralité.

#### **PARAGRAPHE 1 : Section courtage**

Ainsi, la section courtage traitera de tout ce qui a trait aux courtiers. Elle sera donc constituée de deux sous sections :

- une sous-section production
- une sous-section sinistre.

#### **La sous-section production**

Elle sera chargée de l'exploitation technique des données statistiques relatives à l'émission et à l'encaissement des primes des courtiers. Elle s'occupera de tout ce qui concerne la production des courtiers, pour faciliter la concordance dans le traitement de la production. Pour cela, elle procèdera au contrôle des émissions, encaissements et reversements des primes. Les arriérés de primes ne devant plus exister avec l'application de l'Art 13 nouveau. Cette section devra également veiller à la transmission en même temps que la production des bordereaux et états modèles par les courtiers, tels que définis dans le TITRE VI du LIVRE V du code des assurances afin de procéder à un rapprochement entre les bordereaux produits par le courtier et ceux de la compagnie.

Le contrôle des émissions se fait d'abord à travers le pointage du bordereau d'émissions avec les contrats physiques, ce qui permettra d'éviter par exemple qu'un contrat qui n'existe pas

physiquement ne soit comptabilisé. Ensuite, il est procédé à un rapprochement entre le bordereau de production transmis par le courtier et celui généré par la cellule informatique.

Le contrôle des encaissements quant à lui exige que le bordereau d'encaissement mensuel du courtier respecte un ordre chronologique des encaissements pour s'assurer que toutes les primes émises ont été encaissées. A ce bordereau doivent être jointes les quittances des primes encaissées à l'émission.

Le contrôle des reversements consiste à exiger du courtier qu'il reverse toutes les primes encaissées telle que le dispose l'Art 541 :

*« Il est interdit aux intermédiaires, sous peine de sanctions prévues aux Art 534-2 et 545, d'encaisser des primes, des fractions de primes, de faire libeller ou de recevoir des chèques libellés à leur ordre. Cette interdiction ne s'appliquant pas aux paiements effectués en espèces n'excédant pas la somme de 1 million de franc CFA par police et au paiement par chèques libellés à l'ordre de l'assureur... »*

En cas d'irrégularité après traitement, les producteurs feront des observations qu'ils transmettront au courtier afin que ce dernier porte ses remarques et qu'il procède aux modifications le cas échéant. Ces observations devront être faites tous les mois après traitement de la production et par la suite les courtiers enverront à la compagnie des documents prouvant que les injonctions faites ont été respectées et que des modifications ont été apportées.

### **La sous-section sinistre**

La raison d'être d'une compagnie d'assurance étant d'indemniser les victimes en cas de réalisation du risque, c'est à ce moment que les assurés apprécient les prestations de la société notamment l'allure avec laquelle les sinistres sont réglés. Il convient de préciser que la caminsur ne donne pas mandat aux courtiers de gérer les dossiers sinistres, ils se bornent uniquement à l'enregistrement des déclarations de sinistres des assurés et à la transmission de ces dernières au siège de la compagnie pour traitement.

La section sous-section sinistre traitera de tous les dossiers sinistres transmis par les courtiers, elle aura donc pour mission :

- la collecte et centralisation des déclarations de sinistres et des réclamations ;
- l'identification des sinistres à leur survenance, afin d'en ouvrir les dossiers ;
- la diligence des procédures de collecte d'éléments d'information, en vue d'aboutir à une appréciation optimale des dommages et leur indemnisation ;
- la préparation et la finalisation des dossiers de règlement

Le gestionnaire sinistre de la section courtage pourra ainsi suivre aisément le traitement d'un dossier. Cette scission a pour avantage de faciliter la gestion dans le traitement des dossiers sinistres, dans la mesure où elle permettra la célérité dans le traitement des dossiers. En outre la section courtage pourra répondre promptement aux besoins liés à l'activité du courtier.

Un autre avantage est qu'elle facilitera le suivi de la sinistralité des courtiers. En effet, la surveillance du portefeuille de la société exige de l'assureur l'établissement du rapport « primes encaissées sur coût des sinistres ». Il serait donc indispensable pour la société d'établir ce rapport à la fin de chaque trimestre concernant le courtier. Ce qui lui permet de connaître l'évolution de sa sinistralité et par la même occasion la qualité de son portefeuille. La maîtrise de cette sinistralité passe par la confection du tableau suivant :

**Tableau 2 : Contrôle périodique de la sinistralité**

	1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>e</sup> Trimestre	3 <sup>e</sup> Trimestre	4 <sup>e</sup> Trimestre
<b>PRODUCTION</b>				
<b>SINISTRES</b>				
<b>S/P</b>				

Une autre section responsable de la gestion de la production des AG et des bureaux directs sera d'une importance considérable

## **PARAGRAPHE 2 : La section autres intermédiaires**

Elle est aussi divisée en deux sous-sections :

- une sous-section production ;
- une sous-section sinistre.

### **La sous-section production**

Elle effectue les mêmes missions que la section courtage s'agissant de la production des autres intermédiaires que sont les AG, elle s'occupera également de la production des Bureaux Directs. A la différence avec les courtiers que leurs états d'émissions, d'encaissement et de reversement sont reportés dans des registres paraphés par un juge du tribunal de première instance et numérotés de un à cinquante. Ces folios ne sont pas en déphasage avec les exigences du livre V car ils sont conçus sur le modèle des bordereaux règlementaires.

Cependant l'on remarque que les AG et les bureaux directs sont traités pareillement, dans ce sens qu'ils (les AG) effectuent leurs versements sur des comptes bancaires ouverts au nom de la société, tels que les bureaux directs et sont aussi détenteurs des mêmes folios que les bureaux directs. En plus ils ne produisent pas de compte courant à la compagnie. Il serait donc nécessaire d'accentuer le contrôle à l'égard des AG, d'abord pour des raisons légales, ensuite pour des raisons de clarté et de contrôle. Et d'exiger même de ces derniers la transmission mensuelle des comptes courant.

Si après traitement de la production, les observations faites aux intermédiaires ne sont pas appliquées, le service production devra recourir à la cellule inspection afin que cette dernière dirige des recommandations à l'endroit de l'agent concerné.

### **La sous-section sinistre**

Comme il a été mentionné dans le cas des courtiers, la caminsur ne donne pas mandat aux AG de gérer les dossiers sinistres, ils se limitent juste à l'enregistrement des déclarations de sinistres des assurés et à leur transmission au siège de la compagnie pour traitement.

La sous-section sinistre traitera de tous les dossiers sinistres transmis par les AG et les bureaux directs, s'agissant de :

- la collecte et centralisation des déclarations de sinistres et des réclamations ;
- l'identification des sinistres à leur survenance, afin d'en ouvrir les dossiers ;

- la diligence des procédures de collecte d'éléments d'information, en vue d'aboutir à une appréciation optimale des dommages et leur indemnisation ;
- la préparation et la finalisation des dossiers de règlement.

Il est important de préciser que des fiches de suivi de la sinistralité des AG et des bureaux directs devront également être établies, afin de prendre des mesures qui s'avéreront nécessaires au redressement de leur sinistralité.

## CONCLUSION GENERALE

L'assurance est une activité qui fait intervenir bon nombre d'acteurs, parmi lesquels on compte les agents généraux et les courtiers, et cette pluralité exige que ce secteur soit réglementé. Cette réglementation visant la protection des assurés et bénéficiaires de contrats, suppose que le travail des intermédiaires soit encadré pour assurer l'équilibre des compagnies d'assurance. Le travail des intermédiaires nécessite donc un suivi permanent de la part des compagnies d'assurances, afin de déceler à temps les entraves de nature à affecter l'équilibre de la société.

Ainsi, s'appesantir sur l'organisation du travail des intermédiaires au sein de la caminsur a consisté à présenter, d'une part l'organisation et le fonctionnement du travail des intermédiaires.

Cette analyse a d'abord porté sur les structures chargées de cette gestion à savoir le service production, la cellule informatique, le service comptabilité et la cellule inspection, ensuite sur l'interaction entre ces différents services pour permettre un meilleur traitement de la production des intermédiaires.

Le fonctionnement quant à lui a porté sur l'application des procédures administratives où il est question de montrer les conditions requises aux intermédiaires pour prétendre à l'exercice de cette fonction, sur le traitement de la production qui consistait à effectuer le contrôle et enfin sur le suivi de la comptabilité des intermédiaires.

D'autre part, nous avons ressorti l'incidence découlant de la relation caminsur-intermédiaires, où il a été mis en exergue les problèmes résultant de cette relation, il s'agit des problèmes résultant du non respect des instructions de la compagnie, de la fraude, de l'anti sélection ... et les causes rattachées à ces problèmes résultent de l'environnement économique, de la non qualification de certains intermédiaires et le manque de professionnalisme.

Suite, aux problèmes soulevés par cette étude, on a proposé une ébauche de solution visant à harmoniser la gestion du travail des intermédiaires. Ainsi, nous avons proposés l'exigence d'une informatique adaptée dans les conventions de collaboration et les traités, la formation permanente des intermédiaires éprouvant des difficultés dans leur travail, la diversification du portefeuille, intensification des contrôles de la cellule inspection, la création d'une section courtage.

Au terme de cette analyse, il est important de préciser que l'organisation du travail des intermédiaires requiert une connaissance satisfaisante de l'activité d'intermédiation. Cependant, nous espérons, à travers ce mémoire, avoir contribué à la polémique sur l'organisation du travail des intermédiaires.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGE ET SUPPORTS DE COURS

- Jérôme YEATMAN**, Manuel International de l'assurance, Ed Economica 1998.  
Code des Assurances des Etats membres de la CIMA, Edition 2009.
- MBONGUE Paul**, Comptabilité des agences 2011.
- MOURAD Zourdani**, Marketing en Assurance 2011.
- NOUKELA Emmanuel**, Audit des sociétés d'assurances 2011.

### SEMINAIRES CONSULTES

- Séminaire sur le livre V relatif aux agents généraux et courtiers et autres intermédiaires d'assurances et de capitalisation. Animé par Monsieur FAYE MAMADOU, Yaoundé septembre 2004.
- Séminaire des cadres de direction nationale d'assurance. Animé par monsieur ANNEY ASSI Lucas, décembre 2003.

### MEMOIRES

- TCHAMIE WYAO TCHARABALO**, « l'organisation du travail des intermédiaires d'assurance dans une compagnie d'assurances pour sa meilleur rentabilité », IIA novembre 2006.
- TIEMOKHO TRAORE**, « le contrôle des intermédiaires pratique et efficacité : cas du Sénégal », IIA novembre 2000.

### SITES INTERNET

- Wikipédia  
Google

## LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Arrêté N°00022/ MINEFI/DCE/A, fixant les taux maxima et minima des commissions allouées aux intermédiaires.

ANNEXE 2 : Statistique de la production par branche.

ANNEXE 3 : Les intermédiaires d'assurances.

ANNEXE 4 : Compte courant.

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Travail - Patrie

MINISTRE DE L'ECONOMIE  
ET DES FINANCES

DIRECTION des Contrôles Economiques  
et des Finances Extérieures

REPUBLIC OF CAMEROON

Peace - Work - Fatherland

MINISTRY OF ECONOMY  
AND FINANCE

000022

ARRETE N° \_\_\_\_\_ /MINEFI/DCE/A

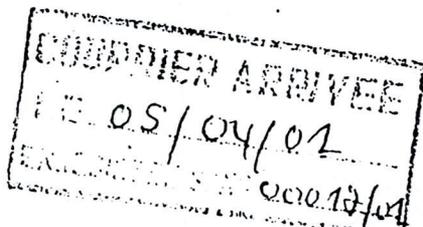
Fixant les taux maxima et minima des commissions  
allouées aux courtiers et sociétés de courtage  
d'assurances

LE MINISTRE D'ETAT CHARGE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

- vu la Constitution ;
- vu le Traité du 10 juillet 1992 instituant une organisation intégrée de l'industrie des assurances dans les Etats Africains (CIMA) ;
- vu la loi n° 93/003 du 22 Octobre 1993 autorisant le Président de la République à ratifier le traité instituant une organisation intégrée de l'industrie des assurances dans les Etats Africains ;
- vu le décret n° 93/303 du 22 Octobre 1993 ratifiant le traité instituant une organisation intégrée de l'industrie des assurances dans les Etats Africains ;
- vu les dispositions de l'article 544 du Code CIMA ;
- vu le décret n° 97/205 du 07 Décembre 1997 portant organisation du Gouvernement de la République du Cameroun ;
- vu le décret n° 97/207 du 07 Décembre 1997 portant formation du Gouvernement de la République du Cameroun ;
- vu le décret n° 98/217 du 09 Septembre 1998 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- vu le procès-verbal de la réunion ayant regroupé les compagnies et intermédiaires d'assurance le 22 décembre 1998 ;

ARRETE :

ARTICLE 1 : Les taux maxima et minima des commissions allouées aux courtiers et sociétés de courtage sont fixés par catégories ainsi qu'il suit :



	%	MAXIMUM %
<b>AUTOMOBILE</b>		
Transport Public de Voyageurs et IPT	10	12
Autres et IPT	10	15
<b>ACCIDENT CORPORELS</b>		
Individuelles Accidents, Collectives	20	25
<b>INCENDIE</b>		
Incendie pur	15	25
Multirisques	15	22,5
<b>TRANSPORTS</b>		
<b>FACULTES</b>		
Maritimes	10	20
Terrestres, Aériennes et Ferroviaires	10	18
<b>CORPS</b>		
Pêche, Plaisance, Commerce	10	15
Engins flottants portuaires	10	15
<b>RESPONSABILITE CIVILE</b>		
Décennale	5	17,5
Générale (hors Officiers Ministériels)	15	22,5
Professionnelle, Particulière	5	10
<b>MALADIE</b>		
Famille, Groupe, Assistance	7	15
<b>VOL</b>		
Globale de banque	4	13
Autres vols	5	18
<b>DOMMAGE DIVERS</b>		
Dégat des eaux, Bris de glace	4	18
Bris de machine (TRI, TRO)	10	15

**ARTICLES 2 :** Toute infraction aux dispositions qui précèdent sera punie d'une amende de 500 000 à 1 500 000 FCFA conformément à l'article 545 du Code des Assurances.

**ARTICLE 3 :** Le présent arrêté qui prend effet à compter de la date de signature sera enregistré et publié au Journal Officiel en français et en anglais.

Yaoundé le 22 JAN. 1999

POUR AMPLIFICATION  
 Le Chef de Service des Comptes

Le Ministre d'Etat Chargé de  
 l'Economie et des Finances

  
 Edouard AKAME MFOUMOU.

Barobert EBAMA

## ETAT DE PRODUCTION DE L'EXERCICE 2011

Primes émises et accessoires nets d'annulation et de tous impôts et taxes

	Accidents corporels et maladies	Véhicules terrestres à moteur Responsabilité civile	Autres risques	Incendie et autres dommages aux biens	Responsabilité civile générale	Transports aériens	Transports maritimes	Autres transports	Autres risques directs dommages	Acceptations dommages	Ensemble	PTTC
6 392 230	150 500 876	667 020 757	206 954 736	25 134 502	55 266 123		37 936 042	744 499	110 025 089		1 259 974 854	1 301 957 027

STATISTIQUES SERVICE DE LA DIRECTION COMMERCIALE ET MARKETING

## II LES INTERMEDIAIRES D'ASSURANCES

Les compagnies d'assurances travaillent en collaboration avec des intermédiaires d'assurances dont l'activité est soumise à l'agrément du Ministre en charge du secteur des assurances.  
Au cours de l'exercice 2010, leur nombre s'établit à 466 intermédiaires répartis ainsi qu'il suit :

	EFFECTIFS
INTERMEDIAIRES	71
COURTIERS	91
AGENTS GENERAUX	304
MANDATAIRES SALARIES ET NON SALARIES	466
ENSEMBLE	

Les agents généraux et les mandataires salariés travaillent sous la responsabilité des compagnies d'assurances mandantes.

Les courtiers sont des commerçants libres et de ce fait soumis à une législation plus rigoureuse en vue d'une meilleure protection des intérêts des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurance et de capitalisation.

La liste nominative des courtiers agréés par le Ministre des Finances pour présenter les opérations d'assurances pour le compte de l'exercice 2009 est jointe en annexe.

# COMPTE COURANT

INTERMEDIAIRE:  
COMPAGNIE

MOIS:  
ANNEE:

LIBELLE	N° PIECE	DATE	DEBIT	CREDIT
Solde à Nouveau			Dû par la Compagnie	Dû à la Compagnie
Ancien retard (Arriérés)			Commissions	Primes
Bordereau des émissions comptant			Commissions	Primes
Bordereau des émissions terme			Commissions	Primes
Quittances en retour			Primes	Commissions
Bordereaux des règlements			Paievements de sinistres	Recours
Opérations diverses			Autres frais engagés par l'intermédiaire	Autres frais engagés par la compagnie
Mouvements de fonds			Fonds adressés par l'intermédiaire	Fonds adressés par la compagnie
Nouveaux retards(arriérés)			Primes	Commissions
Solde exigible ou dû par la compagnie			Dû à la Compagnie	Dû par la Compagnie
<b>OBSERVATIONS</b>				
<b>INTERMEDIAIRE</b>			<b>COMPAGNIE</b>	

POUR L'INTERMEDIAIRE

Fait à

, le

POUR LA COMPAGNIE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE-----	i
REMERCIEMENTS-----	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS-----	iii
LISTE DES TABLEAUX-----	iv
LISTE DES FIGURES-----	iv
RESUME-----	v
ABSTRACT-----	vi
SOMMAIRE-----	vii
INTRODUCTION-----	1
<b>PREMIERE PARTIE : STRUCTURATION DE L'ENTREPRISE ET GESTION DU TRAVAIL DES INTERMEDIAIRES AU SEIN DE LA CAMINSUR-----</b>	<b>4</b>
<b>CHAPITRE 1 : STRUCTURATION DE L'ENTREPRISE-----</b>	<b>5</b>
Section1 : Structuration de la CAMINSUR-----	5
Paragraphe 1 : Structures administratives-----	5
Paragraphe2 : Structures opérationnelles-----	7
Section 2 : Structures chargées de la gestion de la production des intermédiaires-----	9
Paragraphe1 : Les différents services-----	9
Paragraphe2 : Relation entre les structures-----	11
<b>CHAPITRE 2 : FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES DE GESTION DE LA PRODUCTION DES INTERMEDIAIRES-----</b>	<b>13</b>
Section 1 : Application des procédures administratives-----	13
Section 2 : Le traitement de la production-----	15

	42
Section 3 : Le suivi de la comptabilité-----	16
<b>DEUXIEME PARTIE : INCIDENCE DECOULANT DE LA RELATION INTERMEDIAIRES-COMPAGNIE ET SOLUTIONS PRECONISEES-----</b>	<b>18</b>
<b>CHAPITRE 1 : LES PROBLEMES POSES PAR L'ACTIVITE D'INTERMEDIATION</b>	<b>19</b>
Section 1 : Problèmes-----	19
Paragraphe1 : Problèmes d'ordre technique-----	19
Paragraphe 2 : Problèmes financiers -----	21
Paragraphe 3 : Problèmes d'ordre commercial-----	23
Section 2 : Origines -----	23
Section 3 : Risques auxquels est exposée la compagnie-----	24
<b>CHAPITRE2 : SOLUTIONS PRECONISEES POUR UNE MEILLEURE EXPLOITATION DE LA PRODUCTION DES INTERMEDIAIRES</b>	<b>26</b>
Section 1 : Sur le plan général -----	27
Section 2 : Sur le plan commercial et comptable -----	28
Paragraphe1 : Service commercial -----	28
Paragraphe2 : Service comptabilité -----	30
Section 3 : Sur le plan technique -----	31
Paragraphe1 : Section courtage -----	32
Paragraphe2 : Section autres intermédiaires -----	34
<b>CONCLUSION -----</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE-----</b>	<b>39</b>
<b>ANNEXES -----</b>	<b>40</b>
<b>TABLE DES MATIERES -----</b>	<b>41</b>

