

GT
017

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES DE YAOUNDE

I. I. A.

B. P. 1575 YAOUNDE

**Recherche de l'Amélioration
de la Qualité du Porte-Feuille
dans une Société d'Assurances :
CAS DE L'AMACAM**

Mémoire de fin d'Etudes préparé en vue de l'Obtention
du (D.E.S.A.) Diplôme d'Etudes Supérieures d'Assurances
de l' I. I. A. de YAOUNDE

Présenté par :
BITOMBO Stefane
Cycle Supérieur
8e Promotion - 1986 - 1988
JUILLET 1988

Sous la Direction de:
EYOUNA BALLA Philippe
Chef de Département
Sinistres & Contentieux
aux AMACAM.

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES DE YAOUNDE

I. I. A.

B. P. 1575 YAOUNDE

**Recherche de l'Amélioration
de la Qualité du Porte-Feuille
dans une Société d'Assurances :
CAS DE L'AMACAM**

Mémoire de fin d'Etudes préparé en vue de l'Obtention
du (D.E.S.A.) Diplôme d'Etudes Supérieures d'Assurances
de l' I. I. A. de YAOUNDE

Présenté par :

BITOMBO Stefane

Cycle Supérieur

8e Promotion - 1986 - 1988

JUILLET 1988

Sous la Direction de:
EVOUNA BALLA Philippe

*Chef de Département
Sinistres & Contentieux
aux AMACAM.*

"Si cela m'était possible, j'écrirais le mot "ASSURANCE" dans chaque foyer et sur le front de chaque homme, tant que je suis convaincu que l'assurance peut, à un prix modéré, libérer les familles de catastrophes irréparables."

WINSTON CHURCHILL.

DEDICATION

Je dédie ce travail

A mon père MENDZANA Jérôme

A ma mère AGOAH Claire

Qu'il soit le couronnement de tous les efforts qu'ils ont consentis pour l'éducation et la formation intellectuelle de leur enfant.

A mon épouse NGANOMO Cathérine

Mes enfants,

Tous mes frères et soeurs,

Mes amis,

Puisse-t-il leur servir d'exemple de persévérance, d'abnégation et de sacrifice dans la recherche de l'amélioration de leurs conditions de vie et de l'accomplissement de tout projet qui se veut ambitieux.

REMERCIEMENTS

Je remercie la Direction Générale des ASSURANCES MUTUELLES AGRICOLES DU CAMEROUN, mon Employeur, qui a bien voulu me permettre de suivre cette formation à l'I.I.A. de YAOUNDE.

Que tous ceux qui, de près ou de loin, ont toujours oeuvré pour mon épanouissement et ma réussite dans mes diverses entreprises trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

Je remercie particulièrement Mademoiselle NGAZOA Balbine, Secrétaire Sténo-Dactylographe aux ASSURANCES MUTUELLES AGRICOLES, dont la disponibilité et le savoir-faire ont été d'une très grande contribution à la qualité de la présentation qui est donné au présent document.

P R I N C I P A L E S A B R E V I A T I O N S

- AMACAM..... ASSURANCES MUTUELLES AGRICOLES DU CAMEROUN.
- ASAC..... ASSOCIATION DES SOCIETES D'ASSURANCES OPERANT AU CAMEROUN.
- D.T.C..... DIRECTION TECHNIQUE ET COMMERCIALE.
- IARD..... INCENDIE, ACCIDENTS ET RISQUES DIVERS.
- PREC..... PROVISIONS POUR RISQUES EN COURS.
- PRAC..... PROVISIONS POUR SINISTRES A PAYER.
- ACC.CORP..... ACCIDENTS CORPORELS.
- R.C..... RESPONSABILITE CIVILE.
- R.T..... RISQUES TECHNIQUES.
- R.D..... RISQUES DIVERS.
- R.R..... REGISTRE DE REGLEMENT.

1/- V A N T - P R O P O S

Ce travail est un prolongement et même un approfondissement du rapport du stage que nous avons effectué aux ASSURANCES MUTUELLES AGRICOLES DU CAMEROUN du 1er Août au 15 Octobre 1987.

Nous avons terminé ledit rapport en attirant l'attention de la Société sur la nécessité de mettre sur pied des structures beaucoup plus opérationnelles et de repenser sa politique commerciale.

C'est ce qui a motivé le choix du thème que nous développons ci-après, mais nous déplorons la disparition de certains éléments qui auraient pu nous éclairer davantage sur le thème en raison du grave incendie qui a détruit l'immeuble abritant le Siège de la Société le 19 Août 1987.

"Lorsque l'activité d'une Société d'assurances est de nature à conduire à une situation telle que cette Société ne soit plus en mesure de donner des garanties suffisantes pour tenir ses engagements ou qu'elle risque de ne plus fonctionner conformément à la réglementation en vigueur, l'Autorité de Tutelle doit adresser à ses dirigeants un avertissement par lettre recommandée et exiger que lui soit soumis pour approbation, dans un délai d'un mois, un programme de rétablissement prévoyant toutes les mesures propres à restaurer l'équilibre de leur entreprise".(*)

A travers cette disposition législative, l'Assurance apparaît comme un domaine dans lequel ne peuvent opérer que les Sociétés qui présentent une structure rationnelle de fonctionnement et une surface financière apte à contribuer au développement de l'économie nationale.

En effet, l'industrie des assurances a des répercussions sur beaucoup de secteurs de l'activité économique d'un pays et à ce titre, la solvabilité des entreprises doit toujours être garantie d'autant plus que le produit qu'elles proposent au public est immatériel. C'est cela qui explique l'attention toute particulière que les pouvoirs publics portent à leurs activités. Car, leur insolvabilité est lourde de conséquences aussi bien pour les Compagnies elles-mêmes qui utilisent un très grand nombre de salariés que pour les bénéficiaires des contrats et l'économie toute entière.

Pour éviter donc de tomber dans la situation décrite par l'art.64 de l'ordonnance ci-dessus citée, les entreprises d'assurances doivent, plus que tout autre type de Société, maîtriser parfaitement toutes les techniques qui concourent à l'amélioration de la qualité et à la rentabilité de leurs opérations. Car, l'Assurance est largement tributaire de son environnement et reflète la santé économique du pays.

(*) Ordonnance n°85/003 du 31 Août 1985 relative à l'activité d'assurances au Cameroun. Chapitre 4, Article 64.

Au Cameroun, malgré la récession économique qui touche particulièrement les pays du Tiers-Monde, le marché des assurances se révèle florissant dans la mesure où le cercle des sociétés qui voudraient y opérer s'agrandit de jour en jour. La compétition devient par conséquent de plus en plus serrée et dans un tel contexte, l'amateurisme n'a pas de place. Car, il ne suffit plus désormais d'obtenir l'agrément du Ministère des Finances et d'ouvrir les portes pour faire accourir une nombreuse clientèle. Les techniques modernes de gestion ne doivent plus être ignorées tout comme doivent être abandonnées les Vieilles traditions teintées d'empirisme dans la conduite des opérations. Avec l'accroissement du chiffre d'affaires des Compagnies, il devient de plus nécessaire de surveiller de près tous les éléments qui concourent à l'amélioration de la qualité de ces opérations.

Dans une Société comme les ASSURANCES MUTUELLE AGRICOLES DU CAMEROUN qui ont servi de cadre à nos travaux et qui occupent la deuxième place dans le marché après la SOCAR, le diagnostic fait ses activités révèle que cette Société, tout en ayant l'un des plus gros chiffre d'affaires, affiche une situation qui mérite qu'une attention particulière lui soit accordée par ses dirigeants. Le constat est d'ailleurs le même s'agissant de l'ensemble des Sociétés opérant sur le marché même si d'une façon générale, on observe quelques petites différences d'une Compagnie à une autre. Le diagnostic dont il est question ici est fait sur l'élément qui permet à l'Autorité de Tutelle de vérifier dans quelle mesure une Compagnie peut encore être capable d'honorer ses engagements, c'est-à-dire le portefeuille. Notre attention a été particulièrement attirée par la manière dont celui de l'AMACAM est structurée, ce qui n'est d'ailleurs que le résultat de la politique générale adoptée par la Société. Le déséquilibre y est très apparent en raison de la prédominance de la branche automobile qui ne cesse de mettre la Société en péril. Notre souci sera donc, tout au long de notre exposé, de voir dans quelle mesure il est possible d'améliorer sa qualité pour que la Compagnie ne se retrouve pas dans une situation de détresse. Un tel souci devrait même constituer un leitmotiv pour toute Compagnie qui voudrait être à l'abri du spectre du retrait d'agrément.

L'amélioration de la qualité du porte-feuille passe sans aucun doute par un certain nombre de techniques, mais il faudrait que celles-ci s'adaptent aux différentes spécificités que présentent ledit porte-feuille.

S'agissant de celui de l'AMACAM, nous pensons qu'elle passe nécessairement par la politique de souscription et de gestion des contrats. Car, c'est la plus ou moins bonne politique de souscription qui détermine la qualité d'un porte-feuille. Et pour qu'elle produise les effets escomptés, nous pensons que la Société doit s'efforcer à maîtriser toutes les données du marché (Première Partie) pour que la gestion qu'elle aura à faire des contrats déjà en porte-feuille lui permette de voir dans quel sens sa politique commerciale doit être orientée (Deuxième Partie).

PREMIERE PARTIE

La maîtrise du marché pour une bonne politique de souscription

Le marché Camerounais des assurances est un marché de concurrence et le potentiel des risques assurables s'accroît de jour en jour avec l'augmentation du pouvoir d'achat des citoyens et le large programme d'investissement entrepris par les pouvoirs publics.

Il importe par conséquent que la Société maîtrise à tout moment toutes les composantes de ce marché (Titre I) afin de toujours mieux gérer l'avenir avec l'élaboration de plans stratégiques (Titre II).

Titre I : Les différentes composantes du marché

La maîtrise des données du marché suppose la parfaite connaissance aussi bien du comportement des risques déjà en porte-feuille (chap.II) que du potentiel de ceux à assurer (chap.I).

CHAPITRE I : LES DONNEES EXTERNES DU MARCHE

L'action de la Société dans la recherche du développement de son porte-feuille doit être sous-tendue par l'étude de différents aspects que présentent la clientèle, le jeu de la concurrence et la manière dont les tribunaux tranchent le plus souvent les différents litiges nés à l'occasion de l'exécution des contrats, principalement en assurance automobile.

Section I : La clientèle

En raison de sa complexité et du fait qu'elle fait l'objet de partage par la concurrence, la clientèle, pour pouvoir être maîtrisée, doit être analysée sous différents aspects ; l'aspect quantitatif (§ I), l'aspect qualitatif (§2) et l'environnement socio-économique (§3).

§ 1 - L'approche quantitative

Elle implique non seulement le recensement de tous les biens déjà assurés par la compagnie et de ceux pouvant faire l'objet des contrats, mais aussi celui de la masse des assurés que sont les personnes physiques et morales.

.../...

1) - Le recensement des biens assurés et assurables

C'est en effet à travers la connaissance de la taille du marché que la société est en mesure de se fixer des objectifs de production, consolider ou améliorer la place qui est la sienne par rapport aux autres compagnies, s'engager avec lucidité et clairvoyance dans la concurrence. Cela nécessite en toute évidence la confection de statistiques sur les branches dans lesquelles elle opère ou bien voudrait opérer. Il apparaît donc inadmissible que l'estimation des véhicules à mettre ou déjà mis en circulation sur l'ensemble du territoire national échappe par exemple à une compagnie d'assurances. Et pourtant, il s'avère impératif d'asseoir à tout moment la statistique de cette branche afin de faire des prévisions de production aussi bien par catégorie de véhicule (1) que par Province. Cela permet d'avoir une base de données susceptibles d'éclairer la Compagnie sur la dose d'automobiles à mettre en porte-feuille tant en ce qui concerne l'ensemble de tout le parc que par catégorie.

Le recensement des biens commande également que dans les branches IARD(2) et Risques Techniques, la société établisse un catalogue de risques qui lui permette de juger de sa position sur l'ensemble du marché et d'élaborer une stratégie en conséquence. Un tel catalogue lui ferait ressortir la quantité et la situation géographique de tous les risques.

2) - La statistique des assurés et des assurables

Il ne fait aucun doute que vendre à ses propres clients s'avère plus aisé que proposer des contrats à une clientèle nouvelle. Mais il ne faut pas perdre de vue le fait qu'un porte-feuille dans lequel n'entrent pas régulièrement de nouveaux contrats vieillit. Il devient conséquemment inerte et insensible aux effets de la conjoncture. C'est pour cette raison qu'il est impératif à la Compagnie de toujours avoir une statistique actualisée de tous ses assurés et du marché potentiel. Il ne s'agit pas en fait de procéder à un recensement systématique de la masse des assurables ou des assurés, mais plutôt de localiser, en fonction des objectifs à atteindre, certaines unités économiques de production, l'existence de certains groupes d'individus pouvant éprouver des besoins de sécurité. Ce sont les coopératives, les groupements de planteurs, les associations de toute nature, les syndicats et autres. A priori, les formules à proposer ici ne peuvent être que des contrats-groupes tels que la maladie ou l'individuelle-accidents. Mais il n'est pas exclu que la société soit amenée à élargir sa souscription au niveau des affaires que

.../...

(1) Usage de véhicules (Tourisme, transport public etc...)

(2) Incendie, Accidents et Risques Divers.

les adhérents ou membres des différents groupes pourraient lui apporter individuellement dans la condition où elle leur garantit la meilleure sécurité dans les contrats-groupes. Il s'agit notamment de la R.C. Chef de famille, la multi-risque habitation, l'incendie, la maladie, la mortalité du bétail, la R.C. générale...

§2 - L'approche qualitative

Si par l'approche quantitative on cherche à répertorier ou à localiser des éléments objectifs tels que le nombre de véhicules mis en circulation, le nombre de boulangeries, d'usines et autres risques pour accroître le nombre de contrats en porte-feuille, la démarche ici consiste à procéder à une analyse technique de toutes ces données afin de dégager par branche le profil des risques à inscrire dans le programme de prospection ou de souscription. Cette analyse portera essentiellement à la fois sur l'importance économique de chaque catégorie de risques dans le marché, sa contribution dans la constitution d'une grande mutualité et l'éventualité qu'elle n'apporte pas une grande sinistralité dans le porte-feuille.

Il s'agit concrètement de différencier la petite clientèle constituée de particuliers des grandes unités économiques qui sont susceptibles de faire l'objet d'une souscription diversifiée et abondante.

En effet, non seulement un complexe comme la SONARA offre un grand éventail de risques à assurer, mais encore la prime à percevoir est considérable en raison de l'importance même des capitaux à garantir. En prenant par exemple un exercice comme 1982 au cours duquel la SOCAR a émis 1.214.227.467 francs dans la branche incendie, la SONARA devait à elle seule lui payer 117.323.308 francs de primes pour 78.242.094.000 francs de capitaux, ce qui représente environ 0,14 % de l'ensemble des émissions de la branche.

Il s'agit également d'identifier à l'intérieur de chaque branche ceux des risques qui présentent les meilleures conditions d'assurabilité et pour lesquels il est possible de confectionner des contrats au moindre coût. Ce sont les contrats-groupes.

Il s'agit enfin de se soucier à partir de l'expérience, de la sinistralité observée par catégorie ou sous-catégorie de risques afin d'écartier purement et simplement ceux de nature à donner lieu à de mauvais résultats, sauf à les admettre sous certaines conditions. La branche automobile offre l'exemple le plus patent dans cette démarche. En effet, il est reconnu de tous que les catégories IVA, IVB (4) et transport des marchandises constituent de très mauvais risques qui pèsent très négativement sur l'équilibre de la branche.

(4) Catégorie IVA = Taxi de ville
Catégorie IVB = Taxi de brousse.

Leur admission dans le porte-feuille devrait donc être sinon écartée, du moins soumises à certaines conditions de nature à compenser les pertes éventuels, mais ceci en tenant compte d'un certain environnement et de la sensibilité d'une certaine catégorie de la clientèle.

§3 - L'environnement économique, social et culturel.

L'assurance est sans conteste un produit social qui est étroitement mêlé aux principaux actes de la vie et qui exprime à bien des égards le système de valeurs qui caractérise un groupe d'individus. C'est ainsi que hormis l'obligation de s'assurer qui est faite par le législateur dans la branche automobile (5), il est particulièrement très difficile de faire admettre à la plus grande partie de la population la raison d'être de l'assurance.

Cela s'explique par la variété des motivations et des comportements, l'attachement à telle ou telle éthique religieuse, le degré d'alphabétisation ou encore la persistance de certaines coutumes manifestement étanches. La compagnie doit donc compter avec toutes ces réalités pour donner des orientations adéquates et appropriées à son programme de souscription sans oublier le visage économique que présente chaque région.

(5) Loi n°65-LF-9 du 22 Mai 1965 portant sur l'assurance automobile obligatoire.

En effet, dans une branche comme l'automobile, on devrait éviter le plus possible le système de standardisation des contrats non seulement en fonction du comportement observé des conducteurs par région, des catégories de véhicules les plus couramment utilisées ou de la densité même du parc par Province, mais aussi des données infrastructurelles. Effectivement, le réseau routier ne connaît pas le même degré de développement sur l'ensemble du territoire national.

Mais on constate paradoxalement que dans les régions où il est le plus développé, la sinistralité est très élevée. On note également que dans les zones à civilisation musulmane telles que les Provinces de l'Adamaoua, du Nord et de l'Extrême-Nord, les victimes des accidents de circulation ont souvent tendance à renoncer à l'indemnisation alors que dans d'autres comme l'Ouest, le Littoral ou le Sud-Ouest, c'est l'occasion ou jamais de se faire fortune. C'est autant d'éléments qui doivent être exploités pour permettre à la Compagnie d'adopter l'attitude qui convient pour approcher la concurrence et se faire une idée exacte sur les différents visages que présentent le marché soit dans son ensemble, soit par segment.

Section II : La Concurrence

Si la concurrence est vive et variée dans le marché camerounais, celui-ci demeure tout de même ouvert. C'est pour cette raison que toute compagnie qui y opère se doit de déterminer sa nature (§1) et chercher à tout moment à s'interroger sur la position qu'elle y occupe afin de toujours évaluer son importance (§2).

§1 - La nature de la concurrence

De façon générale, la concurrence sert habituellement le consommateur dans la mesure où celui-ci n'est pas à la merci d'un seul producteur.

Le consommateur camerounais des assurances n'échappe pas à cette règle, du moins en ce qui concerne le choix des compagnies opérant sur le marché, même si en retour, les services qu'il attend de son choix qu'il croit pourtant le meilleur ne répondent pas toujours à ses espoirs, et ceci en raison des différents styles qui sont propres à chaque compagnie.

Dans son ensemble, le marché est partagé entre un certain nombre de compagnies dont les plus influentes sont les suivantes :

La SOCAR, L'AMACAM, La SNAC, La CCAR, La CNA, La GREACAM, La CAMICO et La T.A.A qui vient à peine de naître. L'influence de chacune d'elles se manifeste non seulement à travers ses méthodes d'approche de la clientèle, mais encore et surtout à travers les différents réseaux de distribution qu'elle utilise. C'est l'AMACAM qui en détient le plus important avec sa longue liste de bureaux directs communément appelés Agences. Incontestablement, elle devrait se tailler la plus grande et la meilleure part du marché étant donné qu'elle a une présence directe à chaque coin de la République.

Mais l'on constate, sans qu'elle puisse valablement le justifier, que les intermédiaires que sont les Agents généraux des autres Compagnies et principalement les Courtiers, ont magistralement mis la main sur l'ensemble du marché, les soi-disant Bureaux-Directs jouant pratiquement le rôle de figurants. Et pourtant, la large couverture territoriale du marché opérée par la Compagnie devrait lui permettre non seulement d'avoir une bonne vision globale de l'ensemble des données; mais encore et surtout d'avoir un porte-feuille homogène et de qualité, ne comportant que les risques de son choix, quelle que soit l'importance de la concurrence.

§2 - Importance de la concurrence et position de la Compagnie dans le marché.

Après la Côte-d'Ivoire, le Cameroun a le marché le plus important des pays membres de la CICA (6). En prenant comme référence l'exercice 1985, on relève une émission globale de primes de l'ordre 41 Milliards environ contre 37 Milliards en 1984, ce qui fait une augmentation de 4 Milliards en valeur absolue et 11 % en valeur relative. Ce marché est caractérisé par une forte concentration qui frise quelque peu une situation de quasi-monopole. En effet, sur l'ensemble du marché, deux sociétés seulement réalisent près de 60 % du total des émissions. Il s'agit de la SOCAR qui pour l'exercice a réalisé un chiffre d'affaires de 15,218 Milliards, soit environ 37 % et l'AMACAM dont les émissions ont atteint 9,340 Milliards, soit 23 % de l'ensemble du marché.

Lorsqu'on examine par ailleurs l'évolution du chiffre d'affaires de chacune des deux Compagnies entre 1984 et 1985, on note que celui de la SOCAR est passé de 14,796 à 15,218 Milliards, soit une évolution de 2,85 % pendant que celui de l'AMACAM progressait de 16,87 % c'est-à-dire de 7,992 à 9,340 Milliards.

Cette place que la Compagnie occupe dans le marché devrait lui permettre d'être plus attentive afin de la conserver ou de l'améliorer, surtout si elle a des affaires très importantes dans une branche comme l'automobile qui est source de nombreux procès. Cela veut dire qu'elle doit organiser sa souscription en tenant compte de la sensibilité des juges.

Section III : Les différentes tendances jurisprudentielles

La nécessité pour la Compagnie de connaître parfaitement l'esprit dans lequel les décisions sanctionnent l'exécution des contrats trouve toute son importance dans la branche automobile.

En effet, outre la diversité des mentalités et des comportements observée en raison même de la grande variété des groupes ethniques, l'héritage de la colonisation a doté le pays de deux types de culture qui font en sorte que les systèmes de juridictions ne soient pas les mêmes.

(6) Conférence Internationale des Contrôles d'assurances des Etats Africains.

- 15 -

§1 - Les juridictions anglophones

Elles ont pour ressort territorial les Provinces du Nord-Ouest et du Sud-Ouest. Outre les autres spécificités de procédure qui leur sont propres, les juridictions anglophones ont la possibilité de citer concomitamment le prévenu, le civilement responsable et l'assureur de responsabilité dans un procès pénal. L'assureur est par conséquent à même de défendre directement ses droits et de donner à ces juridictions à partir de ses moyens de défense une ouverture sur la complexité du sujet que constitue l'assurance. La Compagnie devra donc dans sa politique de souscription à l'intérieur de cette zone prendre le plus de précautions possibles dans l'établissement des polices afin que leur interprétation ne lui soit pas défavorable et que des décisions non fondées ne lui soient pas opposées.

Il est également à noter que les victimes des accidents de circulation saisissent difficilement le juge pour obtenir réparation préférant recourir plutôt à l'action directe qui leur est reconnue et qui leur permet d'avoir une indemnisation rapide au moindre coût. Avec un tel environnement, il est par conséquent difficile et même rare de se retrouver avec de lourdes condamnations comme c'est le cas dans la zone francophone, ce qui est de nature à permettre à la compagnie d'être un peu plus souple dans sa souscription sans toutefois ouvrir grandement ses portes. Cette prudence sera par contre plus accentuée dans la zone francophone où on enregistre le plus souvent des condamnations qui dépassent quelquefois la logique la plus élémentaire.

§2 - Les juridictions francophones

Ici, la manière dont les tribunaux examinent et tranchent les litiges appelle deux observations.

Dans un premier temps, on constate que la législation en matière d'assurances au Cameroun échappe complètement aux Magistrats et dans un deuxième temps, les indemnités généralement allouées aux victimes n'ont aucun rapport avec la réalité des préjudices subis et encore moins avec la capacité financière des compagnies d'assurances, c'est-à-dire le niveau économique même du pays. Il n'est pas rare de rencontrer par exemple une décision qui déclare une compagnie d'assurances civilement responsable de son assuré (7) ou alors qui reconnaît à une seule et même personne la qualité de partie civile et de civilement responsable. Mais le grand problème que les tribunaux pose généralement aux Compagnies demeure tout de même la lourdeur des condamnations qu'ils prononcent et qui menacent dangereusement leur équilibre financier. C'est donc à ce titre que la Société doit faire preuve de beaucoup de réticence vis-à-vis de certaines catégories de véhicules, principalement les véhicules de transport et ne les admettre en porte-feuille que sous certaines conditions restrictives.

(7) Jugement n°1658/COR/85-86 du 12/01/1985 du TPI de DOUALA.

Les quelques décisions ci-après prises au hasard/^{nous}éclairent davantage sur ce point :

- Cour d'Appel de YAOUNDE Arrêt N°364	: 59.237.687 F
- TPI de YAOUNDE	: 23.300.000
- TPI de YAOUNDE Jugement N°858/CO	: 60.000 000
- TPI de MBANGA (29/10/1986)	: 19.500 000
- TPI de FOUMBAN (18/12/1986)	: 13.850 000
- TPI de DOUALA (01/03/86)	: 18.000 000
- C.A. de DOUALA Arrêt N°117/P	: 43.700 000
- C.A. de BAFOUSSAM (05/02/1986)	: 21.200 000
- C.A de BAFOUSSAM Arrêt N°427/CO	: 20.461 385
- C.A de BAFOUSSAM Arrêt N°638	: 20.920.055

Le total des dix condamnations donne une somme globale de 300.167.127 F, soit une moyenne de 30.016.712 francs par sinistre. Un tel univers jurisprudentiel devrait guider l'action de la société et l'unique solution serait la sélection rigoureuse en attendant que les magistrats reçoivent une formation dans le domaine des assurances. Sinon, c'est le porte-feuille dans son ensemble qui sera menacé dans son équilibre surtout si sa structure échappe au contrôle et à la maîtrise de la Société.

Chapitre II : Les données internes : le porte-feuille

Le porte-feuille est l'élément qui permet à une compagnie d'assurances de faire un diagnostic sur l'ensemble de ses différentes opérations et de se situer par rapport à tout le marché. Car, c'est à partir de la manière dont ce porte-feuille est structuré (Section I) et du profil que présente chaque branche qu'un plan d'action peut valablement être élaboré (Sect.II).

Section I : La structure du porte-feuille de l'AMACAM.

§1 - La part de chaque branche

D'après le rapport du Conseil d'Administration de la Société sur l'exercice 1985, les primes émises nettes d'annulation et de taxes s'élèvent à 9.456.329.220 francs. Par branche, la répartition se fait de la manière suivante :

Tableau I : STRUCTURE DU PORTE - FEUILLE DE L'AMACAM

B R A N C H E S	MONTANT	Pourcent. par branche
. Automobile.....	6.795.853.070	72 %
. Incendie.....	366.642.130	4 %
. Maritime et Transports...	608 061 258	6,2 %
. Maladie.....	62.352 892	0,6 %
. Accidents corporels.....	775.037 914	8 %
. Responsabilité civile.....	212.795 956	2,3 %
. Multirisque habitation.....	27.933 290	0,3 %
. Risques Techniques.....	91.274 096	1 %
. Risques divers..... (Vol, dégâts des eaux...)	62.457 139	0,6 %
. Vie.....	453.221 475	5 %
T O T A L.....	9.456.329.220	100 %

A première vue, le déséquilibre entre les branches est très apparent et il se dégage un très fort pourcentage de la branche automobile. Mais pour apprécier à sa juste valeur la qualité de ce porte-feuille, il convient de comparer les souscriptions de chaque branche, principalement l'automobile avec l'ensemble du marché, ce qui est susceptible de permettre à la Compagnie d'orienter sa politique de souscription dans tel ou tel sens.

§2 - La part de chaque branche dans le marché

Il s'agit ici de situer la société par rapport aux autres compagnies afin de dégager à partir de l'ensemble de tout le marché la part qu'elle se réserve par branche. Mais faute d'informations sur le détail (par branche), une distinction sera globalement faite entre l'automobile et les autres branches avec pour exercice de référence l'année 1985.

Tableau II : STRUCTURE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU MARCHÉ

PAR COMPAGNIE (8)			
(en millions de FCFA)			
COMPAGNIES	AUTO	HORS-AUTO	TOTAL
. SOCAR.....	6.292.	8.928	15.218
. AMACAM.....	7.503	1.837	9.340
. SNAC.....	2.165	5.058	7.223
. CCAR.....	1.322	3.447	4.769
. GREACAM.....	290	1.367	1.657
. CAMICO.....	18	102	120
. CAMAT.....	-	469	469
. ALICO.....	-	1.573	1.573
. LLOYD'S.....	-	541	541
. RHONE.MED.....	-	127	127
. ST. PAUL.....	-	184	184
. Cie EUROP.....	-	77	77
. BALOISE.....	-	31	31
TOTAL.....	17.588	23.741	41.329

Tableau III : Les parts de marché par branche et par compagnie
(en pourcentage)

COMPAGNIES	AUTO		HORS - AUTO		ENSEMBLE	
	porte-feuille	Marché	porte-feuille	Marché	porte-feuille	Marché
. SOCAR.....	41,33	35,77	58,67	37,60	100,00	36,82
. AMACAM.....	80,33	42,65	19,67	7,73	100,00	22,59
. SNAC.....	29,97	12,30	70,03	21,30	100,00	17,47
. CCAR.....	27,72	7,51	72,28	14,51	100,00	11,53
. GREACAM.....	17,50	1,64	82,50	5,75	100,00	4,00
. CAMICO.....	15,00	0,10	85,00	0,42	100,00	0,29
. CAMAT.....	-	0,00	100,00	1,97	100,00	1,13
. ALICO.....	-	0,00	100,00	6,62	100,00	3,80
. LLOYD'S.....	-	0,00	100,00	2,27	100,00	1,30
. RHONE.MED.....	-	0,00	100,00	0,53	100,00	0,30
. ST PAUL.....	-	0,00	100,00	0,77	100,00	0,44
. Cie EUROPE.....	-	0,00	100,00	0,32	100,00	0,18
. BALOISE.....	-	0,00	100,00	0,13	100,00	0,07
ENSEMBLE	42,56	100,00	57,44	100,00	100,00	100,00

(8) Source : Rapport d'activités de l'ASAC (Association des Compagnies d'assurances opérant au Cameroun) publié en 1987.

L'examen des tableaux II et III permet de faire une constatation. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'automobile ne constitue pas l'essentiel du marché camerounais. Elle n'y représente que 42,56 % contre 57,44 pour les autres branches. Placée dans ce contexte, l'AMACAM occupe la deuxième position après la SOCAR et prend 22,59 % du marché global, ce qui n'est pas déjà mauvais dans un univers aussi difficile et complexe. Mais ce qui retient le plus l'attention, c'est le pourcentage que représente l'automobile dans la composition de son porte-feuille 42,65 %. Un tel pourcentage représente sensiblement presque la moitié de tout le marché automobile. Il s'agit là d'une situation très alarmante qui ne peut s'expliquer que par l'absence totale d'une politique globale de prospection et de souscription, qui laisse l'entrée libre à tous les automobilistes à la recherche d'une couverture contre le spectre de la police. Elle devrait par conséquent préoccuper la Direction de la Société et sous-tendre son action à court terme à partir même du profil dégagé par chacune des branches.

Section II : Le profil de chaque branche

Il est impératif qu'au cours d'une certaine période, la société puisse établir une courbe de l'évolution de chaque branche. Mais l'automobile étant très préoccupante, son évolution doit être suivie d'année en année (§1) à l'inverse des autres branches en raison de la forte sinistralité qu'on y observe (§2).

§1 - La branche automobile

Si l'automobile ne représente que 42,56 % de l'ensemble du marché, elle n'en constitue pas moins le risque le plus dangereux et le plus difficile à gérer. D'après le rapport publié par l'ASAC, pendant que l'ensemble du marché connaissait une progression en valeur relative de 19,49 % de 1983 à 1984 et 11,67 % de 1984 à 1985, le chiffre d'affaires réalisé dans la branche automobile par l'ensemble des Compagnies a progressé de 15,03 % (83-84) et 22,32 % (84-85-). S'agissant du cas particulier de l'AMACAM, il est surprenant qu'avec le fort pourcentage qu'occupe déjà l'automobile dans le porte-feuille, c'est cette branche qui connaît l'évolution la plus accélérée allant même jusqu'à dépasser celle de l'ensemble du marché. Elle est passée à 13,02 % de 1983 à 1984 et à 41,01 % de 1984 à 1985. Il n'y a pas meilleurs indicateurs que ces données chiffrées susceptibles de faire prendre conscience du danger que ne cesse de créer la société en équilibrant le porte-feuille des autres compagnies par une <<acceptation sauvage>> du risque automobile. L'illustration est donnée par la charge des sinistres à payer à la clôture de l'exercice 1985 dégagée par le rapport du Conseil d'Administration. En valeur absolue, cette charge s'élève à 12.008.180.639 francs ; ce qui n'est pas le cas dans les autres branches même si certains exercices dégagent de temps en temps de gros sinistres.

§2 - Les autres branches

Les données ci-dessus sont claires et parlantes en elles-mêmes ; il en ressort que le marché est très florissant dans les branches autres que l'automobile, mais les Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun ne s'y réservent qu'une part très insignifiante.

En effet, l'évolution qu'on a observée entre 1983 et 1985 a été la suivante :

- Augmentation des émissions de 22,50 % entre 83 et 84 et 4,91 % entre 84 et 85.

Cette baisse est certainement due au ralentissement de l'activité économique observé déjà depuis 1984 suite à la crise qui n'épargne aucun pays du monde. Pendant la même période, le porte-feuille de l'AMACAM n'a pas suivi la tendance du marché puisqu'en 83-84, les émissions dans ces branches ont augmenté de 5,99 % pour tomber à 31,22 % en 84-85.

Dans les autres Compagnies, du moins les plus concurrentes, la chute n'a pas été aussi vertigineuse.

	1983-1984	1984-1985
SOCAR	27,85 %	- 0,42 %
SNAC	11,48 %	15,22 %
CCAR	29,45 %	14,33 %
GREACAM	16,33 %	13,54 %

De prime abord, le constat qui se dégage devant une telle situation est que l'AMACAM affiche un manque d'intérêt manifeste dans les branches autres que l'automobile. Cependant, il peut être certain que cela est dû à une absence totale d'un programme d'action et de politique propre à la Compagnie. Car, lorsqu'il existe un climat de concurrence, l'entreprise qui veut optimiser la rentabilité de ses opérations ou tout simplement améliorer leur qualité doit concevoir une stratégie qui lui permette sinon d'améliorer sa position vis-à-vis de ses concurrents, du moins la consolider.

Titre II : La nécessité d'un plan stratégique

Par définition, on entend par stratégie l'art de combiner des opérations en vue d'atteindre un objectif. S'agissant d'une compagnie d'assurances, elle doit consister en la recherche de l'amélioration de la qualité du portefeuille afin de l'équilibrer et d'être toujours capable d'honorer ses engagements vis-à-vis des assurés. Sa réussite dépendra non seulement de la maîtrise des données examinées plus haut que sont la clientèle, la concurrence, la qualité du portefeuille actuel, mais encore et surtout de la politique utilisée pour assurer la croissance, la pérennité, l'autonomie et la sécurité de la Société. Pour plus d'efficacité, le plan stratégique devra donc à la fois viser le court terme (Chap. I) et le moyen ou long terme (Chap. II).

Chapitre I : Le plan d'action à court terme

Dans une compagnie comme l'AMACAM, il doit nécessairement concerner la politique de distribution (Sect. I) et l'application des différents tarifs (Sect. II)

Section I : La politique de distribution pour une bonne sélection des risques.

La politique de distribution doit son efficacité à la plus ou bonne manière dont elle est conçue et élaborée et à son adaptation aux objectifs à atteindre. Telle que l'AMACAM apparaît dans le marché, la politique qu'elle pourrait mettre sur pied pour améliorer la qualité de son portefeuille passe nécessairement par la technique du marketing (§1). C'est en fait grâce à elle que la résistance de la clientèle à souscrire certains types de contrats peut être vaincue et lui permettre de réaliser les affaires inscrites dans son programme (§2).

§1 - Le rôle du marketing

Même si la société ne se dote pas de tout un service marketing, il est nécessaire que les structures en place dont le rôle est de faire de la prospection utilise ses méthodes.

R. Aldeguer, expert Français, définit le marketing comme « l'ensemble des opérations qui permettent de concevoir, d'élaborer et de mettre en oeuvre des moyens de développer avec profit la vente des produits de l'Entreprise ». Cela ne peut se faire que si l'on dispose d'informations très suffisantes permettant de connaître les besoins du marché, les insatisfactions, les ventes possibles d'un produit et les secteurs géographiques favorables à la vente de tel ou tel produit. C'est donc une technique qui permet de suivre attentivement la dynamique du marché et d'être toujours aussi opérationnel que possible. Car s'agissant d'une société comme l'AMACAM qui donne l'impression d'être battue de vitesse par les rapides changements qui s'opèrent aussi bien sur le plan économique que sur le plan social, le marketing jouera essentiellement un rôle d'assistance étant donné que disposant de beaucoup d'informations sur le marché, il sera à même de proposer des orientations.

Il participe par conséquent d'une conception globale de la Société où sont distinguées les fonctions d'élaboration des politiques et des plans des fonctions opérationnelles chargées uniquement de l'exécution. D'après les structures mises en place par l'AMACAM, cet important rôle du marketing devrait être exercé par le service des Inspecteurs, faute d'avoir un service spécialisé. Cela nécessite par conséquent qu'une formation adéquate soit donnée au personnel de cette inspection pour redynamiser l'action de la société et lui permettre de donner de bonnes orientations à sa politique de souscription.

§2 - La politique de souscription en vue d'une bonne sélection des risques.

Si l'observation du tableau III qui dégage la part que chaque compagnie se réserve dans le marché laisse apparaître un déséquilibre flagrant dans le portefeuille de l'AMACAM, cela n'est pas certainement dû à un effet de hasard.

En effet, on constate que non seulement le portefeuille est prêt à accueillir n'importe quel risque en automobile, ce qui est à l'origine de son fort pourcentage, mais encore et surtout la politique commerciale pour la promotion des autres branches demeure encore timide.

En dépit de la polémique qui est née sur l'application de la loi n°65/LF/9 du 22 Mai 1965 portant assurance automobile obligatoire, il est difficile d'affirmer qu'une compagnie d'assurance est tenue d'accepter tous risques en automobile par une interprétation a contrario. En effet, une telle interprétation ne serait fondée que si notre marché était dans une situation de monopole. Par conséquent, une compagnie peut quant à nous valablement procéder à une sélection rigoureuse dans la branche automobile. Cela devrait sous-tendre toute la politique de la Société dans cette branche. Cette politique sera fonction des différentes données de l'approche quantitative, qualitative, de l'environnement socio-économique et de la tendance des tribunaux. En prenant par exemple la catégorie IVA, on pourra limiter leur acceptation à deux ans d'âge dans les grandes villes, ou de manière illimitée dans les Provinces anglophones, région dans laquelle on n'a pas souvent à faire à de gros sinistres et où les litiges se tranchent de préférence à l'amiable. Il convient par conséquent d'arrêter une stratégie par catégorie de véhicule et par région.

S'agissant des autres branches, les différentes méthodes de prospection sont connues. Mais ce ^{qu'il} convient de faire, c'est ^{créer} la motivation qui manque encore à la compagnie et l'esprit d'organisation qui caractérisent toute entreprise. C'est aussi ^{avoir} la manière dont les différents tarifs doivent être appliqués.

Section II : L'application des différents tarifs

De prime abord, on est tenté de croire que l'assurance automobile étant obligatoire par la loi du 22 Mai 1965, l'assureur n'a aucune porte de sortie pour pouvoir écarter de son porte-feuille certains risques automobiles ne correspondant pas à sa politique de souscription. Au contraire, la diversité des garanties qu'il peut être amené à proposer constitue un véritable moyen de décourager une certaine catégorie de la clientèle (§1) à travers les obligations qu'il pourrait imposer lui-même dans le choix des combinaisons. Mais dans une telle politique, il devrait toujours agir en tenant compte de la concurrence surtout en ce qui concerne l'application du tarif des autres branches (§2).

§1 - L'application du tarif automobile

D'après la loi n°65/LF/9 du 22 Mai 1965 dans son article premier, «Toute personne morale ou physique doit, pour faire circuler un véhicule terrestre à moteur ainsi que ses remorques ou semi-remorques, être couverte par une assurance garantissant sa responsabilité civile dans les conditions fixées par la loi et les textes pris pour son application». En raison de cette obligation, seul le tarif responsabilité civile est imposé par le législateur. Mais l'assureur est appelé à garantir d'autres risques pour une parfaite couverture des véhicules terrestres à moteur.

Il s'agit des garanties Vol, incendie, bris de glace, personnes transportées Individuelle chauffeur, défense et recours, immobilisation et frais de remorquage. Ces autres garanties sont librement sollicitées par la clientèle et aucune obligation de les accepter ne pèse sur l'assureur. Le contrat d'assurance présentant les caractéristiques d'un contrat d'adhésion, l'assureur a donc la possibilité de concevoir des contrats-types, et ceci en fonction de la nature du risque, sur lesquels il pourrait greffer certaines autres garanties que le candidat à l'assurance serait obligé d'accepter lorsqu'il ne sollicite que la garantie RC. Dans la catégorie IVA (Taxi de ville) par exemple, il pourrait imposer le Bris de glace, l'Individuelle chauffeur et l'immobilisation. Une telle politique découragerait certains «taximen» de fortune dont l'assurance à proprement parler prend la forme d'un impôt. Car, la situation de détresse causée par cette catégorie de véhicules dans les porte-feuilles ne mérite aucun sentiment du côté de l'assureur et il lui est loisible de trouver des moyens devant lui permettre de toujours maintenir l'équilibre de ses opérations. Eu égard au désastre causé et que continuera de causer la branche automobile dans le porte-feuille de l'AMACAM surtout en raison de la souscription désordonnée qu'on y observe, il est urgent que la société manifeste désormais une réticence raisonnée et intelligente dans l'acceptation de ce risque et qu'elle pose un certain nombre d'exigences qui indubitablement provoqueront une sélection. Mais cette attitude n'est pas recommandable dans les autres branches.

§2 - L'application du tarif des autres branches

Contrairement à la R.C. automobile, l'application du tarif des autres branches est libre, **mais elle est déli/** ^{cate.} La délicatesse réside dans le fait que la concurrence est sévère et les prix proposés doivent permettre à la société d'être compétitive. Ces prix doivent également rester dans les normes et être à mesure de garantir les risques acceptés avec tous les frais que cela implique, c'est -à-dire rester à un niveau techniquement justifié.

Dans ces autres branches, l'AMACAM dispose de beaucoup d'atouts devant lui permettre de défier toute la concurrence. Le plus important est constitué par sa longue liste de bureaux directs. En effet, cette large couverture territoriale du marché devrait lui permettre d'avoir difficilement recours aux intermédiaires dont l'apport dans le développement du porte-feuille implique un commissionnement. Avec son grand réseau de distribution, les souscriptions de l'AMACAM devraient par conséquent être directes et épargner la Société du paiement de ces commissions. Le tarif serait alors <<amputé>> d'une valeur équivalente aux commissions qui auraient dues être payées pour l'acquisition d'un contrat et il resterait toujours à un niveau techniquement justifié susceptible de battre la concurrence.

Toutes ces mesures peuvent être qualifiées d'urgentes même si dans l'im-médiat, elles ne pourront pas faire ressentir leurs effets. Il s'agit tout simple-ment de gérer l'avenir afin qu'à court ou à moyen terme, la société retrouve sa notoriété auprès du public.

Chapitre II : Le plan d'action à moyen terme.

Lorsque l'assuré paye sa prime, il espère qu'au moment du sinistre, la perte qu'il aura subie sera compensée par l'indemnité versée par l'assureur. C'est d'ailleurs surtout par sa manière de régler plus ou moins rapidement les sinistres qu'une compagnie se fait une clientèle de plus en plus nombreuse, ce qui peut lui permettre, à long terme d'améliorer la qualité de son porte-feuille en procédant à la sélection. Pour avoir cette clientèle et être toujours à même d'honorer ses engagements. La société doit à tout moment être à la recherche de l'amélioration de son image de marque (sect.I) et mettre sur pied une bonne politique de réassu-rance (sect.II).

Section I : La recherche de l'amélioration de l'image de marque à travers la gestion des sinistres.

Les règles régissant la gestion des sinistres que sont la constitution des PREC (Provisions pour risques en cours) et l'évaluation des PSAP (Provisions pour sinistres à payer) ne sont généralement pas ignorées. Mais ce qui échappe souvent aux compagnies est le service après vente. Il s'agit ici de savoir comment traiter aussi bien sa propre clientèle (§1) que celle des autres compagnies qui constitue en fait une clientèle potentielle (§2).

§1 - Les rapports avec la clientèle directe

Il s'agit ici de la clientèle constituée de tous les sociétaires qui ont souscrit un contrat auprès de l'AMACAM quelle que soit la branche. Aucun problème d'indemnisation ne devrait se poser dans les branches autres que l'automobile dès lors qu'en cas de sinistre, on procède à l'interprétation pure et simple du contrat. Les mesures dilatoires sont donc d'office exclues sauf à chercher à avoir des informations beaucoup plus précises sur un sinistre d'apparence douteuse. Dans ces branches, les résultats sont généralement bons et le problème de sélection ne se pose que dans une moindre mesure. L'illustration en est faite par les statistiques ci-après concernant l'exercice 1985.

	PRIMES	SINISTRES
Incendie	366.642.130	760.744.856
Maritime	608.061.258	126 405 255
Maladie	62 352 892	45 103 174
Acc. Corp.	775 037 914	37 937 515
R.C.	212.795 956	22 162 094
R.T.	91.274 096	528 217
R.D.	62.457 139	28 424 718

Hormis la branche incendie qui a enregistré beaucoup de sinistres d'une importante gravité, la tendance pour les autres branches est bonne. De tels résultats sont par conséquent un véritable indice devant permettre à la Société de maîtriser parfaitement la branche et de procéder à une bonne sélection. Il va sans dire que dans toutes ces branches néanmoins, plus vite le préjudice est réparé, plus le sociétaire est tenté de rester en porte-feuille et de faire, sans s'en rendre, bonne presse pour le compte de la Société. Car, l'information circule très rapidement, ce qui peut et amène très souvent de nouveaux clients. Il va sans dire qu'une société ne peut s'engager à faire véritablement de la sélection que si elle se retrouve devant une multitude de risques.

Le problème est tout autre lorsqu'il s'agit de la branche automobile avec tout ce que cela comporte comme éléments d'appréciation des responsabilités. Mais dès lors que l'instruction du sinistre ne dégage aucun obstacle à son règlement, le sinistre devrait pouvoir être réglé sans autre forme de procès. Un tel comportement est d'autant plus salubre que les différents événements dont la société a été victime pendant presque un an entame sérieusement sa crédibilité auprès du public. Il est certain qu'une bonne partie de la clientèle a claqué la porte et il est impératif de chercher voies et moyens pour la récupérer sans toutefois retomber dans les erreurs du passé en ne faisant que de la prime.

§2 - Les rapports avec les autres compagnies

D'après les statistiques données par le tableau III, l'AMACAM a assuré en 1985 42,65 % des véhicules de l'ensemble du marché, ce qui représente 80,33 % de son porte-feuille. Par conséquent, on peut dire qu'elle supporte en principe le même pourcentage de la charge des sinistres, ce qui fait en sorte qu'il existe un déséquilibre permanent entre les réclamations qu'elle adresse aux autres compagnies pour le compte de ses sociétaires et celles qu'elle reçoit et qui sont plus nombreuses. La société se retrouve donc presque toute seule contre les autres compagnies qui lui opposent beaucoup de réticence quand elle n'arrive pas à honorer ses engagements. Dans un marché comme le nôtre, l'opinion est vite alertée et on peut alors entendre des réflexions du genre : <<L'AMACAM ne paie pas>>. La Société pourrait exploiter une telle situation à son avantage en vidant son porte-feuille de tous les mauvais clients. La solution consisterait à régler le plus de petits sinistres possibles afin de gagner une nouvelle confiance, faire accourir le plus grand nombre de clients et les sélectionner au fur et à mesure qu'ils se présentent.

Toujours dans les rapports avec les autres compagnies, il ne faut pas perdre de vue le fait qu'il s'agit d'une compétition et que chaque concurrent cherche toujours à tirer son épingle du jeu. Avec la position qu'elle occupe dans la branche automobile, l'AMACAM doit comprendre qu'elle se trouve dans une situation très inconfortable vis-à-vis des autres et qu'elle doit toujours chercher à soigner ses rapports avec elles. Elle doit donc mettre sur pied un système de rencontres périodiques entre ses responsables des sinistres et ceux des autres compagnies afin d'éviter les situations de blocage dans lesquelles elle se retrouve toujours perdante quant à la réaction de la clientèle.

Car, son souci permanent doit être la recherche de cette clientèle et celle des voies et moyens susceptibles de lui permettre de toujours honorer ses engagements.

Section II : Le programme de réassurance

La recherche des voies et moyens pour être toujours capable d'honorer ses engagements passe aussi nécessairement par la réassurance. La sinistralité observée dans certaines branches ces derniers temps (§1), principalement au cours de l'exercice 1985, devrait servir de source d'inspiration dans la négociation des traités avec les réassureurs (§2).

§1 - La forte sinistralité de certaines branches

L'exercice 1985 qui nous sert de référence a en effet été très sombre. Dans son ensemble, il a enregistré de très graves sinistres qui ont considérablement affecté la trésorerie de la Société. Outre la branche automobile qui traditionnellement dégage de très mauvais résultats, la branche incendie s'est particulièrement illustrée par une succession d'évènements qui ont entamé la confiance des différents réassureurs. Quelques exemples nous sont donnés par le rapport du Conseil d'Administration rendu à la Clôture de l'exercice.

SOCIETAIRE	SINISTRE TOTAL	PART AMACAM DANS SINISTRE TOTAL	RETENTION AMACAM	%	PART DES REASSUREURS	%
MORY SODECOTON	4.712.529.088	471.977.376	23.752.376	5,3	448.225.000	94,7
Le CHAUSSEUR	160.000 000	160.000 000	36 000 000	22,5	124 000 000	77,5
SICOCAM	200 000 000	50 000 000	25 000 000	50	25 000 000	50
CAMLAIT	22 000 000	22 000 000	12 100 000	55	9.900 000	45

Il se dégage de ce tableau que l'AMACAM conserve une part très minime des risques pris en porte-feuille et par voie de conséquence, une petite prime. Par ailleurs, on constate qu'à l'intérieur d'une même branche ~~comme~~ c'est le cas de l'incendie ici, la cession n'est pas uniforme. La société devrait donc s'employer à gagner la confiance des réassureurs afin de négocier des traités dans lesquels les réassureurs ne devraient pas être les seuls bénéficiaires.

§2 - La négociation des traités.

Depuis l'exercice 1984 et même si la forte sinistralité observée dans la branche incendie en 1985 a quelque peu inquiété les réassureurs, ces derniers ont assoupli leurs conditions. Cela a permis un relèvement de la priorité dans le traité XL automobile et une baisse du taux de cession dans le traité quote-part. Des efforts doivent donc être poursuivis dans ce sens, mais ils ne pourront aboutir et ceci en ce qui concerne l'ensemble des traités que si la société s'attèle à améliorer la qualité de son porte-feuille. Car, entre autres critères, les réassureurs se fondent généralement sur l'homogénéité du porte-feuille et la manière dont il est structuré.

En définitive et pour en arriver là, la tâche est immense d'autant plus que le potentiel assurable se réduit de plus en plus avec le partage du marché qui s'opère de jour en jour grâce à l'implantation de nouvelles Compagnies. La solution qui pourra donc permettre à la Société de réaliser ses ambitions passe par la maîtrise du marché dans toutes ses données afin de mieux gérer les contrats déjà en porte-feuille.

DEUXIEME PARTIE

LA GESTION DES CONTRATS EN PORTEFEUILLE

Si la recherche de l'amélioration de la qualité du portefeuille passe nécessairement par la maîtrise des données du marché, il est opportun que ceux des risques déjà souscrits fassent l'objet d'une attention particulière devant permettre un bon suivi de la clientèle. (Titre II). C'est en fait ce qui pourra permettre de dresser un constat sur la rentabilité de chacune des branches dans lesquelles la Société opère et de toujours remettre en question la politique de souscription mise sur pied. Mais on ne saurait concevoir une bonne gestion sans faire appel à une structure adéquate (Titre I).

Titre I : Organisation structurelle pour une gestion
efficente et transparente.

L'organisation structurelle dont nous voudrions parler ici ne concerne pas l'ensemble de la Société, mais plutôt celles des structures chargées de la conception et de la commercialisation des produits. Il s'agit notamment des structures techniques et commerciales du siège (Chap.I), du réseau des Bureaux Directs et des Intermédiaires (Chap.II).

Chapitre I : Les structures techniques et commerciales
du Siège.

D'après la manière dont la Société est organisée, la conception et la commercialisation des produits relèvent de la Direction Technique et Commerciale. L'importance de cette structure se manifeste à travers la mission qu'elle doit remplir (Section I) et elle doit être organisée de façon à permettre le développement rapide et l'amélioration de la qualité des opérations (Section II).

Section I : L'importance d'une bonne organisation de la
Direction Technique et Commerciale

Pour se faire une idée approximative sur la structure que devrait présenter cette Direction (§2), il est loisible de dégager au préalable le rôle qui est le sien dans la Compagnie (§1).

§1 - Rôle de la Direction Technique et Commerciale

Comme son nom l'indique, la Direction Technique et Commerciale est la structure chargée de la conception, l'élaboration et le lancement des produits dans le marché. L'immensité de sa tâche fait par conséquent d'elle la structure la plus importante dans la compagnie.

En effet, la D.T.C. (2) des Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun fonctionne avec deux Départements ; le département Production et le département Sinistres et du Contentieux.

(1) Direction Technique et Commerciale.

Le Département Production qui a à sa tête un Chef Département est chargé de l'animation de la politique technique et Commerciale de la Société. Elle assure la centralisation de la production de tous les risques, élabore leurs conditions d'acceptation, conçoit et met au point de nombreux produits et anime le réseau de Vente. Subdivisé en deux services, (le service Production du risque automobile et le Service Production des risques divers), le Département Production est à la fois une structure technique et commerciale.

Le Département Sinistres et Contentieux quant à lui s'occupe du règlement des sinistres de toutes les branches et est chargé de l'évaluation de la charge des sinistres en vue de la constitution des provisions techniques. Il suit également tout le contentieux de la Société devant les Tribunaux.

A travers une telle organisation, il se dégage une absence totale d'une structure commerciale proprement dite susceptible de soutenir la concurrence et de permettre à la société de connaître à tout moment l'évolution du marché. Cela empêche également à la Société d'observer de façon continue la tendance de chaque branche devant lui permettre d'apporter des correctifs au fur et à mesure de l'exécution du plan d'action mise sur pied par la Direction Générale. Il importe par conséquent que cette organisation soit revue afin de rendre les différentes structures plus opérationnelles.

§2 - L'organisation de la D.T.C.

L'idéal serait de faire éclater la DTC en deux Directions distinctes ; une Direction Technique et une Direction Commerciale. Mais les difficultés de divers ordres que connaît la Société ne le permettent pas et c'est pour cette raison qu'une répartition claire des tâches au sein de la Direction existante constitue un véritable pis-aller. Car, il est certain que le fonctionnement actuel de cette Direction explique sinon l'absence totale, du moins la présence moins compétitive de la Société dans le marché avec pour corollaire le faible pourcentage des risques autres que l'automobile dans le porte-feuille.

Une autre solution serait constituée, si l'on se fixe comme objectif la vision claire et permanente du comportement de chaque branche, par la création de Départements par branche importante, oubliant ainsi les deux critères que sont la production et les sinistres. Cela permettrait au responsable de chaque Département d'avoir à tout moment les statistiques de la branche et de doser la souscription en fonction des sinistres enregistrés, principalement dans la branche automobile. Mais une telle organisation fait appel à beaucoup de compétence et de disponibilité quand bien même les moyens matériels le permettraient.

A la réalité, ce que la Société doit prendre en compte est la création d'une cellule commerciale. La structure de la Direction se présenterait donc de la manière suivante :

A - Département Commercial

Il serait chargé de l'animation du réseau de vente et de la mise en exécution de la politique commerciale de la Société à l'aide de trois services :

* Service du Marketing : Il s'occuperait de :

- la promotion des ventes
- la prospection
- la publicité.

* Service des intermédiaires

Un tel service aurait pour rôle essentiel de suivre l'action des intermédiaires en référence aux objectifs fixés par la Direction Générale et des différents critères devant guider leur collaboration. Il indiquerait en même temps ceux des intermédiaires dont le profil correspond aux ambitions de la Société.

* Service du recouvrement

On ne saurait vendre un produit sans en recevoir le prix. Le rattachement de ce service au Département Commercial permettrait une parfaite connaissance de la clientèle en porte-feuille et donnerait aux agents de recouvrement l'occasion de proposer de nouveaux produits.

B - Département Production

Classiquement, c'est au niveau de ce département que les produits sont conçus et que les contrats sont matériellement établis. Pour pouvoir jouer pleinement son rôle, il devrait être conçu de la manière suivante :

* Service des études et des statistiques

La réussite d'une Compagnie qui voudrait être compétitive dans le marché et avoir un porte-feuille de qualité passe nécessairement par une structure devant rassembler toutes les statistiques de la Société (Production et Sinistres). Car, c'est grâce aux statistiques qu'on peut faire des études de marche et être à mesure de mettre sur pied une bonne politique commerciale eu égard aux différentes données présentées par le service.

* Service Production automobile

Tel qu'il fonctionne actuellement, ce service ne mérite pas beaucoup de modifications sinon qu'il doit respecter à la lettre les instructions que la Direction Générale peut être amenée à lui donner et visant à extriper du porte-feuille certaines catégories de risques en automobile.

* Service Production Risques Divers

Il est conçu de la même manière que le Service Production Auto, c'est-à-dire qu'il est chargé de l'établissement matériel des contrats, la fonction commerciale étant dévolue au Département Commercial.

C - Département Sinistres et Contentieux

La structure de ce Département telle qu'elle est conçue n'appelle pas en soi beaucoup de commentaires dans la mesure où son rôle n'est pas en fait d'aller vers le client. Toutefois, il s'occupe du service après-vente et pour cette raison, la compétence, la disponibilité et la rapidité dans le traitement des dossiers doivent le caractériser afin de permettre à la Société d'avoir de la notoriété et une bonne image de marge auprès du public. C'est en fait à travers la célérité dans le règlement des sinistres qu'un jugement de valeur est porté sur une Compagnie et qu'une nombreuse clientèle accourt vers elle.

Mais une chose est de créer des structures, une autre chose est de savoir les utiliser. La meilleure manière consisterait quant à nous à définir clairement les différentes tâches et à décourager tout esprit de cloisonnement de nature à engendrer l'existence <<d'entreprises dans l'entreprise.>>

Section II : Le fonctionnement de la Direction pour une
bonne circulation de l'information

Toute entreprise qui se veut moderne et qui voudrait se développer de façon rationnelle doit admettre l'existence d'influences alternantes entre ses différentes structures. Cela permettra sans aucun doute à l'information de couler facilement et fera en sorte que chacune se sente concerné aussi bien au niveau des structures du siège (§1) qu'à celui des Bureaux Directs et des Intermédiaires (§2).

§1 - La communication inter-structurelle au niveau du Siège

Classiquement et d'après la manière dont la Société est organisée, l'autorité émane de la Direction Générale. Mais la notion de hiérarchie n'est pas toujours comprise et fait croire à certains qu'un poste de responsabilité à quelque échelon que ce soit est synonyme de pouvoir absolu. Et pourtant, cette notion implique tout simplement un partage du pouvoir central dont l'exercice de chacune des parties se fait dans certaines limites. Dès lors que ces limites sont parfaitement connues, les blocages systématiques dans le circuit de fonctionnement et les goulots d'étranglement n'ont plus leur place et tout le monde se sent concerné dans le mouvement d'ensemble. Il s'agit ici d'une simple éthique de l'organisation de toute entreprise moderne sans laquelle la qualité du service ne rencontrera aucune approbation du grand public et sans laquelle même les objectifs fixés par la Société ne pourront jamais être atteints.

On ne peut pas dire qu'une telle vision des choses soit appréhendée de la même manière par les différents responsables des Assurances Mutuelles dans la mesure où il n'est pas rare que les services du sinistre ignorent par exemple le lancement d'un nouveau produit dans le marché ou bien que la sinistralité d'une branche échappe totalement au service chargé des ventes.

Et pourtant, il n'est pas inutile que dans une structure-clef comme la Direction Technique et Commerciale, toute action entreprise soit communiquée aussi bien verticalement qu'horizontalement de façon à donner à tous les niveaux de la hiérarchie une vue d'ensemble de la Société. Ce n'est qu'à cette seule condition que les déviations des objectifs fixés peuvent être évités et que la Société peut prétendre maîtriser son porte-feuille pour ensuite le développer. Mais ce développement ne sera intégral que si, d'après l'organisation préconisée ci-dessus, la communication avec les Bureaux Directs et les Intermédiaires repose sur les mêmes critères.

§2 - Les rapports de la Direction Technique et Commerciale
avec les Bureaux Directs

Plus qu'un slogan, il est vérifié que <<les Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun sont la Compagnie la mieux implantée sur le territoire national>> avec au moins une représentation dans chacune des dix provinces. Il s'agit ici d'une arme qui, si elle était exploitée dans toute sa puissance, placerait la Société dans une situation enviable dans le marché. Mais cela n'est possible que dans la mesure où chacun des Bureaux représente la physionomie même de la Société auprès des différentes localités.

Tous les Bureaux doivent donc avoir la possibilité de jouer pleinement leur rôle en se sentant concernés dans la prise ^{des} grandes décisions de politique commerciale au niveau du Siège. Car, ils sont mieux placés pour connaître les réalités locales du marché et c'est à partir de leurs rapports trimestriels, semestriels ou annuels que la Direction peut faire son diagnostic et proposer des orientations. La communication entre leurs services et ceux du Siège doit donc être permanente pour que les instructions ou directives données soient suivies et appuyées. Cela ne donnera aucune chance aux Chefs de ces Bureaux de ne se consacrer qu'aux travaux de gestion ou de verser dans la Bureaucratie pure et simple. A l'inverse, la Direction doit pleinement jouer son rôle de guide.

En prenant par exemple un domaine comme les sinistres, plus vite ceux-ci seront réglés par le Siège, mieux la représentation locale de la Société sera armée pour asseoir sa notoriété et barrer la voie aux concurrents. Concrètement, le Bureau Direct doit être informé sur toutes les phases d'instruction que peut connaître tout dossier qu'il a ouvert et dont il conserve le double jusqu'au règlement définitif afin de pouvoir l'archiver. Mais un tel programme ne peut se concevoir et à plus forte raison être exécuté que si les Bureaux Directs connaissent une organisation et une structure adéquates.

Chapitre II : L'organisation des Bureaux Directs et
le choix des intermédiaires

Le choix des intermédiaires est très déterminant dans la recherche de l'amélioration de la qualité du porte-feuille (Section II) en raison même de leur grand nombre et de la compétence des uns et des autres sans oublier les conditions de collaboration que leur présentent les autres Compagnies. Mais le choix ne peut être efficient que si l'organisation qui est faite au niveau des Bureaux Directs avec lesquels ils sont souvent en concours dans la recherche des affaires n'est que le simple prolongement de celui déjà mis en place au niveau du Siège (Section I).

Section I : L'organisation structurelle au niveau
des Bureaux Directs

Si on le considère comme service externe vis-à-vis de la Direction Générale, la structure du Bureau Direct vue sous un aspect objectif et régional doit ressembler à celle d'une entreprise spécialisée. Il est établi que le paysage économique du Cameroun n'est pas uniforme dans la mesure où il varie d'une région à une autre. La Direction Générale de l'AMACAM doit par conséquent prendre en compte cette diversité afin d'organiser ses Bureaux Directs en fonction des réalités socio-économiques propres à chaque Province. Outre le reflet de certains services du Siège qu'on devrait retrouver au niveau de chacune de ces unités comme le service commercial, la Direction Générale doit s'efforcer de placer son personnel en fonction des branches dans lesquelles elle voudrait opérer localement. Un Bureau Direct situé dans une zone industrielle par exemple ne devrait pas présenter la même organisation que celui placé dans une région agricole. Même si la spécialisation du producteur peut souvent s'opérer d'elle-même suivant l'intérêt, les relations personnelles ou les possibilités du rayon d'action, il semble plus sûr, après avoir organisé les différents Bureaux en fonction des réalités économiques locales, de placer à leur tête des producteurs de spécialité correspondante. Ainsi, on tiendra compte non seulement de la branche d'assurances, mais aussi des groupes d'assurés (ouvriers, agriculteurs, employés, avocats). Toutefois, la spécialisation au niveau des Bureaux Directs n'est pas synonyme d'autonomie. La Direction Technique et Commerciale doit être associée à toute action par des directives qui permettent de neutraliser toutes tendances à travailler suivant des méthodes trop personnelles. Ces directives doivent également guider l'action des quelques intermédiaires avec lesquels la Société entend collaborer.

Section II : Le choix des Intermédiaires

Les intermédiaires dont il s'agit ici sont les courtiers dont le nombre ne cesse de croître de jour en jour. Cette situation n'est que le reflet de la dynamique qui caractérise le marché camerounais des assurances, mais qui n'est pas exploitée comme cela se devrait par une Compagnie comme les Assurances Mutuelles Agricoles.

En effet, le Courtier n'est plus un simple entremetteur ou intermédiaire entre assureurs et assurés. En fonction de la nature de ses rapports avec la Compagnie, il peut être amené à instruire ou à régler les dossiers de sinistres. A ce titre, il présente au client le vrai visage de la Compagnie et ajoute à la concurrence un cachet particulier. C'est pourquoi une Société comme les Assurances Mutuelles dont le porte-feuille est constitué par une très grande partie des affaires apportées par cette catégorie d'intermédiaires doit, en plus de sa longue liste de Bureaux Directs, se servir utilement du réseau des Courtiers pour soigner son image de marque et améliorer la qualité de son porte-feuille. Pour ce faire, le choix de tous ceux qui pourraient collaborer avec la Société doit reposer sur un certain nombre de critères tels que la transparence des prestations effectuées ou des comptes et statistiques, la parfaite connaissance de l'état du marché, la créativité sur les formules d'assurances. En outre, la structure et la taille même du Cabinet doivent inspirer confiance étant donné que la spécificité des opérations d'assurance exclut tout esprit d'aventure. La société doit également se fonder sur la spécialisation du Courtier ou sa polyvalence, sa manière de suivre les sinistres, son image de marque et sa notoriété auprès de la clientèle. Après avoir opéré son choix qui doit aussi être fonction de la nature des opérations à effectuer ou du programme de souscription, la Société doit enfin fixer un taux de commissionnement susceptible d'encourager ou de décourager l'apport de certaines affaires dans le développement du porte-feuille.

En effet, le Courtier doit être à mesure de faire valoir que le volume de primes du fait de l'affaire constitue un accroissement important de l'encaissement de la Compagnie qui est à la recherche de la croissance de sa part de marché. L'affaire doit également contribuer à équilibrer la production s'il s'agit d'un apport non automobile lorsque la Société a pour objectif la réduction de la part de cette branche. Tous ces critères sont purement indicatifs, car la négociation repose aussi bien sur la qualité de l'affaire apportée que sur la nature des rapports avec le Courtier. Mais d'une façon générale, la Compagnie cherchera à collaborer le plus possible avec tous ceux qui lui permettent d'être compétitive dans le marché et d'avoir un bon suivi de sa clientèle.

Titre II : Le suivi de la clientèle

Lorsque l'objectif de la Société est la recherche de l'amélioration de la qualité de ses opérations, il n'est pas suffisant de maîtriser toutes les données du marché ou d'élaborer des plans d'action afin de mettre en porte-feuille de très bons contrats ou de faire le plus souscriptions possibles.

L'objectif ne peut valablement être atteint que si ces contrats font l'objet d'une gestion (chap.II) susceptible de permettre à la Société de suivre à tout moment l'évolution du marché et de s'adapter en conséquence afin d'éviter tout dérapage. Cette gestion ne peut être efficace que si elle repose sur un certain nombre de supports.(chap.I)

Chapitre I : Les différents supports de gestion

La gestion des contrats d'assurances implique l'utilisation d'un certain nombre de supports dont la qualité influence considérablement l'efficacité même de la gestion. Même si l'AMACAM peut être considérée comme une Société jeune, le volume des affaires qu'elle réalise commande qu'elle renonce à certaines méthodes de travail qui frisent quelque peu l'artisanat. Elle doit résolument se tourner vers la voie du changement pour qu'elle ne soit pas prise de court par la vitesse du temps. En effet, certains secteurs de ses activités comme les sinistres font encore l'objet d'une gestion manuelle (Sect.I) alors que son porte-feuille sinistres qui devient de plus en plus important ne peut désormais mieux être contrôlé que par un système informatique bien pensé (Sect.II).

Section I : La gestion manuelle des contrats

A l'intérieur de la DTC, seul le Département Sinistres et Contentieux est encore géré de façon manuelle. A ce titre, il utilise un certain nombre de supports (§1). Mais ce type de gestion est largement dépassé en raison même des limites qui lui sont propres (§2).

§1 - Les supports utilisés

Il sont de divers ordres. Les principaux sont : le répertoire d'enregistrement des sinistres déclarés, le fichier sinistres et le bordereau des sinistres réglés.

1° Le répertoire d'enregistrement des sinistres déclarés

Il s'agit d'un grand registre dans lequel sont répertoriés tous les sinistres au fur et à mesure de leurs déclarations et la tenue se fait selon les branches. En automobile par exemple, on y enregistre le nom du sociétaire propriétaire du véhicule, le numéro d'immatriculation du véhicule, son numéro de police, le nom de l'adversaire et de sa compagnie d'assurances, la date du sinistre et la nature des dommages.

C'est à partir de ce registre que des numéros sont affectés aux différents dossiers de manière chronologique.

2° Le Ficher sinistres

C'est le support qui permet d'identifier sans grande difficulté un sinistre lorsqu'on est saisi d'une réclamation. Il rend la tâche aisée dans la mesure où il obéit à un classement alphabétique surtout lorsque le nom du Sociétaire est connu. Il renferme les mêmes informations que le répertoire ci-dessus, mais s'en distingue par le fait qu'on y reporte le sort qui est définitivement réservé aux dossiers : date du règlement, montant du règlement, date d'entrée dans les archives.

3° Le Bordereau des sinistres réglés

Après l'étude technique, tout dossier faisant l'objet d'un règlement doit y être enregistré et porter la mention R.R(10). C'est cet instrument qui permet de confectionner les états statistiques sur les sinistres réglés devant permettre de dégager la sinistralité au niveau de chaque branche. Mais les difficultés auxquels sont quotidiennement confrontés les rédacteurs dans l'utilisation de tous ces supports démontrent que leur efficacité est limitée ou dépassée et qu'il est urgent d'y renoncer.

§2 - Les limites de la gestion manuelle

Dans un domaine sensible comme celui des sinistres à travers lequel le client est à mesure d'apprécier une Compagnie par rapport à une autre, le service rendu doit toujours être de qualité même si la Compagnie n'est pas capable d'honorer financièrement son engagement. En d'autres termes, elle doit faire preuve d'une bonne organisation qui lui permette de toujours renseigner le client lorsque celui-ci a besoin d'une information ou d'un service quelconque. Cependant, l'utilisation des supports ci-dessus ne le permet toujours pas et met dans une situation inconfortable aussi bien les gestionnaires du service que les clients. Une mauvaise presse propre à éloigner une bonne partie de la clientèle se développe par conséquent et fait perdre à la société la place qui est la sienne dans le marché.

Concrètement, l'utilisation efficiente de ces supports demande une très grande disponibilité de la part du personnel afin d'éviter le plus d'erreurs possibles. Malheureusement, le très grand nombre des dossiers en porte-feuille ne le permet pas et c'est ainsi qu'un dossier peut rester introuvable pendant des semaines, voire des mois, soit parce qu'il a été mal classé, soit parce que la fiche du client a été déplacé ou que le dossier n'a même pas été enregistré. Les limites d'une telle gestion ont surtout été dévoilées à la suite du grave incendie qui a détruit l'immeuble abritant le Siège de la Société.

(10) Registre de Règlement.

Car la destruction d'un très grand nombre de dossiers sinistres a éveillé certains esprits malins qui ont engagé une véritable course au paiement de certains de ces dossiers dans lesquels ils avaient déjà été entièrement ou partiellement désintéressés. La Société n'a pu être sauvée que grâce à l'outil informatique qui a découragé les uns et les autres étant donné que certains autres services par lesquels transitaient ces dossiers étaient déjà intégrés dans le programme informatique.

Section II : La gestion informatique

Il s'agit d'un vieux projet dont la réalisation aurait atteint le terme depuis longtemps, mais qui a rencontré un certain nombre d'obstacles (§1) qui ont fait en sorte que certains secteurs ne bénéficient pas encore de son apport dans la gestion quotidienne. Toutefois, il ne faudrait pas que lorsque tous les domaines d'activités de la Société seront intégrés, le système mis en place soit dépassé et ne suive pas tous les développements de cette technique moderne de gestion (§2).

§1 - Les écueils au programme informatique

L'assurance est une industrie qui emploie beaucoup de salariés divisés en catégories très dissemblables quant à leurs statuts et leurs fonctions, même si pour l'homme de la rue, il s'agit toujours d'assureurs. C'est en fait la famille des Cadres qui préside aux destinées de la société dans la mesure où ces derniers sont dotés de pouvoirs très étendus. Dépositaires d'une expérience appréciable, de la parfaite connaissance des dossiers et de la réglementation, ils jouissent de pouvoirs exceptionnels sur l'ensemble du <<petit personnel>> et d'un prestige personnel augmenté de la haute idée qu'ils se font de leur devoir professionnel. L'avènement de l'informatique constitue par conséquent une véritable menace à tout ce prestige dans la mesure où elle apporte des changements qui affectent les techniques de gestion et l'organisation générale des Sociétés. Car, ils ne sont plus maîtres de l'organisation de leur travail. Ils doivent désormais se plier aux exigences de l'informatique qui les dépossède de leurs responsabilités en les installant dans un processus purement administratif sur lequel ils n'ont pas de prise. Ils doivent par conséquent accepter de se transformer en pourvoyeurs de données.

Si un tel constat peut se faire au sein de chaque entreprise qui voudrait entrer dans l'ère informatique, une société comme les ASSURANCES MUTUELLES doit plus que toute autre en être consciente eu égard aux ambitions qu'elle manifeste dans la profession. La taille de son porte-feuille l'illustre parfaitement, mais l'oeuvre demeurera imparfaite tant que sa gestion ruinerà les bienfaits de certaines techniques modernes et le contrôle de son porte-feuille continuera toujours de lui échapper.

§2 - Le bien-fondé de la gestion informatique

Le bon fonctionnement de tout système dépend de la rigueur avec laquelle on l'applique. Le programme informatique mis sur pied par l'AMACAM doit par conséquent toute son efficacité et sa réussite totale à ce principe. Car, il ne sert à rien d'acheter des machines coûteuses si le changement escompté ne peut être réalisé qu'à moitié.

L'informatique est en effet un outil de travail qui a déjà fait preuves. Dans notre marché des assurances, les quelques sociétés qui ont déjà définitivement mis sur pied leur projet informatique et l'ont réussi disposent d'un atout supplémentaire dans la lutte contre la concurrence. Car, la qualité de leurs services ne laisse pas indifférent la clientèle dans la mesure où elle ravive sa confiance. Grâce à l'informatique, la maîtrise des différentes composantes du marché est facilitée, le portefeuille est mieux contrôlé et l'exécution des plans d'action mieux suivis.

En effet, l'Assurance se trouve en bonne place parmi les professions touchées par l'informatique dans la mesure où l'entreprise d'assurances recueille, traite et diffuse un grand nombre d'informations à l'occasion d'opérations massives et répétitives. De la fabrication du contrat ou des avenants au règlement des sinistres en passant par l'émission des quittances ou des documents comptables, il s'agit de chaînes d'opérations dont la lourdeur pourrait considérablement peser aussi bien sur la compagnie que sur la masse des clients alors qu'elles peuvent être purement et simplement automatisées. Par ailleurs, l'Assurance est un domaine qui regroupe dans un processus unique la fabrication du produit et sa gestion. C'est ainsi qu'elle procède en même temps à l'établissement des pièces du contrat et au traitement des données nécessaires au calcul des provisions, à la tarification, au commissionnement et à l'activité commerciale.

Sur le plan administratif, on peut attendre de l'informatique des gains de productivité et une baisse des coûts de gestion dans la mesure où la machine prend à sa charge un certain nombre d'opérations simples, effectue des travaux de routine jusque-là attribués à une main-d'oeuvre dont la qualification est quelquefois douteuse et qui coûte de plus en plus chère.

L'outil informatique permet enfin de mieux suivre la clientèle, voire l'ensemble du marché afin de confectionner un portefeuille apte à résister au vent de la crise ou au désastre occasionné par une branche comme l'automobile.

57 -

Chapitre II : Le suivi de la clientèle en vue du maintien
de l'équilibre du porte-feuille

Ce serait ne faire que de la prime si, après avoir réussi un bon programme de souscription, la Société fermait systématiquement les yeux sur le comportement des risques déjà en porte-feuille aussi bien par branche que par catégorie de contrats. La réussite de la confection d'un bon porte-feuille est par conséquent conditionnée à la fois par la surveillance permanente de la tendance de chaque branche (Sect. I) et par la nécessité de continuer la sélection des risques à l'intérieur même du porte-feuille (Sect. II).

Section I : Le suivi des contrats en porte-feuille

En tant qu'élément fondamental du contrat d'assurance qui justifie toute action entreprise par l'assureur, le client mérite qu'une attention particulière lui soit accordée. Lorsqu'il est déjà en porte-feuille, la meilleure attention que l'assureur peut lui accorder ne peut s'exercer que par la manière dont son contrat est exécuté. Puisqu'il ne s'agit pas d'un contrat gratuit, il sera question non seulement d'examiner dans quelle mesure il est possible d'apporter à tout moment des aménagements dans les différentes clauses compte-tenu des vicissitudes observées tant au niveau du marché que des risques eux-mêmes (§2), mais encore vérifier si le prix payé couvre parfaitement le risque (§1).

§1 - Le Contrôle tarifaire

Dans les autres branches, un tel contrôle s'avère inopportun dans la mesure où les prix proposés font généralement l'objet d'études sérieuses et préalables par les responsables mêmes de la production. Mais il n'est pas superflu de dire que ces prix, même s'ils sont proposés en fonction de la concurrence, doivent répondre aux normes techniques en vue de couvrir parfaitement le risque.

Tout le problème concerne les souscriptions dans la branche automobile.

Car, certains manquements techniques observés dans cette branche ont souvent contribué à la dégradation de ses résultats, manquements se traduisant soit par un genre de complaisance non avouée, soit par pure ignorance de la technique la plus élémentaire de l'Assurance.

En effet, certains clients ont souvent bénéficié de la garantie de la Société qui a d'ailleurs eu à payer certains de leurs sinistres sans que les intéressés aient payé leurs primes, non pas à cause de leur insolvabilité, mais plutôt parce que la garantie leur avait été accordée gratuitement.

Par ailleurs, certaines réductions de primes très substantielles ont quelquefois privé la Société d'un bon aliment de primes et ceci selon la tête du client au péris de la réglementation, sans que la compensation ou la mutualité puisse s'opérer comme en cas de flotte ou de groupe socio-professionnel. Si des mesures ne sont pas déjà encore prises, celles-ci doivent intervenir sans délais et elles doivent être doublées de fermeté et de vigilance. De telles mesures ne pourront s'appliquer que s'il y a création au sein de la D.T.C. d'une cellule de contrôle technique tarifaire a posteriori. Cette cellule permettra également soit de diminuer, soit de supprimer purement et simplement les marges d'erreurs de tarification ou de sous-tarification. Le problème de recouvrement ne devrait même pas être évoqué ici dans la mesure où si le boutiquier du quartier est conscient du fait que vendre sans contrepartie est synonyme de faillite, une Compagnie d'assurances devrait comprendre la nécessité d'un service du recouvrement en raison des engagements financiers qu'elle prend vis-à-vis de la clientèle. Elle doit aussi comprendre que face à la pénétration lente, mais sûre de la notion d'assurance dans les moeurs des populations, elle doit toujours veiller à ce que les contrats qu'elle lance dans le marché soient adaptés.

§2 - L'adaptation permanente des conditions générales et particulières aux situations présentes

La tâche n'est pas du tout facile. Mais elle le serait si la Société optait pour une organisation rationnelle susceptible de lui donner à tout moment la température du marché. Car, il ne sert à rien de modifier les termes d'un contrat tant que les circonstances ne le permettent pas.

D'une façon générale, les spécimens des contrats sont importés surtout en ce qui concerne les branches autres que l'automobile. Aucun effort n'a jamais été fait (et ceci est vrai dans toutes les compagnies) pour qu'ils soient adaptés aux réalités de notre marché. Mais dans un passé très récent, les conditions générales de la police automobile des ASSURANCES MUTUELLES AGRICOLES ont été revues et corrigées. Toutefois, l'esprit et le style dans lesquels elles ont été rédigées n'a pas encore atteint la perfection.

En effet, on y relève encore des imprécisions, des ambiguïtés et des contradictions. Dans l'art.8 par exemple, <<la Société garantit les dommages résultant de la disparition ou de la détérioration à la suite d'un vol ou d'une tentative de vol, des véhicules désignés aux conditions particulières...>>. Mais l'article ne définit pas les conditions dans lesquelles le vol doit être perpétré pour faire jouer la garantie de la Société.

On relève par ailleurs une contradiction entre l'article 16 de la loi du 13 Juillet 1930 et les articles 20 et 24 des conditions générales.

En effet, d'après l'article 20, "le contrat est parfait dès sa signature par les parties... Mais la garantie de la Société ne sera acquise que le lendemain à midi du jour du Paiement de la prime". On se demande donc dans quelle mesure un contrat peut être parfait sans que la garantie de l'assureur puisse jouer si tant est que la perfection dudit contrat se traduit par l'engagement de l'assureur de couvrir les sinistres et celui de l'assuré de payer la prime. Cela reviendrait à dire que l'acheteur à crédit d'un vêtement ne peut en jouir que s'il paye le prix. Dans le cas contraire, il n'en aurait pas la propriété.

L'article 24 in fine du même contrat va d'ailleurs en contradiction avec ledit article lorsqu'il stipule que le défaut de paiement de la prime peut entraîner la suspension de la garantie dans les conditions prévues à l'article 16 de la loi du 13 Juillet 1930. En d'autres termes, cela voudrait tout simplement dire que la garantie de l'assureur joue bel et bien dès la prise d'effet du contrat, quitte à ce dernier de la suspendre en cas de défaillance de l'assuré.

C'est donc pour toutes ces raisons qu'il est nécessaire que la Société remette de temps en temps en cause la présentation de ses contrats dans la mesure où leur interprétation peut lui être préjudiciable. Car, la qualité du porte-feuille dépend aussi de la qualité de la rédaction des contrats étant donné que la Société pourrait être amenée à couvrir certains sinistres non garantis alors même qu'il s'agirait de bons risques dont la sélection devrait se poursuivre même déjà en porte-feuille.

Section II : La sélection des risques au niveau
du porte-feuille

L'aléa qui entoure souvent les risques même s'ils présentent de bonnes conditions d'assurabilité au moment de la souscription commande que l'assureur continue à les sélectionner même s'ils sont déjà en porte-feuille étant donné qu'ils peuvent créer des situations susceptibles de perturber l'équilibre des opérations. Pour ce faire, les statistiques élaborées au niveau de chaque branche doivent toujours être à jour (§1) afin de permettre à la Société de les sortir au fur et à mesure de son porte-feuille (§2).

§1 - L'utilité de la statistique dans la sélection
des risques en porte-feuille

La nécessité de la création d'un service des études et des statistiques a déjà été démontré plus haut. Mais à quoi peuvent donc servir concrètement de telles données ?

Dans la recherche de la constitution de son porte-feuille et de sa part de marché, seules les données statistiques peuvent permettre à la société de calculer les différentes variables qui déterminent les conditions d'assurabilité d'un risque. En plus de ce rôle qu'elles peuvent jouer dans la politique commerciale, les données statistiques constituent le seul élément dont la Société peut se servir pour suivre le comportement par branche des risques déjà en porte-feuille et de faire des études comparatives aussi bien à l'intérieur de son porte-feuille que par rapport à l'ensemble du marché. Ces études comparatives lui permettent d'évaluer le chemin déjà parcouru et de faire des projets d'avenir. C'est ainsi qu'elles dégagent le pourcentage de souscription de chaque branche par rapport au marché, la fréquence des sinistres et le ratio sinistres à primes. Dans une branche comme l'automobile qui représente l'essentiel de ses opérations d'assurances, les études devront être faites aussi bien au niveau de toute la branche que par catégorie de véhicules. Car, à la réalité, le taux de sinistralité dans cette branche varie d'une catégorie de véhicules à une autre même si d'une manière générale, l'automobile est considérée comme un très mauvais risque. Ce n'est donc que par ce seul moyen que la Société peut assainir la branche et chercher de manière générale à équilibrer son porte-feuille. Mais pour y arriver, il ne faut pas attendre que le client parte de lui-même du porte-feuille après qu'il ait fait peser sur la Société une charge de sinistres très importante. Les ASSURANCES MUTUELLES AGRICOLES doivent par conséquent apprendre à résilier les contrats dans lesquels la fréquence et la gravité des sinistres est observée.

§2 - L'interaction entre les services sinistres et
le service production dans la sélection des
risques en porte-feuille

Le souci de gestion saine et de recherche de l'équilibre impose que l'AMACAM fasse sauter toutes les barrières qui ont toujours existé entre le Département Sinistres et le Département Production alors que les deux structures appartiennent à une seule et même Direction.

Cet objectif ne peut valablement être atteint que si l'on procède urgemment, sinon à l'uniformisation des statistiques de production et des sinistres pour leur exploitation technique, du moins à l'établissement d'une communication permanente de ces données entre les deux structures.

En effet, plus que le service Production, la charge d'assainissement du porte-feuille incombe au service sinistres qui doit toujours être à mesure de communiquer au service Production ceux des risques dont la sinistralité tend à affecter soit l'équilibre d'une branche donnée, soit celui de tout le porte-feuille. Dans la branche automobile par exemple, il n'est pas normal qu'un Sociétaire qui n'a assuré qu'un seul véhicule soit conservé dans le porte-feuille dès lors qu'il a déjà enregistré deux à trois sinistres. Le nom d'un tel sociétaire doit automatiquement être communiqué au service Production qui jugera de l'opportunité de résilier son contrat ou non. Car, il peut arriver qu'il ait placé d'autres affaires dans la Société et dans ce cas, il pourra être conservé. La résiliation ne doit donc pas être automatique.

Par ailleurs, le règlement de certains sinistres même non techniquement couverts devra tenir compte de la situation du client dans le porte-feuille. Un tel règlement se ferait à titre purement commercial dans le seul but de conserver le client. Car, il serait vraiment aberrant de laisser partir un client qui verse annuellement 10 à 15 millions de francs de primes pour un sinistre de 2 ou même 5 millions qui n'entre pas dans la garantie. C'est dire que la Société doit toujours veiller à ce que le rapport sinistres à primes aussi bien au niveau de chaque branche qu'au niveau de l'ensemble de son porte-feuille reste toujours dans une situation d'équilibre./-

§() ONCLUSION GENERALE

La situation ci-dessus que nous avons essayé d'analyser tout au long de notre exposé n'est pas en soi alarmante. Toute Société peut être amenée à connaître des difficultés, mais ces dernières doivent en principe être externes et indépendantes des objectifs fixés par la Société. Lorsqu'elles sont internes comme c'est le cas à l'AMACAM, une simple prise de conscience suffit pour les surmonter.

En effet, ce n'est pas la connaissance des techniques de l'assurance qui échappe aux structures de conception de la Société. Ce sont plutôt les motivations qui sous-tendent toute activité surtout dans un domaine aussi complexe que l'Assurance. Ces structures donnent l'impression de se complaire dans une situation dans laquelle sans grands efforts, le chiffre d'affaires de la Société augmente d'année en année tout en oubliant qu'en automobile, la prospection n'est pas toujours nécessaire en raison de l'obligation qui pèse sur tous les propriétaires de véhicules.

Avec la situation économique qui prévaut actuellement dans le pays et la poussée de la concurrence, il est grand temps que la Société s'ouvre aux techniques de gestion moderne et rompe avec les Vieilles traditions. Car, la taille de son porte-feuille et l'environnement de la profession n'accordent plus de place à l'opportunisme ni à "l'à peu près". Pour ce faire, la Société doit se doter d'une structure des plus rationnelles et entrer véritablement dans la compétition pour conserver d'abord, consolider ensuite la place qui est la sienne dans le marché afin d'améliorer sa position et ses prestations dans un proche avenir./-

B I B L I O G R A P H I E

A - OUVRAGES GENERAUX

- RENE DESSAL : Demain l'Assurance.
Editions de l'Argus.
- H.L. MULLER-LUTZ : Principes d'une théorie de l'Entreprise d'Assurance.
Introduction à l'organisation de l'Entreprise.
Editions de l'Argus 1962.
- DONAT NOBILE : Le Contrôle de Gestion dans une Entreprise d'assurances et de Réassurances.
Editions de l'Argus.
- JEAN BAPTISTE ENGENE : L'Assurance et ses mécanismes. L'expérience Camerounaise.
Editions SOPECAM.
- RODRIQUE TREMBLAY : L'Economique.
Inédit.
- YVONNE LAMBERT-FAIVRE : Droit des Assurances.
Précis Dalloz 5e édition.

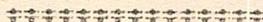
B - ARTICLES

- " FANAF : Réformes et Coopération interafricaine".
Rapport de l'Assemblée Générale annuelle de la Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines qui s'est tenue du 09 au 11 Mars 1987 à DAKAR au SENEGAL.
Revue ASSUR - INFO. N°6.

C - MEMOIRES

- MPEME ADIBIME ABDON : Eléments de réflexion en Vue de la promotion des Risques divers dans le Porte-Feuille de l'AMACAM.

T A B L E D E S M A T I E R E S



	Pages :
- Remerciements.....	1
- Principales abréviations.....	2
- Avant - Propos.....	3
- Introduction.....	4
 <u>PREMIERE PARTIE</u> : LA MAITRISE DU MARCHÉ POUR UNE BONNE POLI- TIQUE DE SOUSCRIPTION.....	 7
 Titre I : Les différentes composantes du marché.	
Chap.I : Les données externes du marché.....	7
Sect.I : La clientèle.....	7
§1 - L'approche quantitative.....	7
§2 - L'approche qualitative.....	9
§3 - L'environnement économique, social et culturel.....	10
Sect.II : La Concurrence.....	11
§1 - La nature de la concurrence.....	11
§2 - Importance de la concurrence et position de la Compagnie dans le marché.....	12
Sect.III : Les différentes tendances jurispruden- tielles.....	12
§1 - Les juridictions anglophones.....	13
§2 - Les juridictions francophones.....	13
Chap.II : Les données internes : le porte-feuille....	14
Sect.I : La structure du porte-feuille de L'AMACAM.....	14
§1 - La part de chaque branche.....	14
§2 - La part de chaque branche dans le marché...	15
Sect.II : Le Profil de chaque branche.....	17
§1 - La branche automobile.....	17
§2 - Les autres branches	18
Titre II : La nécessité d'un plan stratégique.....	19
Chap.I : Le plan d'action à court terme.....	19
Sect.I : La politique de distribution pour une bonne sélection des risques.....	19

§1 - Le rôle du marketing.....	19
§2 - La politique de souscription en vue d'une bonne sélection des risques.....	20
Sect.II : L'application des différents. Tarifs.....	21
§1 - L'application du tarif auto.....	21
§2 - L'application du tarif des autres branches...	22
Chap.II : Le plan d'action à moyen terme.....	22
Sect.I : La recherche de l'amélioration de l'image de de marque à travers la gestion des sinistres.	22
§1 - Les rapports avec la clientèle directe.....	23
§2 - Les rapports avec les autres compagnies.....	24
Sect.II : Le programme de réassurance.....	24
§1 + La forte sinistralité de certaines branches..	24
§2 - La négociation des traités.....	25
<u>DEUXIEME PARTIE : LA GESTION DES CONTRATS EN PORTE-FEUILLE....</u>	26
Titre I : Organisation structurelle pour une gestion effi- ciente et transparente.....	26
Chap.I : Les structures techniques et commerciales du Siège.....	26
Sect.I : L'importance d'une bonne organisation de la D.T.C.....	26
§1 - Rôle de la D.T.C.....	26
§2 - L'organisation de la D.T.C.....	27
Sect.II : Le fonctionnement de la DTC pour une bonne circulation de l'information.....	29
§1 - La communication interstructurelle au niveau du Siège.....	29
§2 - Les rapports de la DTC avec les Bureaux Directs.....	30
Chap.II : L'organisation des Bureaux Directs et le Choix des Intermédiaires.....	31
Sect.I : L'organisation structurelle au niveau des Bureaux Directs.....	31
Sect.II : Le Choix des Intermédiaires.....	32
Titre II : Le suivi de la clientèle.....	33
Chap.I : Les différents supports de gestion.....	33
Sect.I La gestion manuelle des contrats.....	33

§1 - Les supports utilisés.....	33
§2.- Les limites de la gestion manuelle.....	34
Sect.II : La gestion informatique.....	35
§1 - Les écueils au programme informatique.....	35
§2 - Le bien-fondé de la gestion informatique..	36
Chap.II : Le suivi de la clientèle en vue du maintien de l'équilibre du porte-feuille.....	37
hapSect.I : Le suivi des contrats en porte-feuille.....	37
§1 - Le contrôle tarifaire.....	37
§2 - L'adaptation permanente des conditions géné- rales et particulières aux situations pré- sentes.....	38
Sect.II : La sélection des risques au niveau du porte-feuille.....	39
§1 - L'utilité de la statistique dans la sélec- tion des risques en porte-feuille.....	40
§2 - L'interaction entre les services sinistres et le service Production dans la sélection des risques en porte-feuille,.....	41
 CONCLUSION GENEBALE.....	 42