

**CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES**

**(CIMA)  
INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES  
(IIA)**

**Institution spécialisée autonome**

**Organisation Internationale**

**BP : 1575- Tel : (00237) 220 71 52 – Fax : (00237) 220 71 51**

**E-mail : [iia@iicameroun.com](mailto:iia@iicameroun.com)**

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

**Yaoundé / CAMEROUN**



**chanas assurances s.a.**

**LE RECOUVREMENT DES PRIMES IMPAYEES :  
MODES, PROCEDURES ET APPROCHES DE  
SOLUTIONS**

**CAS DE CHANAS ASSURANCES S.A.**

**Mémoire de fin de formation en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures  
Spécialisées en Assurances (DESS- A)**

**Présenté et soutenu par**

**BIKAI - NYUNAI BENJAMIN  
(19<sup>ème</sup> Promotion)**

**Sous la direction de :**

**Monsieur MOUGNOL Laurent**

**DESS-A, 7<sup>ème</sup> Promotion de l'IIA**

**Directeur Technique de Chanas Assurances S.A.**

**Année académique 2008- 2010**

**CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES**

**(CIMA)  
INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES  
(IIA)**

**Institution spécialisée autonome**

**Organisation Internationale**

**BP : 1575- Tel : (00237) 220 71 52 – Fax : (00237) 220 71 51**

**E-mail : [iaa@iicameroun.com](mailto:iaa@iicameroun.com)**

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

**Yaoundé / CAMEROUN**



**chanas assurances s.a.**

**LE RECOUVREMENT DES PRIMES IMPAYEES :  
MODES, PROCEDURES ET APPROCHES DE  
SOLUTIONS**

**CAS DE CHANAS ASSURANCES S.A.**

**Mémoire de fin de formation en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures  
Spécialisées en Assurances (DESS- A)**

**Présenté et soutenu par**

**BIKAI - NYUNAI BENJAMIN  
(19<sup>ème</sup> Promotion)**

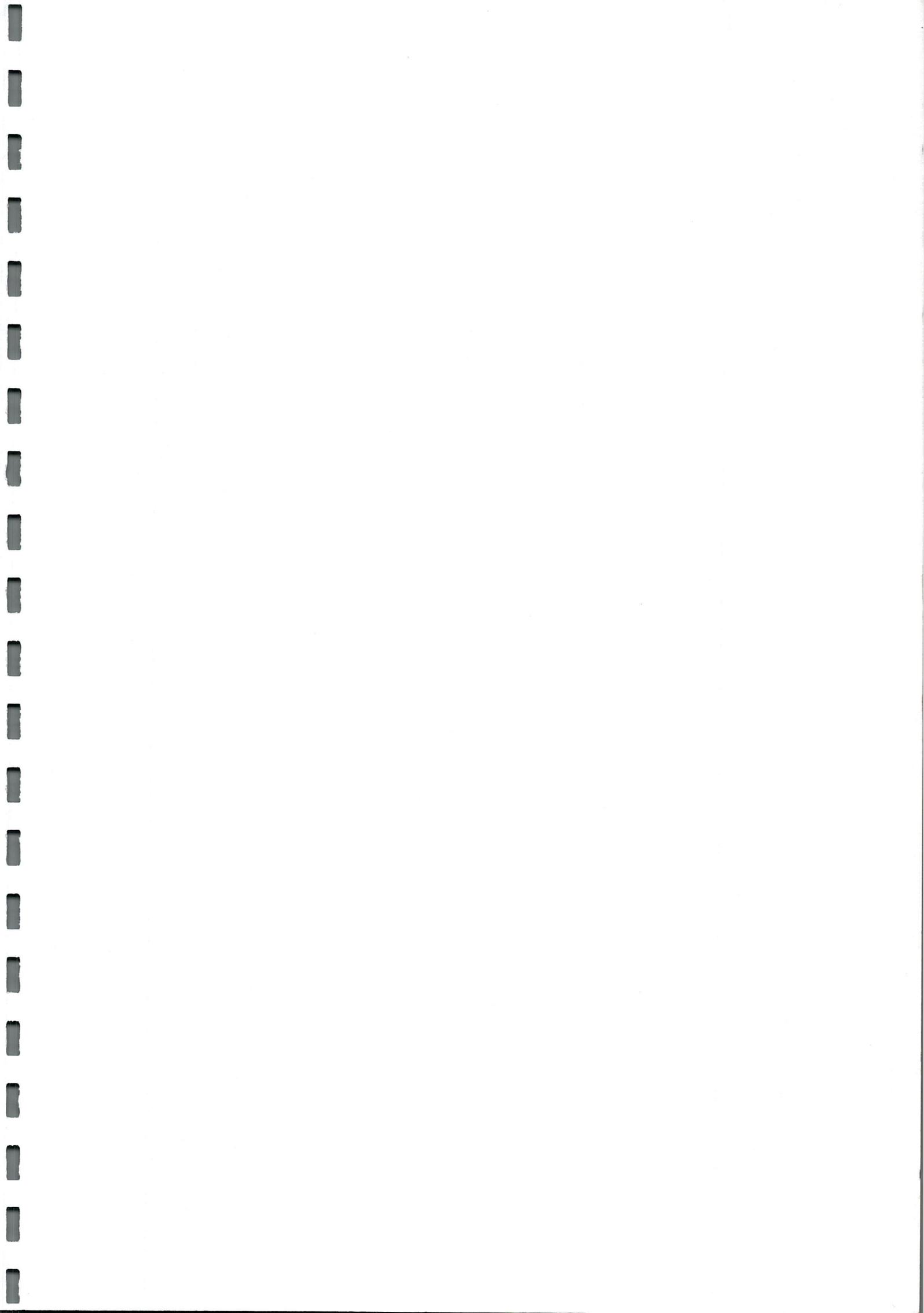
**Sous la direction de :**

**Monsieur MOUGNOL Laurent**

**DESS-A, 7<sup>ème</sup> Promotion de l'IIA**

**Directeur Technique de Chanas Assurances S.A.**

**Année académique 2008- 2010**



## AVERTISSEMENT

"CHANAS ASSURANCES S.A. n'entend donner, ni approbation, ni improbation, aux idées qui sont émises dans ce mémoire ; celles-ci n'engagent que leur auteur".

## DEDICACE

A

Ma famille,

Mon Père , Victor Janvier Bikai-Nyunai, Ph.D., spécialement parce qu'il a toujours assuré le nécessaire pour mon éducation. Il m'a appris à travailler dur, à viser très haut dans la vie, m'a toujours montré le chemin à suivre. Papa tu es mon modèle.

Ma mère Annette Koumahob, pour m'avoir donné la vie. Je t'aime maman.

Mes frères et sœurs, pour votre chaleur constante.

## REMERCIEMENTS

Le travail de ce mémoire n'a pu être terminé qu'avec le soutien et l'encouragement d'un certain nombre de personnes. Je voudrais leur exprimer ma sincère gratitude. Mes remerciements spéciaux vont à :

- Dr. Roger Jean-Raoul DOSSOU YOVO, Directeur Général de l'Institut International des Assurances,
- Madame Jacqueline CASALEGNO, Président Directeur Général de Chanas Assurances S.A., pour m'avoir accordé de faire mes premiers pas de futur professionnel des Assurances dans son entreprise, et toute la motivation qui a accompagné mon séjour au sein de cette compagnie,
- Monsieur Laurent MOUGNOL, Directeur Technique de Chanas Assurances S.A. sous l'encadrement de qui ce travail a été mené,
- Monsieur Anatole KOM, Conseiller juridique de Chanas Assurances S.A., pour son accueil et son assistance,
- Monsieur Guy F. NLOM, Responsable du Courtage de Chanas Assurances S.A.,
- Monsieur André P. BAYOI, Responsable du service de recouvrement et contentieux-primés de Chanas Assurances S.A.,
- Victor J. BIKAI-NYUNAI, Ph.D., pour ses orientations dans la méthodologie,
- Madame Françoise KILEL MENG pour ses conseils et encouragements,
- Monsieur Denis OMGBA, Chargé des Etudes de l'ASAC,
- Tout le personnel de la Direction technique et du service de recouvrement pour ses conseils,
- Au corps enseignant et au personnel de l'Institut International des Assurances,
- Tout le personnel de l'ASAC,
- Tous mes camarades et amis pour leurs soutiens et encouragements.

**LISTE DE SIGLES ET ABBREVIATIONS**

AG :	Agent Général
ASAC :	Association des Sociétés d'Assurances du Cameroun
AUPOPSRVE :	Acte Uniforme portant organisation de procédures simplifiées de recouvrement et voies d'exécution
CADEV :	Centre Africain pour le Droit et le Développement
CIMA :	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CEG :	Compte d'exploitation général
DGA :	Directeur Général Adjoint
IARDT :	Incendie, Accidents et Risques Divers et Transports
ICIM :	Interafrican Conference of Insurance Markets
MED :	Mise en demeure
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PAP :	Provisions pour annulations de primes
PDG :	Président Directeur Général
PE :	Primes émises
PENA :	Primes émises nettes d'annulations
PF :	Produits financiers
PREC :	Provisions pour risques en cours
PSAP :	Provisions pour sinistres à payer
RC :	Responsabilité Civile
SNH :	Société Nationale des Hydrocarbures
TVA :	Taxe sur la Valeur Ajoutée
VTM :	Véhicule Terrestre à Moteur

**LISTE DES TABLEAUX**

	Pages
Tableau 1 : Actionnariat de Chanas Assurances S.A.....	7
Tableau 2 : Placements de Chanas Assurances S.A. en 2008.....	7
Tableau 3 : Arriérés de primes de Chanas Assurances S.A. de 2005 à 2008.....	11
Tableau 4 : Créances de la Société.....	12
Tableau 5 : Ancienneté des arriérés de prime depuis 2000.....	13
Tableau 6 : Histogramme des arriérés de primes.....	14
Tableau 7 : PAP par méthode de calcul en 2008.....	17
Tableau 8 : Répartition des émissions et arriérés des primes par centre de production....	24
Tableau 9 : Rendement des placements de Chanas Assurances S.A.....	28
Tableau 10 : La couverture des engagements réglementés de Chanas Assurances S.A....	29
Tableau 11 : Délais de règlement des sinistres.....	30
Tableau 12 : Trésorerie de Chanas Assurances S.A.....	31
Tableau 13 : Sinistralité de Chanas Assurances S.A.....	32

## ABSTRACT

How can a non-life insurance company's unpaid premiums be recovered? That is a current preoccupation in the Interafrican Conference of Insurance Markets (ICIM). Insurance companies guarantee their clients risk coverage, but are faced with the difficulty of bringing them to pay their premiums.

The aim of our study is on one hand to diagnose the causes of unpaid premiums, their impact on Chanas Insurance and to suggest measures to prevent them, and on the other hand explore various recovery procedures that can be applied.

For the data collection and interpretation in our investigation, we analyzed statistical and financial accounting records, given by the Cameroon's Insurance Companies Association (CICA) and Chanas Insurance computer services and examined a sample of files. We also interviewed decision makers in the technical management, accounting, computer and recovery services. Based on the fact that the subjects of the study sample do not represent the entire population of the Cameroon insurance companies, but Chanas Insurance, we are dealing with an internal validity of results, that is the results are valid only for Chanas Insurance. This methodology was carried out with the aim of verifying the following hypothesis:

H1: Intermediaries don't deposit premiums in accordance with the regulations;

H2: Chanas Insurance's underwriting policy is one cause of unpaid premiums;

H3: The compensation period is lengthened;

H4: The regulated commitment coverage ratio is reduced;

H5: The amount and the profits of investments is reduced;

H6: A cashflow insufficiency is created;

The results of our investigations enabled us to confirm hypothesis H1, H2 and H5 allowing us to make suggestions to improve the recovery of unpaid premiums. These measures can be applied by other non-life insurance companies in the ICIM.

## Résumé

Comment remédier au problème des primes impayées des compagnies d'assurances IARDT ? Voilà une préoccupation d'actualité dans le marché d'assurances de la CIMA. Les assureurs garantissent la couverture des risques des assurés, mais font face à la difficulté de les amener à payer leurs primes.

Le but de notre étude est d'une part, de diagnostiquer les causes des primes impayées, leur impact sur la Société d'assurances Chanas Assurances S.A. et de suggérer des mesures à mettre en œuvre, d'autre part, explorer diverses procédures de recouvrement pouvant être appliquées.

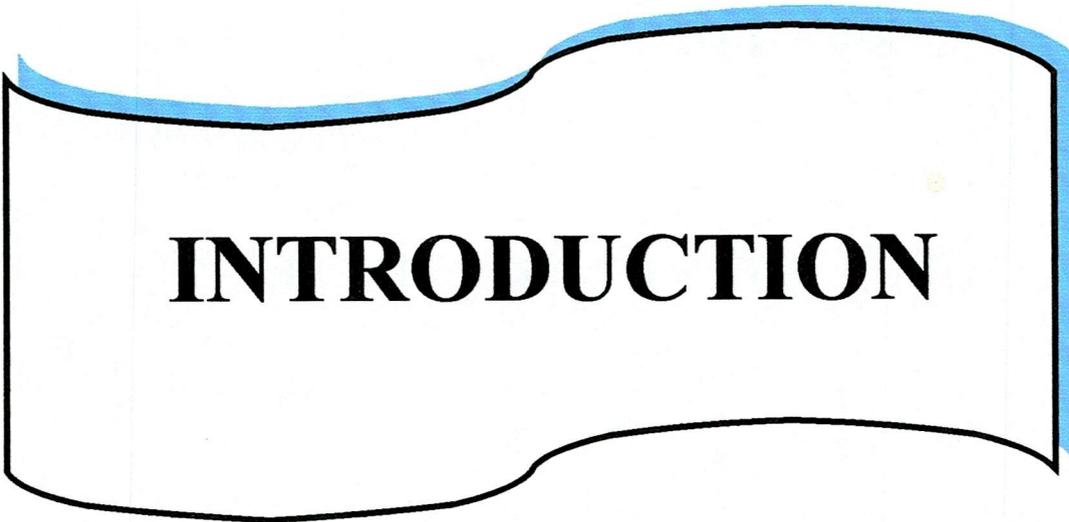
Pour le prélèvement et l'interprétation des données, notre enquête a consisté à analyser des états statistiques et financiers fournis par l'ASAC et le service informatique de Chanas Assurances S.A. et étudier un échantillon de dossiers. Nous avons aussi interviewé les décideurs de la société à la direction technique, la comptabilité, l'informatique et le service de recouvrement. Etant donné que l'échantillon à partir duquel nous avons obtenu nos données n'est pas représentatif de la population des sociétés d'assurances du Cameroun, nos résultats ont une validité interne, c'est-à-dire s'appliquent uniquement à Chanas Assurances S.A. Cette méthodologie a été menée dans le but de vérifier les hypothèses suivantes :

- H1 : Les intermédiaires ne versent pas les primes conformément à la réglementation ;
- H2 : La politique de souscription de Chanas Assurances S.A. est une cause des primes impayées ;
- H3 : Les délais de paiement des sinistres sont allongés;
- H4 : Le taux de couverture des engagements réglementés diminue;
- H5 : Le montant et le rendement des placements diminuent;
- H6 : Il y a création d'une tension de trésorerie;

Les résultats de nos enquêtes ont permis de confirmer des hypothèses H1, H2 et H5, nous amenant à apporter des suggestions pour améliorer le recouvrement de primes impayées. Ces mesures peuvent être appliquées par d'autres compagnies d'assurances IARDT de la CIMA.

## SOMMAIRE

	Pages
Introduction .....	1
<b>Première Partie : Evaluation des Arriérés de Primes de Chanas Assurances S.A...</b>	<b>9</b>
Chapitre I : Analyses et Interprétation des données statistiques.....	11
Chapitre II : Causes des primes impayées et leurs effets sur la société.....	19
<b>Deuxième Partie : Gestion et procédures de recouvrement des primes impayées....</b>	<b>33</b>
Chapitre I : Encaissements et procédures de recouvrement de Chanas Assurances S.A.....	35
Chapitre II : Autres procédures de recouvrement.....	43
Conclusion.....	51
Bibliographie.....	54
Table des matières.....	56



# **INTRODUCTION**

Selon le Professeur Hémard, l'assurance se définit comme « *une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération, la prime, pour lui ou pour un tiers en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur, qui, prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique* »<sup>1</sup>.

Cette définition indique le principe d'opération d'une société d'assurances. L'assureur regroupe en mutualité des assurés exposés à un même risque, et indemnise ceux des assurés qui subiront un sinistre avec les primes collectées. Ainsi le produit que l'assureur offre, c'est la sécurité, la protection du patrimoine de l'assuré qui revêt diverses formes selon le type d'assurance souscrit.

En Assurances de responsabilités, l'assureur se substitue à l'assuré pour réparer le dommage causé à un tiers du fait de sa faute, du fait de choses qu'il a sous sa garde ou du fait de personnes dont il est responsable sous la base des articles 1382 et suivants du code civil. En assurance de biens, l'assureur intervient pour réparer le préjudice subi par l'assuré, résultant d'atteinte sur son bien lorsque le risque se réalise, et remet l'assuré dans la même situation économique dans laquelle il se trouvait avant le sinistre. En assurances de personnes, l'assureur intervient pour financer les soins nécessaires et remédier aux dommages corporels subis à l'occasion d'un d'accident ou d'une maladie. Par ailleurs, en assurance vie, l'assureur garantit moyennant le paiement d'une cotisation, un capital ou une rente au profit de l'assuré ou d'un tiers en cas de survie ou de décès. En définitive, on peut dire que l'assureur garantit une prestation en échange d'une prime. Autrement dit, le contrat d'assurance est un contrat à titre onéreux.

Contrairement aux sociétés de droit commun où le prix à payer se détermine en ajoutant au prix de revient la marge bénéficiaire, la prime d'assurance se détermine par la formule publiée par Chagny et Perdrix (2008)<sup>2</sup>

$\text{Prime totale} = \text{prime pure} + \text{chargements commerciaux} + \text{chargements fiscaux}$
---

La prime pure représente l'aspect technique de l'assurance, le coût statistique du risque. C'est le montant perçu par l'assureur qui, par la mutualisation, devrait lui permettre de prendre en charge les sinistres qui se réalisent. A la prime pure s'ajoutent des chargements commerciaux. Il s'agit des frais de gestion et frais administratifs destinés à

<sup>1</sup> Jérôme Yeatman. *Manuel International de l'Assurance*. Paris, France : ECONOMICA, 1998.P1.

<sup>2</sup> Muriel Chagny et Louis Perdrix. *Droit des Assurances* ; Paris :Lextenso éditions, 2008 p.135.

couvrir d'une part, les commissions versées aux intermédiaires et d'autre part les frais généraux (salaires, loyer, fournitures...). La somme de la prime pure et de ces chargements commerciaux s'appelle la prime nette. A la prime nette s'ajoutent les chargements fiscaux destinés à couvrir les taxes sur le contrat d'assurance et éventuellement des taxes parafiscales pour alimenter des fonds spéciaux (prévoyance sociale, fonds de calamité agricole, fonds de garantie automobile ...). La somme de la prime nette et des chargements fiscaux s'appelle la prime totale.

L'Assurance n'est pas gratuite. En effet, l'assurance étant un contrat synallagmatique, aléatoire et à exécution successive, impose des obligations à la charge de l'assureur et du souscripteur. L'une des obligations du souscripteur est de payer la prime conformément à l'article 12 alinéa 1 du code CIMA qui dispose que « *l'assuré est obligé de payer la prime aux époques convenues* ». Ainsi, l'échéance de la prime relève de la liberté contractuelle et peut être sans rapport avec la conclusion du contrat. Dans la pratique, le paiement de la prime s'effectue par anticipation. La prime est payée d'avance lors de la prise d'effet de la garantie. Les conditions dans lesquelles l'assurance doit être payée sont réglementées par l'article 13 du code CIMA qui dispose que :

*«Sauf convention contraire, la prime est payable au domicile de l'assureur ou du mandataire désigné par lui à cet effet titulaire d'un mandat écrit. La prise d'effet du contrat est subordonnée par le paiement de la prime par l'assuré...»*

Pour diverses raisons, nous enregistrons dans le marché d'assurance de la zone CIMA en général, et dans le marché Camerounais en particulier, des montants importants d'arriérés de primes d'année en année qui constituent une entrave au développement de notre marché d'assurance comme le précise Martin Ziguélé(2008)<sup>3</sup>. En effet, en 2005 les arriérés de primes des marchés de la CIMA représentaient 51% du chiffre d'affaires, variant entre 23% et 87% selon les pays. Il indique que ces arriérés de primes sont en partie imputables aux intermédiaires qui ne reversent pas les primes aux assureurs, par ailleurs, ces impayés comportent des primes irrécouvrables qui demeurent non provisionnées et qui faussent les statistiques relatives à la production et à la sinistralité.

Face à l'importance des arriérés de primes dans le marché d'assurances de la zone CIMA, la révision des dispositions du code des assurances relatives au paiement des

---

<sup>3</sup> Note de Martin Ziguélé pour CAP Afrique 2008 p .8-9.

primes a été inscrite dans les chantiers de la CIMA<sup>4</sup>. En effet, à la demande de la FANAF, le conseil des ministres de la CIMA a mis en place un comité d'experts, en vue d'étudier des propositions de révision de l'article 13 du code CIMA. Il faut noter que le marché d'assurances Camerounais et la Société Chanas Assurances S.A. ne sont pas à l'abri de ce phénomène. En effet, selon un rapport de la Division des Assurances, à la clôture de l'exercice 2008, les arriérés de primes des sociétés d'assurances dommages au Cameroun s'élèvent à 23 618 454 113Fcfa représentant 24,8% des émissions de la branche.

Cette observation nous permet de dire que la souscription des contrats d'assurances dans nos sociétés d'assurances n'est pas effectuée dans le respect de la réglementation. La conséquence est néfaste pour l'équilibre financier et la solvabilité des sociétés d'assurances. De toute évidence, vu le principe de fonctionnement de l'assurance, l'assureur est privé de moyens nécessaires pour indemniser les assurés qui seront frappés par le sort dans la mutualité, sa raison d'être. C'est l'image et la réputation de l'assureur qui sont exposées. Face à ce constat, il est impératif que des mesures soient prises pour remédier à cette situation dans le but d'assainir le marché d'assurances. Les observations faites plus haut nous amènent à poser un certain nombre de questions :

Quelles sont les causes de l'accumulation des primes impayées dans les sociétés d'assurances ?

Quels sont les effets des arriérés de primes sur l'exploitation de la société d'assurances ?

Quels sont les moyens possibles pour empêcher l'accumulation des arriérés de primes et améliorer leur recouvrement dans une société d'assurances ?

Pour répondre à ces questions, nous allons émettre les hypothèses suivantes :

H1 : les intermédiaires ne reversent pas les primes conformément à la réglementation ;

H2 : La politique de souscription de Chanas Assurances S.A. est une cause des primes impayées ;

H3 : Les délais de paiement des sinistres sont allongés;

H4 : Le taux de couverture des engagements réglementés diminue;

H5 : Le montant et le rendement des placements diminuent;

---

<sup>4</sup> Jean Claude Ngbwa . "Les nouveaux chantiers de la CIMA". L'assureur africain. N°77 (juin 2010) :P.11.

H6 : Il y a création d'une tension de trésorerie;

Voici des questions auxquelles nous essayerons d'apporter des réponses. La démarche de notre étude consistera à faire une évaluation des arriérés de primes de la Société Chanas Assurances S.A. de 2005 à 2008 (Première Partie) et ensuite à explorer des modes de gestion et procédures de recouvrement possibles (Deuxième Partie). L'approche méthodologique pour l'étude statistique des impayés sera basée sur des états statistiques fournis par la compagnie, et un échantillon de dossiers de recouvrement étudié pendant le stage et sur des interviews. Les principaux résultats de notre investigation révèlent que :

- a) Les impayés de Chanas Assurances S.A. sont principalement imputables à sa politique de souscription.
- b) Les primes impayées ont eu pour effet de diminuer le montant et le rendement des ses placements.
- c) Les impayés n'ont pas eu une grande incidence sur la trésorerie de la société, le délai de règlement de sinistres et la couverture des engagements réglementés.

Avant d'entrer dans le corps du sujet, nous allons présenter brièvement la Société Chanas Assurances S.A.

### **Historique**

Chanas Assurances S.A. est agréée le 24 mars 2000 par Arrêté Ministériel n°000142/MINEFI/DCE/A, pour présenter les opérations d'assurances sur toute l'étendue du territoire Camerounais. Toutefois, il ne faut pas s'y méprendre, CHANAS n'est pas née de la dernière pluie. En effet, la société voit le jour en 1953 sous l'égide de sa gérante statutaire, Madame Jacqueline CASALEGNO née CHANAS. Elle en est Gérante, car la société est alors une société à Responsabilité Limitée dénommée CHANAS & PRIVAT SARL. Elle a pour objet, d'assurer la représentation des entreprises d'assurances étrangères installées au Cameroun telles que : les Assurances Générales de France, La Foncière de Transport, le Patrimoine du groupe DROUOT, les Lloyd's. Elle est alors une société de courtage.

Mais face à l'activité grandissante et florissante du Cameroun, le portefeuille réseau Afrique fut cédé au profit du national. C'est ainsi que riche de son portefeuille et de sa parfaite connaissance du marché Camerounais des

assurances, CHANAS & PRIVAT SARL participe en 1973 à la création de la première compagnie d'assurance Camerounaise étatique dénommée « La Société Camerounaise d'Assurance et de Réassurance (SOCAR) » à qui elle apporte la totalité de son portefeuille en qualité d'Agent Général. Lorsqu'au plus profond de la crise économique des années 1990, l'Etat Camerounais se désengage de la gestion de certaines entreprises publiques et parapubliques en vue de leur privatisation, CHANAS & PRIVAT SARL s'associe à la Société Nationale des Hydrocarbures du Cameroun et se porte acquéreur du portefeuille IARDT de La SOCAR suite à l'appel d'offres international lancé conjointement par le Cameroun et la Banque Mondiale. Afin de répondre aux exigences légales liées à cette acquisition, CHANAS & PRIVAT SARL change de dénomination sociale ainsi que d'objet le 15 avril 1999 pour devenir une compagnie d'assurances dénommée CHANAS ASSURANCES S.A. La Commission Régionale des Assurances de la CIMA ne délivrera l'agrément à cet effet que le 16 décembre 1999. Mais avant, le 04 novembre 1999, la convention de transfert du portefeuille IARDT de la SOCAR est signée entre l'Etat Camerounais et CHANAS ASSURANCES S.A. Ainsi est née la 12ème compagnie d'assurance du Cameroun.

### Organisation

La Direction Générale est placée sous l'autorité du Directeur Général responsable de la gestion de la société conformément aux pouvoirs que lui confèrent les statuts de la société ainsi que ceux prévus par l'Acte Uniforme OHADA relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique. Pour l'accomplissement de ces missions, le Directeur est assisté d'un Contrôleur Général, d'un DGA Chargé des Opérations et d'un DGA Chargé des Etudes et Prospectives. Les Directions techniques et Administratives sous la supervision des DGA sont : la Direction de l'Administration et des Finances, la Direction Technique, les Direction des Sinistres, La Direction de l'informatique, la Direction de la Réassurance et la Direction des Etudes.

### Actionnariat

Chanas Assurances S.A. a un capital social de Deux Milliards Trois Cent Millions (2 300 000 000) Fcfa entièrement libéré, l'un des plus importants, pour une compagnie d'assurances dans la sous région Afrique Centrale. Cet actionnariat est réparti tel que le présente le tableau 1 ci-dessous :

Tableau 1 : Actionnariat de Chanas Assurances

	<b>Actionnaire</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Capitaux Européens</b>	Groupe CASALEGNO	35%
	Autres partenaires Européens	06%
<b>Capitaux Camerounais</b>	S.N.H.	20%
	Autres intérêts Camerounais (dont près de 200 petits porteurs)	39%

Toutefois, CHANAS ASSURANCES doit sa notoriété à sa grande célérité dans le règlement des sinistres mais aussi, à de solides garanties de solvabilité à travers les placements diversifiés selon ce principe cher à l'assurance : Sécurité-Rentabilité-Liquidité.

Tableau 2 : Placements de Chanas Assurances en 2008

<b>Placements</b>	<b>Valeur</b>
Obligations et valeurs d'Etats	1 517 153 318
Autres Actions et obligations	3 240 000 000
Actions d'entreprises d'Assurances CIMA	517 770 861
Droits réels immobiliers	3 235 444 926
Prêts hypothécaires Sociétés commerciales zone CIMA	106 229 346
Dépôts en banque et espèces en caisse	6 911 503 571
Total	15 528 102 022

((source : ASAC au 31/12/2008)

Par ailleurs, CHANAS ASSURANCES S.A. tient sa notoriété à la particularité de la gestion des ressources tant humaines que matérielles. Le PDG s'est entouré de professionnels pluridisciplinaires qui concourent à la bonne gouvernance de la société. Actuellement Chanas Assurances S.A. a un effectif de 149 employés. Chanas Assurances est actuellement en collaboration avec un Agent Général F-PECH Assurances, quatre Bureaux Directs (Douala, Yaoundé, Bafoussam et Nkongsamba), une Filiale Chanas Assurances Guinée Equatoriale et quelques Courtiers d'Assurances.

Chanas Assurances est leader du marché d'assurances Camerounais de 2006 à 2008. En 2006 elle représente 24,82% du marché. En 2007 sa part de marché est de 21,98%. En 2008 sa représentativité dans le marché des assurances descend à 16,63%.



**Première Partie**

**Evaluation des arriérés de prime de Chanas**

**Assurances S.A.**

La première partie de notre étude sur les arriérés de primes de Chanas Assurances S.A. se focalise sur une analyse et une interprétation de données statistiques (chapitre I) puis identifie les causes des primes impayées et leurs effets sur la compagnie (chapitre II). L'objectif ultime est de se donner une idée sur l'ampleur de ce problème dans l'entreprise Chanas Assurances S.A.

## Chapitre I

### Analyses et Interprétation des données statistiques

Dans ce chapitre, nous allons analyser la structure des arriérés de primes de Chanas Assurances S.A. par des ratios significatifs (section I) et une étude de l'ancienneté des arriérés de primes et le provisionnement (section II).

#### Section I : Analyse par des ratios significatifs

L'Etat C9 de Chanas Assurances S.A. montre que les arriérés de primes de la société ont connu une croissance de 54,37% entre 2007 et 2008. Le montant des arriérés de primes s'élevait à 4 555 070 313Fcfa en 2008 contre 2 848 385 981Fcfa en 2007, 2 385 300 433Fcfa en 2006 et 3 356 988 449Fcfa en 2005. Rapportées au chiffre d'affaires de 2008, les primes impayées représentent 31,49%.

Tableau 3 : Arriérés de Primes de Chanas Assurances de 2005 à 2008

Exercice	2005			2006			2007			2008		
	arriérés	Part	%des PENA	arriérés	part	%des PENA	Arriérés	part	%des PENA	arriérés	part	%des PENA
Maladie	1110471930	33,08%	44,28%	526167501	22,1%	18,19%	1047053591	36,76%	37,04%	950721894	20,87%	41,12%
RC Automobile	521758224	15,54%	64,39%	434761950	18,2%	48,72%	430847809	15,13%	50,27%	408661931	8,97%	59,55%
autre risque auto	598740742	17,84%	46,11%	474045103	19,9%	31,13%	542737254	19,05%	40,56%	444417133	9,76%	36,98%
Ensemble VTM	1120498966	33,38%	53,13%	908807053	38,1%	37,63%	973585063	34,18%	44,35%	853079064	18,73%	45,18%
Incendie	459391180	13,68%	48,29%	224421535	9,4%	17,70%	148727277	5,22%	12,21%	168676053	3,70%	15,83%
RC Générale	66012571	1,97%	19,92%	191145538	8,0%	42,48%	123516046	4,34%	31,96%	208466332	4,58%	56,93%
Transport aérien	282907	0,13%	0,23%	739346	0,0%	0,01%	5025180	0,18%	0,13%	1765958940	38,77%	51,24%
Transport maritime	151290138	4,51%	1,93%	176817253	7,4%	2,86%	152846594	5,37%	2,48%	161999149	3,56%	3,42%
Autres transports	111866691	3,33%	71,46%	69225728	2,9%	45,12%	85788972	3,01%	55,19%	74628862	1,64%	164,86%
autre risque	281802636	8,39%	66,03%	167795815	7,0%	40,10%	226516719	7,95%	41,02%	242227851	5,32%	43,72%
risque pétroliers	51371430	1,53%	0,95%	120180664	5,0%	2,20%	85326539	3,00%	1,70%	75533378	1,66%	2,02%
crédit caution		0,00%			0,0%			0,00%		53778790	1,18%	97,19%
acceptations		0,00%			0,0%			0,00%			0,00%	
ensemble	3356988449	100,00%	20,76%	2385300433	100,0%	12,39%	2848385981	100,00%	16,34%	4555070313	100,00%	31,49%

(Source : Etats C9 et C1 du service informatique Chanas Assurances)

L'analyse du tableau 3 ci-dessus nous permet de remarquer une tendance généralisée où d'une part, les branches Accidents corporels & Maladie et Automobile contribuent de façon prépondérante aux arriérés de primes au cours des quatre exercices étudiés et au titre de l'exercice de souscription. En effet, les branches accidents corporels

& maladie et Automobile contribuent respectivement pour 20,87% et 18,73% des arriérés en 2008. Nous observons aussi qu'il y a eu une hausse exponentielle des arriérés dans la branche transport aérien avec 38,77% du total des arriérés de primes et 51,24% des émissions de la branche. D'autre part le ratio arriérés/PENA atteint toujours des maximums dans les branches autres transports et RC automobile. Il atteint des minima dans les branches transport maritime et transport aérien.

Afin d'apprécier la performance de recouvrement de la société Chanas Assurances S.A., nous allons utiliser le ratio de créances sur les assurés et agents sur les PENA.

Ce ratio mesure la capacité de recouvrement de la compagnie. Ce ratio se situe à environ 20% soit  $20\% \times 365 = 72$  jours de chiffre d'affaires pour la norme de gestion. Lorsque ce ratio est supérieur à 50%, il indique que la masse des arriérés comporte des primes vraisemblablement irrécouvrables.

Le tableau 4 ci-dessous présente les créances de la compagnie sur divers collaborateurs et leurs proportions par rapport aux PENA.

Tableau 4 : Créances de la société

Exercice	2005		2006		2007		2008	
	montant	% des PENA	montant	% des PENA	montant	% des PENA	montant	% des PENA
Réassureurs	836945911	5,18%	99385576	0,52%	1461377119	8,38%	1 252 909 517	8,66%
Coassureurs	-188931374	-1,17%	-399100492	-2,07%	-119464834	-0,69%	-430 986 199	-2,98%
assurés & agents	7667100951	47,41%	7236090983	37,60%	7935807651	45,52%	8564783216	59,21%
Personnel	45860667	0,28%	53127039	0,28%	65297090	0,37%	67038267	0,46%
Etat	1651858153	10,21%	2041268801	10,61%	43907012	0,25%	43907012	0,30%
Actionnaires	6417487	0,04%	26517487	0,14%	0	0,00%	0	0,00%
débiteurs divers	1120319105	6,93%	1235101024	6,42%	1037041134	5,95%	2029577488	14,03%
Total des créances	11139570900	68,88%	10292390418	53,47%	10423965172	59,79%	11 527 229 301	79,69%

(source : états CIMA de l'ASAC)

Il ressort du tableau 4 que les créances de Chanas Assurances S.A. représentaient 79,69% des émissions en 2008 contre 59,79% en 2007, 53,47% en 2006 et 68,88% en 2005. Nous remarquons aussi que les créances sur les assurés et agents constituent la part la plus

importante des créances de la société au cours des quatre exercices. Les créances sur les assurés et les agents en 2008 représentent 59,21% (8 564 783 216Fcf) du chiffre d'affaires de l'exercice soit  $59,21\% \times 365 \text{ jours} = 216 \text{ jours}$  de retard de chiffre d'affaires. Ceci est un reflet des difficultés auxquelles la compagnie est confrontée dans le recouvrement des primes.

## Section II : Analyse de l'ancienneté des primes impayées et des provisions pour annulation de primes

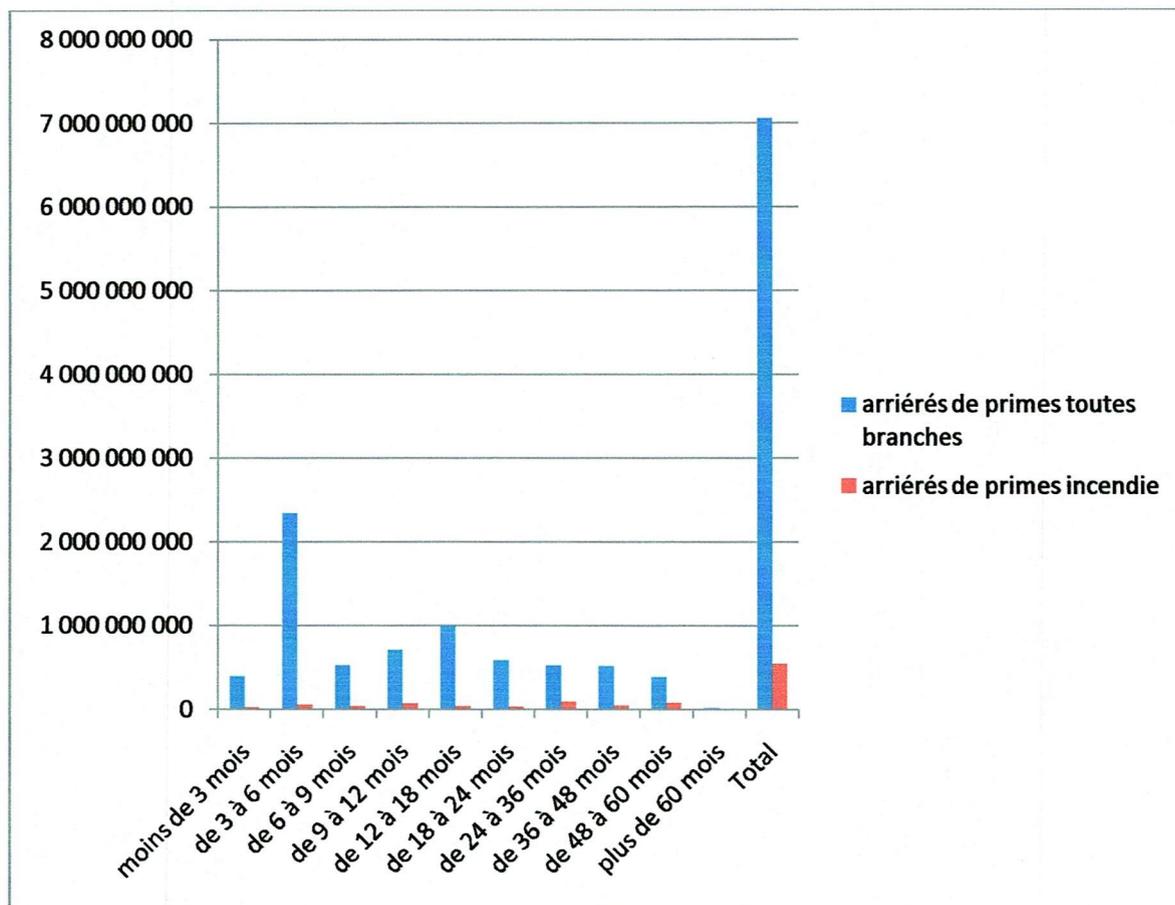
Le tableau 5 présente la ventilation des arriérés de primes de Chanas Assurances S.A. par ancienneté au 31/12/2008 en tenant compte des annulations. Mais aussi les primes pour lesquelles une attention particulière du service de recouvrement doit être apportée. Il permet de voir aussi les primes pour lesquelles des PAP doivent être constituées. Il est à noter que suite à un contrôle de la CRCA au sein de Chanas Assurances S.A. en 2008, les arriérés de primes de plus de quatre ans (48 mois) ont été annulés.

Tableau 5: Ancienneté des arriérés depuis l'exercice 2000

ancienneté de primes	arriérés de prime toutes branches	% du total	arriérés de primes incendie	% du total
moins de 3 mois	398 746 512	5,65%	28 639 181	5,18%
de 3 à 6 mois	2 347 769 068	33,26%	64 830 414	11,72%
de 6 à 9 mois	530 589 460	7,52%	44 579 873	8,06%
de 9 à 12 mois	715 416 129	10,14%	75 765 749	13,69%
de 12 à 18 mois	999 942 922	14,17%	49 316 205	8,91%
de 18 à 24 mois	590 779 600	8,37%	35 243 778	6,37%
de 24 à 36 mois	532 371 905	7,54%	103 655 305	18,73%
de 36 à 48 mois	524 085 425	7,43%	56 483 768	10,21%
de 48 à 60 mois	391 768 444	5,55%	82 397 126	14,89%
plus de 60 mois	26 753 114	0,38%	12 361 159	2,23%
Total	7 058 222 579	100,00%	553 272 558	100,00%

(source : service informatique Chanas Assurances)

Tableau 6 : Histogramme des arriérés de primes



D'après le tableau 5 le montant total des arriérés de primes au 31/12/2008 s'élève à 7 058 222 579Fcfa. Les arriérés de moins d'un an égaux à 3 992 521 169Fcfa (56,57% des arriérés) , ceux entre 1 an et 2 ans égaux à 1 590 722 522Fcfa (22,54% des arriérés) et les arriérés de primes de plus de 2ans s'élèvent à 1 474 978 888Fcfa (20,90% des arriérés). Plus une prime impayée est ancienne, plus le risque qu'elle soit irrécouvrable est élevé. De plus, l'article 28 de code CIMA dispose que l'action en paiement de la prime pouvant être intentée par l'assureur est prescrite au bout de deux ans. Mais une lettre de MED envoyée au souscripteur par lettre recommandée avec accusé de réception interrompt la prescription. L'article 334-8 du code CIMA dispose que les sociétés d'assurances IARD doivent constituer à l'inventaire de chaque exercice des provisions pour annulation de primes suffisantes. Cette provision est destinée à faire supporter à l'exercice présent les annulations qui interviendront pendant l'exercice suivant sur les primes émises de l'exercice présent non encaissées. Nous allons vérifier en calculant les provisions pour annulation de primes de la branche incendie par différentes méthodes<sup>5</sup> si les provisions

<sup>5</sup> Adama Ndiayi. Cours de contrôle sur pièces et sur place cycle MSTA IIA p.68.

constituées au cours de l'exercice 2008 par la société Chanas Assurances S.A. sont suffisantes.

Méthode I : Elle consiste à constituer comme provisions d'annulations de primes l'ensemble des arriérés de plus d'un an. Cette méthode est souvent utilisée en l'absence de l'état C9.

Méthode II : D'après celle-ci, le montant des provisions pour annulations de primes est égal à 100% des arriérés de primes de plus de 3 ans plus 80% des arriérés de primes entre 2 à 3 ans plus 50% des arriérés de primes entre 1 à 2 ans plus 15% des arriérés de primes de moins d'un an.

Méthode III : C'est la cadence des annulations prévue à l'article 334-8 7) du code CIMA. Il est à préciser que la méthode de calcul des PAP à Chanas Assurances S.A. est la méthode de cadence d'annulations. Etant donnée que i) le taux de commissions pour une branche donnée n'est pas fixe, elle dépend du producteur ; ii) les PREC sont calculées quittance par quittance par la méthode de prorata temporis ; iii) certaines branches sont réassurées par des traités en excédent de sinistres, nous allons calculer la PAP par la méthode de cadence d'annulations pour la branche incendie et risques annexes qui est réassurée en Quote Part de 40% en considérant un taux de commission moyen de 2,22% (commissions/PENA Etat C1), PREC de 36%, et commission de réassurances de 33%.

### Calcul des provisions pour annulation de primes

Nous présentons ici le calcul des provisions pour annulations de primes pour la branche incendie en 2008 par la méthode de cadence d'annulation à partir de l'état C9 :

1<sup>ère</sup> étape : calcul des émissions tardives

Emissions	exercice d'inventaire					Total
	2004	2005	2006	2007	2008	
exercice de souscription						
2004	1276174537	2339795	8555530	8573431	850000	1296493293
2005		1543695603	7893911	8072961	0	1559662475
2006			2081179045	20732976	0	2101912021
2007				1371819108	12524835	1384343943
2008					1827586663	1827586663

Cadence des émissions tardives 1<sup>ère</sup> année =  $(2339795/1276174537) + (7893911/1543695603) + (20732976/2081179045) + (12524835/1371819108) = 2,6\%$

Cadence des émissions tardives 2<sup>ème</sup> année =  $(8555530/1276174537) + (8072961/1543695603) + (0/2081179045) = 1,19\%$

Cadence des émissions tardives 3<sup>ème</sup> année =  $(8573431/1276174537) + (0/1543695603) = 0,67\%$

	Exercice de souscription				
	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Emissions l'exercice</b>	1276174537	154369503	208117905	1371819108	1827586663
<b>Tardive 1<sup>ère</sup> année</b>	2339795	7893911	20732976	12524835	47517253
<b>Tardive 2<sup>ème</sup> année</b>	8555530	8072961	0	16324647	21748281
<b>Tardive 3<sup>ème</sup> année</b>	8573431	0	1394389960	9191188	12244830
<b>Total des émissions</b>	129564329	1559662475	3496301981	1409859778	1909097027

2<sup>ème</sup> étape : calcul de la cadence des annulations

Emission par exercice de souscription	2004	2005	2006	2007	2008	total
		129564329	1559662475	3496301981	1409859778	
	Exercice d'inventaire					total
	2004	2005	2006	2007	2008	
	Primes annulées par exercice d'inventaire					
Exercice de souscription						
<b>2004</b>	290070707	2490669	16842240	8977083	11599130	329979829
<b>2005</b>		320524134	8519223	9314285	12998021	351355663
<b>2006</b>			801880469	20710949	12490900	835082318
<b>2007</b>				151377034	5532510	156909544
<b>2008</b>					587407644	587407644

Cadence d'annulation de 1<sup>ère</sup> année =  $(2490669/129564392) + (8519223/1559662475) + (20710949/3496301981) + (5532510/1409859778) = 3,45\%$

Cadence d'annulation de 2<sup>ème</sup> année =  $(16842240/129564329) + (9314285/1559662475) + (12490900/3496301981) = 13,95\%$

Cadence d'annulation de 3<sup>ème</sup> année =  $(8977083/129564329) + (12998021/1559662475) = 7,76\%$ .

3<sup>ème</sup> étape : calcul des provisions pour annulations de primes

Prévision d'annulation de 2006 =  $7,76\% \times 801880469 = 62225924$

Prévision d'annulation de 2007 =  $13,95\% \times 151377034 + 7,76\% \times 151377034 = 32863954$

Prévision d'annulation de 2008 =  $3,45\% \times 587407644 + 13,95\% \times 587407644 + 7,76\% \times 587407644 = 147791763$

Prévision d'annulation total	242 881 641
(-) cession en réassurance(40%)	- 97 152 656
(-) commissions moyenne (2,22%)	- 5 391 972
(-) prec de la société(36% x 147791763)	- 53 205 035
(+) commission de réassurance(33%x97152656)	32 060 376
(+) prec de réassurance (40%x53205035)	21 282 014
<b>PAP</b>	<b>140 474 368</b>

Tableau 7 : PAP par Méthode de Calcul en 2008

Méthode	PAP pour l'ensemble des branches en 2008	PAP pour la branche incendie en 2008
Méthode I	3 039 490 662	339 457 341
Méthode II	2 771 506 872	308 518 571
Méthode III		140 474 368
PAP constituée (d'après l'état C1)	423 907 686	70 022 359

Au vu des résultats ci-dessus, nous pouvons dire qu'il y a sous provisionnement des PAP en 2008.

La structure des arriérés de primes du portefeuille de Chanas Assurances S.A. nous montre l'importance du problème des primes impayées. Les arriérés de primes qui représentaient 20,76% (3 356 988 449 Fcfa) du chiffre d'affaires en 2005 ont augmenté de 35,7% jusqu'en 2008 où elles représentaient 31,49% (4 555 070 313 Fcfa) du chiffre d'affaires. Au cours des exercices 2005 à 2008, le ratio des créances sur les assurés et agents sur les PENA est supérieur à la norme de 20%. En 2008 il est supérieur à 50% indiquant que la masse des arriérés de primes comporte des primes irrécouvrables. Selon nos calculs, les PAP constituées pour la branche incendie sont insuffisantes.

## Chapitre II

### Causes des primes impayées et leurs effets sur la société d'assurances

Dans ce chapitre, nous allons présenter les causes des primes impayées (section I) et leurs effets sur la société (section II).

#### Section I : Causes des primes impayées

Avant d'aborder les causes des primes impayées (§2) spécifiques à Chanas Assurances S.A., nous allons brièvement faire l'état des lieux dans l'approche théorique (§1), en nous focalisant sur la rétention de primes par les intermédiaires, la politique de souscription de sociétés d'assurances, et des défaillances organisationnelles.

#### §1 Approche théorique

Rétention de primes par les intermédiaires : la convention de collaboration entre un courtier et une compagnie d'assurances ainsi que les articles 541 et 542 du code CIMA prévoient les règles à respecter dans la relation entre un assureur et un courtier. Gandzien Dundas (2006)<sup>6</sup> travaillant sur les impayés de la compagnie "Les Assurances Générales du Congo" a trouvé la rétention de primes comme l'une des causes des impayés. En effet, la pratique des comptes courants (report des soldes de comptes courants d'un compte courant à un autre et le report de primes en retard d'un compte courant à un autre), la conservation des acomptes, l'absence de contrôle des courtiers et les pouvoirs de gestion exorbitants sont de nature à favoriser la rétention de primes. Selon l'article 541 du code CIMA, il est interdit aux courtiers sauf mention expresse de retenir une partie de la prime payée par un assuré. Adou S.(2006)<sup>7</sup> a observé que des courtiers versent le solde restant des primes après compensation avec les sinistres payés contrairement à la convention de collaboration entre les parties.

---

<sup>6</sup> Gandzien Dundas T. Les impayés et recouvrement des arriérés de primes : quelles stratégies pour une compagnie d'assurances dans la zone CIMA ? Cas des Assurances Générales du Congo (AGC). Mémoire de Diplôme d'Etudes supérieures Spécialisées : Institut International des Assurances de Yaoundé ( IIA), 2006 P.10-11.

<sup>7</sup> Adou Constant Saturin. Impayés et recouvrement des arriérés de primes : Quelle stratégie pour une compagnie IARD de la zone CIMA ? (Cas de la Compagnie National d'Assurances). Mémoire de Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances : Institut International des Assurances de Yaoundé (IIA), 2006 P.15.

Politique de souscription : Sana B.(2004)<sup>8</sup>, Adou S.(2006)<sup>9</sup> et Florian Expedit ont trouvé que certaines pratiques dans la procédure de souscription étaient de nature à favoriser la génération de primes impayées. Expedit F.(2004)<sup>10</sup> a observé que lors de la souscription, des producteurs accordaient des garanties sans encaisser les primes. Des facilités de paiement étaient accordées pour le paiement de primes. Par exemple, le paiement des primes était échelonné pour certains contrats sur une période fixée. L'expérience a montré que plusieurs assurés ne respectent pas toujours l'échéancier qu'ils ont signé. Sana B. a observé que le service de recouvrement faisait face à des difficultés du fait que les coordonnées des assurés étaient inexistantes, fausses ou obsolètes. Ceci signifie que des dispositions n'étaient pas prises pour s'assurer de la fiabilité des adresses à la souscription. Il a aussi observé le fait que le Service Production reconduisait les polices d'assurances à l'échéance pour certains clients qui n'avaient pas soldé leur compte. Ceci à leur propre initiative ou à la demande des commerciaux. Aussi, comme le prévoit l'article 13 du code CIMA, lorsque la prime ou une fraction de la prime n'est pas payée 10 jours après l'échéance, la garantie ne peut être suspendue que trente jours minimum après MED. Et si l'assuré ne réagit toujours pas malgré les relances, la garantie ne peut être résiliée que dans dix jours. Or Sana benoît a observé que la période entre l'échéance du contrat et la résiliation pouvait être étendue sur des années sans que la prime ne soit annulée.

Défaillances organisationnelles: Selon Sana B.(2004)<sup>11</sup> un service de recouvrement interne d'une société qui manque des ressources humaines et matérielles nécessaires, est de nature à générer des primes impayées. Il va plus loin en affirmant que l'absence d'un manuel de procédure est aussi de nature à créer des arriérés de primes. En effet un seul agent de recouvrement sans véhicule à sa disposition est un handicap pour l'efficacité du service. Sana B. affirme aussi que le manque de collaboration entre les compagnies d'assurances fait que ces derniers ne maîtrisent pas l'antériorité d'un client qui vient

<sup>8</sup> Sana Benoît. La problématique des impayées et la couverture des engagements réglementés dans une société d'assurances I.A.R.D. – Cas de la Générale des Assurances du Burkina. Rapport de Maîtrise en Sciences et Techniques d'Assurances : Institut International des Assurances de Yaoundé (IIA), 2004 P.26.

<sup>9</sup> Adou Constant Saturin. Impayés et recouvrement des arriérés de primes : Quelle stratégie pour une compagnie IARD de la zone CIMA ? (Cas de la Compagnie Nationale d'Assurances). Mémoire de Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances : Institut International des Assurances de Yaoundé (IIA), 2006 P.15.

<sup>10</sup> Expedit Florian L. Recouvrement des Impayés-Cas des AGC. Rapport de Maîtrise en Sciences et Techniques d'Assurances : Institut International des Assurances de Yaoundé (IIA), 2004 P.23.

<sup>11</sup> Sana Benoît. La problématique des impayées et la couverture des engagements réglementés dans une société d'assurances I.A.R.D. – Cas de la Générale des Assurances du Burkina. Rapport de Maîtrise en Sciences et Techniques d'Assurance : Institut International des Assurances de Yaoundé (IIA), 2004 P.27.

demander une assurance. Ceci est dû à la concurrence entre les compagnies d'assurances. La conséquence est que certains assurés vont d'un assureur à un autre sans avoir soldé leur compte chez le premier.

La société Chanas Assurances S.A. a des causes d'impayées spécifiques à elle.

## **§2 Causes particulières des impayés de Chanas Assurances S.A.**

Les primes impayées de Chanas Assurances sont imputables aussi bien à des facteurs liés à ses opérations internes qu'à des facteurs externes.

### **A. Causes internes à la société**

#### **1. La politique de souscription de contrats**

Il est important de souligner qu'environ 80% du portefeuille de Chanas Assurance S.A. est constitué de sociétés, qui sont assurées par des "contrats groupe" comme en assurance maladie et "polices flotte" comme en automobile et transport aérien. Les contrats de particuliers ne constituent qu'environ 20% du portefeuille. La politique de souscription adoptée pour les sociétés est différente de celle de particuliers.

S'agissant des contrats de particuliers, comme l'exige l'article 13 alinéa 2 du code CIMA, la prise d'effet de la garantie est subordonnée au paiement de la prime par l'assuré. L'assuré paye au comptant la prime d'assurance à la conclusion du contrat et ceci quelle que soit la branche d'assurance. Chanas Assurances S.A. devant réunir l'épargne de la mutualité pour faire face aux sinistres à tout moment et faire des placements financiers comme nous l'avons précisé à l'introduction. De plus, il est parfois difficile de localiser un individu pour recouvrer la prime après l'échéance. Toutefois, l'article 13 alinéa 2 n'est pas toujours respecté. Certains particuliers obtiennent l'assurance sans avoir payé la prime et plus tard l'assuré ne peut être localisé à l'échéance. Ainsi, il arrive qu'un assuré change de domicile et s'assure ailleurs sans avoir payé entièrement sa prime d'assurance antérieure.

D'autre part, s'agissant de l'assurance de sociétés, l'article 13 alinéa 2 n'est pas toujours respecté. Souvent l'échéance de paiement est négocié. C'est ainsi que le paiement de la prime de certaines grosses sociétés avec des primes importantes est différé en maladie groupe, en police flotte automobile et en multirisque professionnelle. La Société Chanas Assurances S.A. fait intervenir le côté relationnel pour des raisons commerciales. Elle accorde à des sociétés assurées des facilités de paiement de la prime.

Cette approche vise à satisfaire le client, le maintenir en portefeuille et éviter de perdre de gros clients que les assureurs concurrents peuvent récupérer.

De plus, il n'y a pas de difficulté à contacter une entreprise pour le règlement de la prime à l'échéance. Le problème se pose lorsque l'entreprise fait face à des crises financières. Dans ce cas, le paiement de la prime est négocié et peut être étalé sur des années. Dans le pire des cas, l'entreprise tombe en faillite et la prime est irrécouvrable. Il en résulte que la majorité des arriérés de primes sont des arriérés d'entreprises.

## **2. Laxisme des Commerciaux**

Il arrive que pour des clients ayant du retard dans leur paiement, que la lettre de relance soit remise au commercial chargé de la lui remettre en mains propres. Mais il a été donné de constater que le commercial ne met pas la pression sur l'assuré soit pour ne pas l'irriter soit parce qu'ils entretiennent désormais des relations d'amitié. Ce comportement a pour effet de compromettre le recouvrement de la prime tout en augmentant la masse des arriérés.

## **3. La Reconduction de contrat ayant des arriérés de primes :**

Dans le but de fidéliser et garder des clients en portefeuille, il est fréquent de voir des contrats d'assurance dont une fraction des primes est impayée, reconduits à l'échéance. Dans ce cas, lorsque le souscripteur paye la prime pour la nouvelle période, on devrait procéder à la régularisation des primes impayées. Mais d'après nos observations, de fois la prime de renouvellement est encaissé immédiatement et les parties s'accordent plutôt sur le paiement échelonné selon la capacité de l'assuré. Tout ceci pour des raisons commerciales, mais quelques fois, l'impayé est trainé sur plusieurs années. Cette politique de renouvellement contribue aussi à traîner des arriérés sur des années.

## **4. Lenteur du service comptable**

Nous avons observé une lenteur dans l'imputation de règlement de primes reçues. Certains chèques ne sont pas encaissés en temps réel. Il a été constaté que pour certaines primes réglées en devises étrangères, il s'écoule une longue période de temps pour que la comptabilité crédite le compte de l'assuré, du fait de procédures administratives et bancaires. La conséquence est que ces primes bien que payées au moment convenu, le service de recouvrement ne peut pas passer les écritures d'encaissement et les primes sont considérées comme impayées à la date d'inventaire alors

que la trésorerie quant à elle est largement suffisante . Ceci justifie la part importante (38,77%) des arriérés de primes de la branche transport aérien.

Il arrive aussi qu'un client avec plusieurs contrats d'assurances à Chanas Assurances S.A. et pour lequel des quittances ont été émises, fasse un acompte en règlement des primes. Cet acompte ne couvrant pas le montant d'une quittance, est enregistré au crédit du compte client mais la prime non encaissée. L'encaissement de la prime est effectué lorsque le client fait un autre versement qui couvre le complément du premier acompte. Ces primes non encaissées mais pour lesquelles l'assuré a fait un acompte, seront prises comme impayées en leur totalité par le Service Informatique.

#### **5. Fichier Client non actualisé**

Les agents de recouvrement de la société Chanas Assurances S.A. font parfois face au problème de fichier client obsolète. En effet, il arrive qu'un agent de recouvrement veuille entrer en contact avec un assuré, qu'il ne soit ni joignable au téléphone, ni à l'adresse enregistrée à la souscription. Parfois, les coordonnées complètes du souscripteur n'ont pas été prises dès la souscription de l'assurance. Parfois enfin, le souscripteur change de domicile ou de numéro de téléphone en cours de contrat sans informer la société. Alors commence une recherche pour recouvrer la prime à l'échéance. Cette recherche peut prendre des mois. Ceci contribue à augmenter les arriérés de primes à l'inventaire de l'exercice. Il est donc impératif que la Société par l'intermédiaire des commerciaux et agents de production prenne des mesures pour avoir les coordonnées des assurés dès la souscription de polices et qu'elle soit informée à tout instant des changements d'adresse en vue de mettre à jour le fichier client.

En plus des causes des primes impayées ayant une origine interne à la société, il ya des causes externes.

## B) Causes Externes

### 1. La conjoncture économique

Suite à la dévaluation du franc CFA intervenue au milieu des années 90 il y a eu une crise économique dans les pays de la zone franc. Les effets de la crise économique se sont fait sentir dans tous les secteurs d'activité du paysage économique au Cameroun en général et au secteur d'assurance en particulier. Cette crise économique est caractérisée par une diminution de l'investissement national tant au niveau du secteur public que celui du secteur privé de l'économie, entraînant un ralentissement de la croissance économique. Elle s'est aussi manifestée par la baisse des revenus et du niveau de vie des populations, imposant aux individus de gérer leur revenu avec parcimonie et établir un ordre de priorité de leurs besoins parmi lesquels ne figure pas l'assurance. C'est ainsi que des assurés ayant souscrit une police d'assurance ne reviennent pas toujours pour régler leur prime d'assurance.

### 2. Gestion interne des Assurés

Il a été constaté que le fonctionnement interne de certaines entreprises, et notamment des structures d'Etat demandent qu'avant que la prime d'assurance ne puisse être réglée, une procédure administrative interne soit suivie (enregistrement de contrats d'assurances, cautions etc.) et l'assureur doit fournir des documents. Ce retard a pour effet d'accumuler des arriérés à l'inventaire.

### 3. Non reversement de primes par des courtiers

Le tableau 8 présente la contribution des différents producteurs dans le chiffre d'affaires de Chanas Assurances S.A. pour l'exercice 2008.

Tableau 8 : Répartition des émissions et arriérés par centre de production

Producteur	2008			
	émissions (PE)	part	arriérés (A)	A/PE
Souscription directe	14 255 662 989	85,37%	4 266 662 334	29,93%
AG F-PECH	2 009 163 916	12,03%	204 141 754	10,16%
Courtage	434 529 142	2,60%	84 266 225	19,39%
Total (d'après l'état C9)	16 699 356 047	100,00%	4 555 070 313	27,28%

(source : service informatique de Chanas Assurances S.A.)

D'après le tableau 8, la majorité de la production de Chanas Assurances S.A. provient des souscriptions directes auprès de la compagnie. En effet, les souscriptions directes représentent 85,37% des émissions en 2008 tandis que les intermédiaires que sont Frédéric PECH Assurance, l'unique Agent Général de Chanas Assurances S.A., et les courtiers d'assurance contribuent dans la production à hauteur de 14,63% en 2008. Nous observons que rapportées à ses émissions, les primes impayées générées par les courtiers représentent 19,39% des émissions. Sur un montant d'arriérés de 4 555 070 313 Fcfa en 2008 seulement 6,33% (288 407 979 Fcfa) de ces arriérés sont imputables aux intermédiaires. Bien que ce pourcentage soit relativement faible, il est non négligeable. Les arriérés de primes de courtiers sont dus à une absence d'outils de contrôle total de Chanas Assurances S.A. sur les courtiers. Il a été observé qu'un courtier verse les primes à la compagnie trois mois et plus après leur encaissement contrairement à l'article 542 du code CIMA qui prévoit un délai maximum de trente jours. Il a aussi été constaté que des courtiers versent les primes qu'ils ont encaissées nettes de commissions et de sinistres réglés contrairement à ce que le mandat de collaboration prévoit. Le système informatique ne permet pas de connaître précisément les montants des primes émises et les montants encaissés.

Les primes impayées ne sont pas sans conséquences sur l'exploitation de la société.

## **Section II : Effets des primes impayées sur la société**

Avant d'aborder les effets des primes impayées (§2), nous allons faire l'état des lieux dans l'approche théorique (§1) en nous focalisant sur l'insuffisance de trésorerie, le paiement des taxes sur des primes émises non encaissées, la privation de moyens de placements, l'altération du ratio sinistre/primes et le montant minimum de la marge de solvabilité par la méthode de primes.

### **§1 Approche théorique**

Insuffisance de trésorerie : comme nous l'avons vu à l'introduction, une compagnie d'assurances réunit des assurés dans une mutualité afin d'indemniser ceux qui subiront un sinistre avec les primes perçues. Les primes perçues servent aussi à couvrir les dépenses de gestion de la société. C'est ainsi que Dundas G.(2006)<sup>12</sup> et Adou S.(2006)<sup>13</sup> ont observé

<sup>12</sup> Gandzien Dundas T. Les impayés et recouvrement des arriérés de primes : quelles stratégies pour une compagnie d'assurances dans la zone CIMA ? Cas des Assurances Générales du Congo (AGC). Mémoire de Diplôme d'Etudes supérieures Spécialisées : Institut International des Assurances de Yaoundé ( IIA), 2006P.25-26.

que les primes impayées ne permettent pas aux assureurs de faire face aux règlements de sinistres. Les primes impayées ont pour effet d'allonger les délais de règlement de sinistres. Ils observent aussi que, du fait des primes impayées, il y a manque de moyens pour constituer des provisions techniques et couvrir les frais généraux de la compagnie. Comme nous l'avons vu à l'introduction, une portion de la prime d'assurance est constituée des chargements de gestion destinés à couvrir les frais généraux de la compagnie (personnel, fournitures ...). Fort de ce qui précède, nous pouvons dire que dans le long terme, les primes impayées peuvent mener une société d'assurances à la faillite. Elles sont une menace pour la viabilité d'une compagnie.

Paiement de taxes sur des primes non encaissées : Dundas G.(2006)<sup>14</sup> a observé que, après des échanges entre les autorités de l'impôt et les assureurs du Congo à propos des taxes sur les primes impayées, il a été décidé que les assureurs payent comme taxe sur les contrats d'assurances un tiers des taxes sur les primes émises. Ceci ne reflétait pas le montant réel des taxes dues par les assureurs à l'Etat et par conséquent ralentissait les recettes fiscales. Kondé F. (1994)<sup>15</sup> a observé que les sociétés d'assurances au Sénégal subissaient des pertes par le paiement de taxes sur les primes émises et non encaissées. Nous devons souligner à ce sujet qu'au Cameroun, les sociétés d'assurances payent bien les taxes sur les primes effectivement encaissées. En effet, le code général des impôts précise en son article 133 1c) que le fait générateur de la TVA est l'encaissement du prix pour l'assurance.

Privation de moyens de placements et produits financiers : lorsqu'un assureur accorde un contrat d'assurance à un souscripteur, l'assureur perçoit une prime et s'engage à indemniser l'assuré au cas où le risque se réalise dans le futur. Pour faire face aux règlements de sinistres et à la constitution de provisions techniques, l'assureur doit faire

---

<sup>13</sup> Adou Constant Saturin. Impayés et recouvrement des arriérés de primes : Quelle stratégie pour une compagnie IARD de la zone CIMA ? (Cas de la Compagnie National d'Assurances). Mémoire de Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances : Institut International des Assurances de Yaoundé (IIA), 2006 P.27.

<sup>14</sup> Gandzien Dundas T. Les impayés et recouvrement des arriérés de primes : quelles stratégies pour une compagnie d'assurances dans la zone CIMA ? Cas des Assurances Générales du Congo (AGC). Mémoire de Diplôme d'Etudes supérieures Spécialisées : Institut International des Assurances de Yaoundé (IIA), 2006 P.20-22.

<sup>15</sup> Konde Fransady. *Gestion des impayés d'une compagnie d'assurance sénégalaise-Cas de la PA*. Rapport de Maîtrise en Sciences et Techniques d'Assurances : Institut International des Assurances de Yaoundé (IIA), 1994 P.26.

des placements avec les primes perçues des assurés. C'est ainsi que Dundas G. (2006)<sup>16</sup> et Sana B. (2004)<sup>17</sup> ont observé que les primes impayées avaient pour effet de diminuer le montant des placements et de priver l'assureur de produits financiers de placements.

Altération du ratio sinistre/primes et le montant minimum de la marge de solvabilité par la méthode de primes : le ratio sinistre/primes est un paramètre utilisé pour avoir une image de la sinistralité d'une compagnie et la portion de primes collectées utilisée pour le règlement de sinistres. Or, les primes utilisées dans ce ratio sont les primes émises et non les primes encaissées. De même la marge de solvabilité minimum calculée par la méthode des primes est donnée par la formule :  $\text{Marge de solvabilité} = (20\% \times \text{PE} \times \text{sinistres cédé}) / (\text{Sinistres brut})$ .

Les primes dans cette formule comprennent les primes encaissées et les primes impayées. C'est ainsi que Dundas G.(2006)<sup>18</sup> observe que du fait des primes impayées le ratio sinistres/primes et la marge de solvabilité minimum sont altérés.

## **§2 Effets particuliers des primes impayées sur Chanas Assurances**

Les effets des impayés sur le fonctionnement quotidien de la société sont divers. Nous nous appesantirons sur certains aspects significatifs à savoir les effets sur le rendement des placements et la couverture des engagements réglementés, sur le délai de règlement de sinistres et sur la trésorerie.

### **A. Effets sur le respect des engagements de la société**

#### **1) Effet sur le rendement des placements et la Couverture des engagements réglementés**

Pour être en mesure de faire face à ses engagements, l'assureur doit faire des placements dans l'immobilier ou en achetant des valeurs mobilières avec les primes

<sup>16</sup> Gandzien Dundas T. Les impayés et recouvrement des arriérés de primes : quelles stratégies pour une compagnie d'assurances dans la zone CIMA ? Cas des Assurances Générales du Congo (AGC). Mémoire de Diplôme d'Etudes supérieures Spécialisées : Institut International des Assurances de Yaoundé ( IIA), 2006P.23.

<sup>17</sup> Sana Benoît. La problématique des impayées et la couverture des engagements réglementés dans une société d'assurances I.A.R.D. – Cas de la Générale des Assurances du Burkina. Rapport de Maîtrise en Sciences et Techniques d'Assurances : Institut International des Assurances de Yaoundé ( IIA), 2004 P.34.

<sup>18</sup> Gandzien Dundas T. Les impayés et recouvrement des arriérés de primes : quelles stratégies pour une compagnie d'assurances dans la zone CIMA ? Cas des Assurances Générales du Congo (AGC). Mémoire de Diplôme d'Etudes supérieures Spécialisées : Institut International des Assurances de Yaoundé ( IIA), 2006P.28.

perçues de la mutualité. Les produits financiers générés par ces placements permettent à l'assureur de payer les sinistres à tout moment. Ils permettent aussi à l'assureur de compenser des résultats déficitaires réalisés sur certains contrats et équilibrer son portefeuille. Ainsi, les primes perçues des assurés constituent le principal moyen de placement. Le non paiement des primes par les assurés prive l'assureur de moyens pour faire des placements. Par conséquent, l'accumulation des arriérés de primes contribue à diminuer le montant et le rendement des placements.

Tableau 9 : Le Rendement des placements de Chanas Assurances

Exercice	2005	2006	2007	2008
PF bruts		787 014 865	694 134 237	729 121 536
PF bruts/primes		4,09%	3,98%	5,04%
montant total de PF nets	1 080 247 554	595 689 342	558 417 783	612 091 684
montant des +value ou -value sur cession d'actif	0	0	-8757663	0
total(1)	1080247554	595 689 342	549 660 120	612 091 684
montant moyen des placements(2)		20 522 552 309	20 134 570 662	15 918 253 647
rendement global des placements(1)/(2)		2,90%	2,73%	3,85%

(Source : Etats CIMA à l'ASAC)

D'après le tableau 9, nous pouvons dire que la société Chanas Assurances S.A. a enregistré un niveau de rentabilité des placements satisfaisant avec un taux (positif) de 3,85% en 2008 contre 2,73% en 2007 et 2,9% en 2006. Toutefois, nous pouvons aussi observer que pendant que les arriérés de primes augmentent de 2 385 300 433 Fcfa en 2006 à 4 555 070 313 Fcfa en 2008 comme le montre le Tableau 3, le montant moyen des placements baisse progressivement de 20 522 552 309 Fcfa en 2006 à 15 918 253 647 Fcfa en 2008. De plus, le ratio de PF/primes qui est une mesure de la rentabilité des placements est faible relativement à la norme qui est 10%. Cette situation s'explique en partie par les primes impayées.

Le code des assurances a réglementé dans le titre III du livre III, l'évaluation des engagements de compagnies d'assurances vis-à-vis des assurés et les placements qui doivent être affectés à la représentation de ces engagements. Cette réglementation vise un double objectif : Premièrement, assurer le respect des engagements de l'assureur envers les assurés et éviter que les primes collectées ne soient utilisées à des fins autres que le

paiement de sinistres. Comme l'énonce l'article 300 du code CIMA « *le contrôle s'exerce dans l'intérêt des assurés, souscripteurs et bénéficiaires de contrats d'assurances et de capitalisation* ». Deuxièmement, compte tenu du fait que l'épargne des assurés que les assureurs recueillent constitue des capitaux importants, il est impératif que ces capitaux soient gérés dans l'intérêt général et suivant les orientations politiques et économiques de l'Etat. Dans le souci de protéger les intérêts des assurés, le législateur CIMA a fait obligation aux sociétés d'assurances de représenter à toute époque leurs engagements réglementés conformément à l'article 334 du code CIMA.

Nous allons analyser à travers le taux de couverture des engagements le respect des dispositions du code relatives à la couverture des engagements réglementés.

Tableau 10 : La couverture des engagements réglementés de Chanas Assurances S.A.

	2005	2006	2007	2008
actifs représentatifs(1)	17 965 736 519	19 670 415 218	19 661 198 121	15 245 868 583
engagements réglementés(2)	19 451 966 067	19 584 476 551	19 366 788 186	14 949 696 261
insuffisance ou excédent	-1 486 229 548	8 593 8667	2 944 09 934	296 172 322
ratio de couverture (1)/(2)	92,36%	100,44%	101,52%	101,98%

(source : Etats CIMA à l'ASAC)

Le tableau 10 montre qu'au cours des trois derniers exercices, la société Chanas Assurances S.A. a couvert ses engagements réglementés avec un taux de couverture de 101,98% en 2008 contre 101,52% en 2007 et 100,44% en 2006. Ceci montre les efforts fournis par la compagnie pour se conformer à la réglementation depuis 2006.

Toutefois, il faut dire que cette couverture est juste à la limite acceptable par rapport à la norme qui est de 100% minimum. Ce niveau de couverture de Chanas Assurances S.A. est en partie imputable aux arriérés de primes. En effet, la masse des arriérés est de 4 555 070 313 Fcfa en 2008. Si ce montant était encaissé, Chanas Assurances S.A. pouvait l'investir dans l'immobilier et des placements financiers. Ceci permettrait d'améliorer le taux de couverture. Par conséquent, il est conseillé que les dirigeants de la compagnie prennent des dispositions à moyen et long termes pour améliorer la qualité des souscriptions et élaborer un mécanisme d'encaissement et de recouvrement plus efficace. Si rien n'est fait en ce sens, une augmentation subite des arriérés aura pour effet de ramener le taux de couverture en dessous de 100%.

## 2) Effet sur le délai de règlement de sinistres

Nous allons analyser le délai de règlements de sinistres de la société Chanas Assurances S.A. à travers le ratio de PSAP nettes de prévisions de recours à encaisser sur les sinistres payés. Ce ratio représente le nombre d'années que la société va prendre à partir de l'inventaire de l'exercice, pour finir de payer les sinistres si la société suit la même cadence de règlement

Tableau 11 : Délais de règlement des sinistres

Exercice		2005	2006	2007	2008
Maladie	PSAP/sinistre payés	1,42	0,60	0,63	0,81
RC Automobile	PSAP/sinistres payés	18,34	19,08	17,99	19,49
autre risque automobile	PSAP/sinistres payés	3,47	3,17	2,44	3,26
ensemble VTM	PSAP/sinistres payés	13,56	13,53	10,06	13,24
Incendie	PSAP/sinistres payés	3,85	1,84	4,15	1,63
RC Générale	PSAP/sinistres payés	2,19	8,66	9,64	5,63
Transport aérien	PSAP/sinistres payés	2603,22	-29,09		12,57
Transport maritime	PSAP/sinistres payés	0,78	0,19	0,10	0,13
Autre transport	PSAP/sinistres payés	123,14	4,83	3,31	5,40
Autre risque	PSAP/sinistres payés	1,00	2,19	1,32	3,01
crédit caution	PSAP/sinistres payés				
Acceptations	PSAP/sinistres payés				
Ensemble	PSAP/sinistres payés	4,91	2,92	3,21	2,59

(source :Etats CIMA de l'ASAC)

A la lecture du tableau 11, nous observons que sur l'ensemble des branches, la société Chanas Assurances S.A. a enregistré une amélioration dans le délai de règlement de sinistres. Le délai moyen de règlement a baissé de 4,91 ans en 2005 à 3,21 ans en 2008. Toutefois, les délais moyens de règlement dans les branches automobile, responsabilité civile générale et autres transport sont les plus élevés. Le délai est le plus court pour la branche transport maritime pour laquelle le ratio arriérés/PENA est le plus faible. Nous pouvons aussi dire qu'en 2005, les délais de règlement de sinistres pour l'ensemble des branches (4,91 ans) et la branche automobile (13,56 ans) sont plus longs que les délais moyens de la zone CIMA qui sont de 3 ans pour l'ensemble des branches et 5 ans pour la

branche automobile<sup>19</sup>. Cette lenteur dans le règlement de sinistres peut s'expliquer d'une part, par le niveau élevé des arriérés de primes (arriérés/PENA) dans ces branches et d'autre part, par le fait que pour le processus d'évaluation des sinistres et surtout en responsabilité civile, on fait souvent appel à des experts hors de la compagnie pour évaluer le dommage. Les dommages corporels en automobile et RC Générale conduisent toujours à l'ouverture de procédures judiciaires pour établir les responsabilités, identifier les bénéficiaires en cas de décès et évaluer le montant des indemnités. Compte tenu de la longueur des périodes que prend le déroulement de ces processus, la durée de liquidation totale des sinistres est considérablement étirée.

### B. Effets sur la Trésorerie

Tableau 12 : Trésorerie de Chanas Assurances

	2005	2006	2007	2008
liquidités/frais de gestion annuels	270,67%	301,46%	232,54%	123%
liquidités/engagements réglementés	45,39%	58,14%	50,89%	36,60%

(source : états CIMA de l'ASAC)

Le tableau 12 nous permet d'observer que d'une part, de 2005 à 2008 les liquidités couvrent à plus de 100% les frais de gestion de la compagnie alors que l'intervalle normal pour ce ratio est entre 20% et 80%. D'autre part, au cours de la même période le ratio de liquidités sur engagements réglementés est supérieur au minimum de 10% exigé par le code CIMA en son article 335-1 dernier alinéa. Nous pouvons donc dire que les arriérés des primes n'ont pas créé une insuffisance de trésorerie. Nous constatons avec joie que le taux de liquidités sur frais généraux est très excédentaire. La compagnie devrait envisager d'investir dans d'autres placements pour accroître leur rendement et améliorer le taux de couverture des engagements réglementés.

L'analyse des effets des primes impayées montre que contrairement aux hypothèses émises, les produits financiers obtenus par Chanas Assurances S.A. sont satisfaisants bien que le niveau de rentabilité (PF/PENA) soit inférieur à la norme. La compagnie est en règle vis-à-vis des dispositions du code CIMA relatives à la couverture des engagements réglementés. Sur l'ensemble, la compagnie a enregistré une diminution dans le délai de règlement de sinistres ce qui montre les efforts fournis pour respecter ses engagements

<sup>19</sup> Note de Martin Ziguélé pour CAPafrique 2008 P.8 ([www.capafrique.org/pdf/20080728Ziguéle.pdf](http://www.capafrique.org/pdf/20080728Ziguéle.pdf)).

envers les assurés. Et la trésorerie est plus que suffisante. Ceci est dû d'une part aux produits financiers des placements obtenus de la gestion financière de la société. Ils permettent d'approvisionner la société en fonds et de compenser les charges de gestion. Et d'autre part, la sinistralité sur l'ensemble est faible relativement à la norme de 65% comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 13: la sinistralité de Chanas Assurances

Exercice	2005	2006	2007	2008
Charge sinistres(S)	2 430 188 686	2 430 188 686	5 783 763 591	1 739 921 730
Primes acquises(P)	16 274 630 790	18 292 622 263	17 764 896 768	14 584 200 851
S/P	14,93%	26,05%	32,56%	11,93%

(source :Etats CIMA de l'ASAC)

Les primes impayées ne sont pas une fatalité, car il existe des modes de gestion et procédures de recouvrement de primes impayées.



**Deuxième Partie**

**Modes de gestion et procédures de recouvrement  
des primes impayées**

Cette partie sera consacrée aux procédures qui permettent de remédier au problème de primes impayées. Nous aborderons dans un premier temps les modes de gestion et le recouvrement de primes impayées pratiqués par Chanas Assurances S.A. (chapitre I) et ensuite nous parlerons d'autres procédures de recouvrement (chapitre II).

## Chapitre I

### Recouvrement de primes impayées à Chanas Assurances S.A.

Lorsqu'un assureur réclame la prime qui est due par l'assuré, les principaux moyens de communication entre l'assureur et l'assuré sont la lettre écrite et le téléphone. Il est important d'apporter un soin particulier à la rédaction des lettres pour ne pas frustrer les assurés et en même temps leur faire comprendre de façon ferme et précise l'objet de la lettre. Il en est de même des appels téléphoniques.

La première lettre est une lettre d'avis d'échéance qui rappelle à l'assuré la période d'assurance et le montant de la prime due. Cette lettre peut être précédée d'un appel téléphonique qu'il sera utile de rappeler. Après une période déterminée, une deuxième lettre de rappel est initiée pour demander en des termes plus fermes le règlement de la prime en faisant allusion à une mise en demeure et à un recouvrement forcé.

S'agissant des échanges téléphoniques, la relance peut être préventive. L'appel se fait alors avant les échéances pour demander si les dispositions de règlement de la prime à l'échéance sont prises. La relance préventive repose sur l'aspect relationnel, bien qu'on prenne soin de rappeler à l'assuré son obligation. La relance curative consiste à appeler l'assuré lorsque l'échéance est demeurée impayée. La relance téléphonique peut être systématique. Dans ce cas, elle consiste à balayer tout le répertoire téléphonique de la société. L'objectif est de mobiliser les créances pour conforter la trésorerie.

Dans ce chapitre, nous aborderons la gestion des encaissements et du recouvrement (section I) des primes à la lumière des pratiques de Chanas Assurances S.A. et ensuite nous apporterons des suggestions pour un meilleur recouvrement de primes (section II) compte tenu des causes des impayés identifiées.

## **Section I : Gestion des encaissements et du recouvrement**

### **§1 L'Encaissement des primes**

Les règlements des primes à Chanas Assurances S.A. sont faits en espèces (directement à la caisse) ou par chèques. Ces derniers parviennent à la société soit, par l'intermédiaire des gestionnaires de clients, soit par les coursiers, soit par les clients eux-mêmes. Une liste de rentrée de chèques est dressée quotidiennement et mise à la disposition du service de recouvrement. Au vu du crédit disponible au compte client, il est procédé à la remise des quittances au caissier pour passer l'écriture d'encaissement.

Le détail des quittances à encaisser est indiqué par le client dans la lettre accompagnant le chèque ou sur indication du commercial ou sur initiative du service de recouvrement si le montant du règlement correspond à des primes émises. En principe, les primes les plus anciennes et les primes de la branche maladie dont la fréquence de déclaration de sinistres est élevée sont encaissées prioritairement.

Après chaque encaissement, il est procédé au lettrage du compte pour faire disparaître toutes les écritures d'encaissement et ne présenter au client que les primes en arriérés. Les quittances apurées, ainsi que le relevé de compte avec indication de son nouveau solde sont transmis au client par lettre cosignée par le service de recouvrement et le commercial. Suivant une fréquence non régulière il est procédé au contrôle des comptes clients afin de régulariser les encaissements omis. Ce contrôle permet aussi de relancer les clients qui n'ont fait aucun règlement pendant une certaine période.

### **§2 Le recouvrement des primes**

Le recouvrement des primes à Chanas Assurances S.A. se fait par voie amiable et par voie contentieuse.

#### **A) le recouvrement amiable**

L'Article 14 du code CIMA impose aux assureurs d'adresser une lettre d'avis d'échéance au moins 15 jours avant l'échéance de la prime. Compte tenu du fait que l'article 21 du code donne la possibilité à l'assuré de résilier son contrat deux mois avant l'échéance, le service Terme de Chanas Assurances S.A. adresse deux mois avant l'échéance du contrat une lettre à l'assuré pour lui rappeler le montant de la prime qui est due et demander si le contrat doit être reconduit (en l'état) ou pas.

Si l'assuré ne règle pas la prime à l'échéance, le service de recouvrement continue le processus de recouvrement en adressant les lettres de rappel, rappel urgent, rappel très urgent et le dernier rappel avant la mise en demeure à la demande du commercial ou sur sa propre initiative. Le rappel se fait un mois après l'échéance de la prime par lettre afin d'avoir la preuve écrite de la relance. La lettre est ensuite suivie par un appel téléphonique ou par un fax. Certains assurés règlent leurs primes après réception de cette lettre. Pour ceux qui ne réagissent pas, on leur envoie une deuxième lettre. Deux mois après la première lettre, le rappel urgent est adressé à l'assuré pour confirmer la nécessité de payer dans des termes fermes et polis les hauts responsables de la personne morale ou accentuer la pression sur la personne physique. La lettre de rappel avec mention très urgent intervient un mois après l'envoi de la deuxième lettre si la prime n'est toujours pas payée. La dernière lettre de rappel avant la mise en demeure est adressée à l'assuré un mois après le rappel très urgent l'informant, de l'intention de la société d'assurance de transmettre son dossier au contentieux pour la mise en demeure faute d'un règlement de sa part dans un délai de quinze jours. Après ces différentes étapes, on présente au gestionnaire du client les difficultés à recouvrer la prime. Le gestionnaire décide si le client doit être mis en demeure ou pas. Lorsque les démarches amiables pour recouvrer les primes restent sans résultat, le recouvrement passe à la phase contentieuse.

## **B) Le recouvrement contentieux**

Le recouvrement contentieux commence par la mise en demeure du client pour aboutir éventuellement à la saisine des tribunaux.

### **1. La Mise en Demeure (MED)**

La mise en demeure est une lettre acte extrajudiciaire par laquelle l'assureur invite clairement l'assuré ou la personne chargée du paiement de la prime (à son domicile connu) à exécuter ses obligations dans un délai bien déterminé. La forme d'envoi la plus usitée par Chanas Assurances S.A. est la lettre recommandée avec accusé de réception.

En droit commun, la MED a pour effet de servir comme premier acte de procédure en vue d'un recouvrement amiable ou forcé. En droit des assurances, la MED va au-delà et entraîne des conséquences sur la survie du contrat d'assurance. Ainsi, elle aura pour effet de déclencher la suspension et la résiliation de la police d'assurance et l'ouverture

éventuelle de la procédure de recouvrement forcé. La MED a également pour effet d'interrompre la prescription<sup>20</sup>.

## **2. La suspension de la garantie :**

Conformément à l'article 13 alinéa 3 du code CIMA, si la prime n'est pas payée trente jours après mise en demeure de l'assuré, la garantie est suspendue. La conséquence est que l'assuré ne pourra obtenir indemnisation de la compagnie d'assurance en cas de sinistre. Si l'assuré ne paye toujours pas sa prime, on procède à la résiliation dix jours plus tard après l'expiration du délai de trente jours.

## **3. La résiliation de la police :**

La résiliation de la police d'assurance intervient 10 jours après la suspension. Les primes échues sont toujours acquises à la compagnie d'assurance qui peut poursuivre le recouvrement amiable ou forcé.

## **Section II : Suggestions pour un meilleur recouvrement des primes**

La situation des primes impayées n'étant pas un problème propre à Chanas Assurances S.A. seule, mais à tout le marché d'assurances de la CIMA, nous trouvons nécessaire que pour remédier à cette situation, qu'il soit adopté d'une part des mesures législatives et conventionnelles (§1) et d'autre part une amélioration dans la politique interne de Chanas Assurances S.A. (§2).

### **§1 Mesures législatives et conventionnelles de prévention**

#### **A) Révision des dispositions législatives relatives au paiement de primes et mandats donnés aux intermédiaires d'encaisser les primes.**

Le code CIMA en son article 13 définit bien les règles régissant le mode de paiement de primes et les sanctions encourues en cas de non respect par l'assuré de ces règles. L'article 13 alinéa 2 dispose que la prise d'effet de la garantie est subordonnée par le paiement de la prime par l'assuré. Cependant, il existe une ouverture par laquelle les parties au contrat d'assurance peuvent contourner cette contrainte. L'alinéa 7 du même article dispose que l'assureur qui aura précisé la prise d'effet de la garantie dans le contrat sans avoir encaissé la prime ne pourra se prévaloir de l'alinéa 2 pour refuser la prise en

---

<sup>20</sup> Article 29 du Code des Assurances

charge d'un sinistre qui surviendrait lorsque les étapes de la MED et la suspension n'auraient pas été mises en application. Ceci fait que les sociétés d'assurances du marché Camerounais et Chanas Assurances S.A. en particulier ne conditionnent pas strictement la prise d'effet de leur garantie par le paiement des primes d'assurances. Le marché étant très concurrentiel, certaines compagnies d'assurances sont prêtes à assurer une personne à crédit, quand bien même elle aurait été refusée par une autre compagnie qui exige le paiement de la prime à la souscription.

D'après notre diagnostic, l'une des principales causes des arriérés de primes de Chanas Assurances S.A. est sa politique de souscription qui consiste à vendre des contrats d'assurance sans avoir encaissé les primes à la souscription des contrats, à vendre l'assurance à crédit aussi bien aux sociétés qu'aux particuliers. Ceci pour des raisons commerciales et éviter de perdre des assurés dans son portefeuille au profit des compagnies concurrentes. Mais la conséquence est que des souscripteurs qui prennent des contrats d'assurance en s'engageant à régler les primes suivant un échéancier ne respectent pas leurs engagements malgré les efforts que la compagnie fournit pour relancer périodiquement les clients.

Pour remédier à cette situation, il est nécessaire que des modifications soient apportées à l'article 13 du code des assurances pour subordonner strictement la prise d'effet et le renouvellement des contrats d'assurance à tacite reconduction au paiement de la prime par l'assuré. Ceci aura pour effet de changer progressivement la conception de l'assurance dans l'esprit des assureurs et des populations assurables. Et pour assurer, le respect des dispositions du code relatif au paiement des primes, la Commission Régionale de Contrôle des Assurances en collaboration avec la Direction Nationale des Assurances devrait veiller de plus près à son application par des contrôles sur place et appliquer les sanctions prévues à l'article 312 du code CIMA systématiquement.

Nous savons qu'une part non négligeable des primes impayées (84 266 225Fcfa en 2008) de Chanas Assurances S.A. est générée par les courtiers. Ces primes impayées sont dues au fait que des intermédiaires reversent les primes encaissées nettes de commissions et de sinistres réglés et ne respectent pas toujours le délai de reversement des primes à la société Chanas Assurances S.A. comme prévu à l'article 542 du code des assurances. Cet article prévoit que les primes doivent être reversées dans un délai maximum de trente jours suivant leur encaissement. Pour prévenir le risque de rétention de primes, il est nécessaire

que des modifications soient apportées à l'article 541 du code des assurances pour interdire strictement l'encaissement de primes par les intermédiaires ou limiter le montant de primes qui peuvent être encaissées par les intermédiaires.

### **B) Application du protocole d'accord de L'ASAC sur les impayés**

D'après l'article 12 alinéa 1 du Code CIMA l'assuré est obligé de payer les primes ou cotisations aux époques convenues. De même conformément aux dispositions des articles 542 du code CIMA les primes encaissées par les courtiers doivent être reversées à la compagnie dans un délai maximum de 30 jours suivant leur encaissement. Pour diverses raisons, ces obligations ne sont pas respectées. Dans le but d'améliorer le paiement de primes dues aux compagnies d'assurances au Cameroun, les compagnies d'assurances membres de l'Association des Sociétés d'Assurances du Cameroun (ASAC) ont adopté le Protocole d'Accord sur les impayés. Ce protocole a pris effet le 16 Novembre 2009. Nous ne pouvons élaborer des mesures préventives pour prévenir l'accumulation des impayés sans analyser le contenu de ce protocole qui constitue un pas immense en avant dans la lutte contre les impayés. Ce protocole prévoit d'une part, un mécanisme de création d'un fichier des assurés et intermédiaires qui ne respectent pas les dispositions du code CIMA relatives au règlement de primes précédemment citées. D'autre part, il indique des dispositions à prendre dans les relations entre Assureurs et titulaires de contrats résiliés.

#### **Recensement des assurés et intermédiaires indélégitimes**

Au terme de l'article 3 du protocole la liste des assurés dont les contrats auront été résiliés pour cause de non paiement de prime, sera adressée sans délai à l'ASAC. De même la liste des intermédiaires qui n'auront pas honoré leurs engagements vis-à-vis des compagnies membres, conformément à l'article 542 du code CIMA, sera communiquée à l'ASAC. Ces listes sont centralisées à l'ASAC afin de constituer un fichier. L'ASAC procède ensuite à la diffusion de ces informations auprès de ses membres et en informe la tutelle.

#### **Relations entre Assureurs et titulaires de contrats résiliés**

Au terme de l'Article 4 du protocole, à partir du moment où les assureurs membres reçoivent les données sur les assurés mis en demeure ou sur ceux dont les contrats ont été résiliés, les assureurs s'interdisent de délivrer des garanties aux titulaires desdits contrats tant que ceux-ci n'auront pas réglé leurs primes auprès de leurs anciens assureurs.

L'interdiction cesse dès que le souscripteur paye sa prime. Donc un assuré dont le contrat est résilié par un assureur A ne peut souscrire une assurance pour la même garantie auprès d'un assureur B tant qu'il ne s'acquitte de sa dette auprès du premier assureur. Cette mesure résoud le problème d'un assuré qui change d'assureur quand la prime est arrivée à échéance pour échapper au paiement de la prime à l'assureur initial.

D'après l'alinéa 2 de l'article 4 l'assureur qui s'engage à donner une garantie à un prospect sur le fichier doit payer la dette due par le prospect à l'assureur initial.

D'après des renseignements des agents de l'ASAC sur l'application du protocole à ce jour, il a été révélé que seules deux entreprises d'assurances membres ont envoyé leurs listes de clients et intermédiaires à l'ASAC. Ceci signifie que le protocole peine encore à être appliqué. Il est nécessaire que les membres de l'ASAC en collaboration avec la division de assurances adoptent des mesures pour assurer le respect de ce protocole.

## **§2 Politique interne de Chanas Assurances S.A.**

### **A) Changement de la politique de souscription**

Dans une certaine mesure la politique de souscription de Chanas Assurances S.A. qui consiste à accorder des garanties sans avoir encaissé les primes d'assurances à la souscription est l'une des principales causes des primes impayées. De nouvelles règles de souscription devraient être mises en place, conditionnant les souscriptions de contrat au paiement des primes à la souscription. Concernant le renouvellement de contrats à tacite reconduction avec des primes impayées, la prime d'assurance de la nouvelle période devrait être encaissée au renouvellement. Pour le recouvrement des primes impayées des périodes antérieures, au lieu que l'encaissement de la prime soit effectuée suivant la volonté de l'assuré, ce dernier devrait signer un moratoire de paiement bien défini. Ceci permettra de contenir le recouvrement de la prime dans une période bien précise.

### **B) Organisation du service de recouvrement**

Il est important de souligner que le service de recouvrement ne possède pas un manuel de procédure décrivant la façon dont chaque opération du service de recouvrement doit être réalisée. Certaines défaillances échappent au contrôle et il n'est pas possible d'apprécier l'efficacité du recouvrement. Il est conseillé d'élaborer un manuel de procédure interne fixant un calendrier à respecter dans le suivi des assurés. Ce manuel doit préciser à partir de quel moment le suivi de l'assuré passe du gestionnaire du client au

service de recouvrement. Il doit préciser à quel moment envoyer une lettre de MED à un assuré qui a des primes impayées après l'échéance de son contrat. Le déclenchement de la procédure de MED ne doit pas être laissé à la seule initiative du gestionnaire du client.

### **C) Constitution de fichier Client fiable**

S'agissant du recouvrement des primes en arriérés, il est important d'aller au-delà des lettres de relance en se rapprochant physiquement des assurés. Pour cela, il faut rendre fiables les fiches de localisation. Pour remédier au problème de manque d'adresse au recouvrement, il est nécessaire que les commerciaux et les souscripteurs prennent des dispositions pour prendre les adresses complètes et fiables ainsi que les numéros de téléphone dès la souscription. Il est aussi important qu'il y ait une collaboration étroite entre le service de recouvrement et les commerciaux. Ceci permettra d'avoir toutes les informations actualisées sur les assurés comme le nouveau contact, domicile, profession etc. Dans un délai raisonnable d'environ 3 mois, il est important de connaître les raisons du non paiement des primes par le client. Le retard de paiement peut trouver son origine dans le mode de fonctionnement d'une société (personne morale) ou alors une tension de trésorerie passagère.

### **D) Assurance proportionnelle**

Il arrive qu'on accorde à des assurés des facilités de paiement, compte tenu de leur faiblesse de niveau de revenu. Pour éviter d'accumuler des arriérés de primes sur les assurés qui font un acompte en promettant de régler le reste de la prime plus tard, des contrats carrés, c'est-à-dire valides pour une période qui correspond au montant de la prime payée, seraient pour nous la formule recommandable. Ceci permettra d'assurer des individus selon leur niveau de revenu.

## Chapitre II

### Autres procédures de recouvrement

Dans ce chapitre nous allons aborder diverses procédures de recouvrement amiables et judiciaires (section I) qui peuvent être utilisées par une compagnie d'assurances et ensuite le recouvrement par des mandataires (section II).

#### Section I : Recouvrement amiable et judiciaire

##### §1 La Compensation

Cette approche de recouvrement est régie par les articles 1289 et suivants du code civil selon lesquels la compensation s'opère par l'extinction de deux dettes réciproques jusqu'à concurrence de la plus faible. Ce moyen de recouvrement peut être utilisé dans les conditions ci-après :

- a) Les obligations réciproques existent entre des personnes qui agissent en leur nom propre ;
- b) Les obligations réciproques sont de même nature (somme d'argent ou quantité de choses fongibles de la même espèce) ;
- c) Les dettes réciproques sont certaines, liquides et exigibles.

La compensation s'opère de plein droit par la seule force de la loi. Au cours de notre stage, nous avons pu voir des cas où ce moyen de règlement des primes est utilisé. Par exemple :

- i) Chanas Assurances S.A. est en collaboration avec un centre de santé qui traite les membres de son personnel. Le centre de santé est assuré par Chanas Assurances S.A. Il arrive que les arriérés de primes du centre de santé soient recouverts par compensation entre les primes dues par le centre de santé et les factures de traitement du personnel de Chanas Assurances S.A.
- ii) Chanas Assurances S.A. est en collaboration avec un fournisseur de matériel de travail (fournitures, informatique, carburant ...) qui est assuré par Chanas Assurances S.A. Il arrive que les arriérés de prime du fournisseur soient

recouvrés par compensation entre les primes dues par le fournisseur et les factures de livraison.

- iii) Parfois les arriérés de primes d'un assuré sont recouvrés par compensation avec le règlement de sinistres dûs.

## §2 Le Recouvrement de Créances sur l'Etat

L'exécution forcée entreprise par un créancier détenteur d'un titre exécutoire peut se confronter à des difficultés si le débiteur est une personne morale de droit public et particulièrement l'Etat, en vertu de l'immunité<sup>21</sup> dont il jouit. En effet, les biens de l'état sont inaliénables et insaisissables. Il arrive ainsi de voir dans le monde des affaires qu'un Etat rompe un contrat conclu avec une entreprise privée ou réduise le marché unilatéralement. Il existe cependant des moyens pour une entreprise privée de recouvrer sa créance sur l'Etat.

**La compensation :** Comme nous l'avons dit plus haut, cette approche consiste à effacer les dettes entre deux parties qui se trouvent à la fois en position de débiteur et de créancier jusqu'à concurrence de la plus faible.

Toutefois, cette méthode connaît des limites. Premièrement, pour son application il faut qu'il y ait un rapport de réciprocité, c'est-à-dire que les deux parties soient créancières et débitrices. Deuxièmement, la créance sur l'Etat doit être liquide, exigible et certaine. Une dette est certaine lorsqu'elle résulte d'une reconnaissance de dette par l'Etat ou d'un titre exécutoire<sup>22</sup> d'où le créancier est exposé au bon vouloir de la personne de droit public. Troisièmement, il n'est pas prévu les cas où après compensation, il se dégage un solde positif restant à recouvrer. Quatrièmement, il n'est pas prévu comment la compensation doit s'opérer si une entreprise privée est débitrice d'un organisme de droit public (par exemple l'impôt) et est créancière d'un autre (par exemple la SNH). Donc la compensation n'est pas toujours efficace pour recouvrer entièrement sa créance sur l'Etat.

**La renonciation à l'immunité d'exécution :** De plus en plus, les entreprises privées subordonnent systématiquement la conclusion de contrats avec l'Etat à la renonciation à l'immunité d'exécution pour que l'état puisse être soumis aux mêmes règles que l'entreprise privée. La Renonciation à l'Immunité d'Exécution peut être expresse ou

<sup>21</sup> Article 30 de l'AUPOPSRVE.

<sup>22</sup> Article 30 alinéa 3 de l'AUPOPSRVE

tacite<sup>23</sup>. La Renonciation est expresse lorsqu'elle résulte de l'insertion d'une clause de renonciation dans le contrat dans de termes précis. La clause est souvent prévue dans des traités autorisant la saisie de certains types de biens appartenant à l'Etat signataire. La renonciation est tacite lorsqu'elle résulte soit de la signature par l'Etat d'une clause compromissaire, soit sous l'action de la jurisprudence lorsque l'Etat aura adopté des comportements laissant penser qu'il renonce à son immunité.

La protection de l'entreprise privée créancière peut aussi être assurée par une extension du domaine de biens saisissables. Cette clause peut être utilisée dans l'hypothèse où un Etat a conclu directement un contrat. Par la suite, il est condamné pour mauvaise exécution. Le créancier muni de la décision exécutoire, voudrait faire exécuter la décision, mais se heurte à une difficulté : les biens appartenant à l'Etat débiteur sont insuffisants, ou totalement protégés par l'immunité, quand ils ne sont pas inexistantes. Cette clause permettra au créancier de se retourner contre les biens des démembrements de l'Etat.

### **§3 L'injonction de payer :**

Initialement réglementée au Cameroun par la loi n°89/021 du 29 Décembre 1989, l'injonction de payer est désormais régie par les dispositions du LIVRE I de l'Acte Uniforme de l'OHADA No.6 intitulé « Procédures simplifiées de recouvrement ».

Cette procédure permet au créancier d'obtenir par simple requête une décision judiciaire portant injonction faite au débiteur de payer dans un délai de quinze jours augmenté éventuellement des délais de distance. Selon l'article 1 de l'AUPOPSRVE, la créance doit être certaine, liquide et exigible. Elle est certaine lorsqu'elle a une existence actuelle incontestable. Elle est liquide lorsque le montant de la créance est chiffré en argent ou déterminable tant en principal qu'en accessoire, c'est-à-dire intérêts et frais de procédure. La créance est exigible lorsque qu'elle est arrivée à échéance. La créance doit résulter d'un contrat ou de l'émission ou l'acceptation de tout effet de commerce, ou d'un chèque dont la provision s'est révélée inexistante ou insuffisante<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> Boniface BANAMBA. Les techniques de recouvrement de créances sur l'état (comment vaincre l'immunité d'exécution). Séminaire International sur le recouvrement de créance Douala, Hôtel SOMATEL, 13-14 novembre 2008, P4.

<sup>24</sup> Article 2 de l'AUPOPSRVE

#### **§4 L'assignation en paiement**

L'Assignation en paiement est un acte délivré par voie d'huissier permettant au créancier de citer son débiteur à comparaître devant le juge. La procédure est contradictoire, moins rapide que l'injonction de payer et doit être utilisée par les créanciers lorsque leurs créances sont susceptibles d'être contestées par le débiteur.

Le recouvrement de la créance n'est pas pour autant assuré, car la résistance du débiteur peut se poursuivre. Dans ce cas le créancier devra mettre en œuvre les voies d'exécution régies par le LIVRE II de l'Acte Uniforme No. 6 de l'OHADA. L'Acte uniforme No.6 de l'OHADA a prévu 6 principales voies d'exécution par les saisies des biens meubles et valeurs mobilières, la saisie immobilière et la distribution du prix.

#### **§5 Voies d'exécution prévues par l'AUOPSRVE**

Elles permettent à un créancier, au cas où une menace pèserait sur le recouvrement de sa créance de rendre indisponible les biens ou les droits de son débiteur. Il peut alors, le cas échéant, procéder à la vente ou l'attribution par décision judiciaire pour se faire payer si la résistance du débiteur se poursuit. L'AUOPSRVE prévoit ainsi huit voies d'exécution et la répartition du prix.

##### **A) La saisie conservatoire de biens meubles corporels**

Sur autorisation préalable de la juridiction compétente ou sur présentation d'un titre exécutoire, le créancier pratique par un agent d'exécution une saisie conservatoire sur tous les biens de son débiteur. En cas de résistance du débiteur, le créancier engage la procédure de conversion en saisie vente pour se faire payer sur le prix.

##### **B) La saisie conservatoire des créances**

Sur autorisation de la juridiction compétente, le créancier pratique, entre les mains d'un tiers, une saisie conservatoire sur la créance de son débiteur. En cas de non paiement de la dette, le créancier peut procéder ultérieurement, par une décision du juge, à la conversion à la saisie attribution de créance.

##### **C) La saisie conservatoire des droits d'associés et valeurs mobilières**

Cette action est opérée auprès de la société ou de la personne chargée de gérer les titres du débiteur. Elle permet de rendre indisponible les droits pécuniaires du débiteur. En l'absence d'une vente amiable, il est procédé à la vente forcée.

#### **D) Les saisie vente**

La saisie vente est définie comme une procédure par laquelle tout créancier muni d'un titre exécutoire constatant, une créance liquide et exigible peut, après signification d'un commandement de payer, faire saisir les meubles corporels de son débiteur et en poursuivre la vente pour se faire payer sur le prix<sup>25</sup>.

#### **E) Les saisie attribution de créance**

Cette procédure permet à un créancier muni d'un titre exécutoire constatant une créance liquide et exigible de procéder à la saisie entre les mains d'un tiers les créances de son débiteur<sup>26</sup>. Elle est régulièrement pratiquée par les créanciers auprès des institutions bancaires au préjudice de leurs débiteurs.

#### **F) La saisie et la cession des rémunérations**

Cette procédure permet à un créancier muni d'un titre exécutoire, constatant une créance liquide et exigible, d'obtenir la saisie des rémunérations dues par un employeur à son débiteur<sup>27</sup>. Cependant, compte tenu du caractère social des rémunérations, cette action doit être précédée d'une tentative de conciliation préalable et la saisie ne peut porter que sur une quotité saisissable. La cession, quant à elle, est conditionnée par la déclaration de la cédante en personne au greffe de la juridiction compétente indiquant le montant et la cause de la dette.

#### **G) la saisie-appréhension et la saisie-revendication des biens meubles corporels**

Pour empêcher la disparition ou la dispersion du bien, le créancier peut procéder à la saisie-appréhension et à la saisie-revendication de meubles corporels devant être délivrés ou restitués en vertu d'un titre exécutoire constitué ou d'une injonction devenue exécutoire<sup>28</sup>.

#### **H) la saisie immobilière**

La saisie immobilière<sup>29</sup> est une procédure par laquelle un créancier va mettre devant les mains de justice un ou plusieurs immeubles de son débiteur dans le but de les vendre pour se faire payer sa créance. Le créancier est tenu de requérir l'immatriculation à la

<sup>25</sup> Article 91 de l'AUPOPSRVE.

<sup>26</sup> Article 153 de l'AUPOPSRVE.

<sup>27</sup> Article 173 de l'AUPOPSRVE.

<sup>28</sup> Article 218 de l'AUPOPSRVE.

<sup>29</sup> Article 246 et suivant de l'AUPOPSRVE.

conservation foncière sur autorisation du président du tribunal de la juridiction où l'immeuble est situé.

### **I) La distribution du prix**

La distribution du prix<sup>30</sup> qui est réglementée par les articles 324 à 334 de l'AUPOPSRVE peut donner lieu à une répartition consensuelle ou à une répartition judiciaire.

#### **1- La répartition consensuelle**

S'il n'y a qu'un seul créancier, le produit de la vente lui est remis à concurrence du montant de sa créance en principal, intérêts et frais dans un délai de quinze jours à compter du versement du prix de la vente.

S'il y a par contre plusieurs créanciers en matières mobilière ou immobilière, les créanciers inscrits ou privilégiés peuvent s'entendre sur une répartition consensuelle du prix de vente et adresser leur convention à celui qui détient le prix de la vente qui devra s'en dessaisir dans un délai de quinze jours. Créancier unique ou multiple, le solde après répartition aux créanciers est remis au débiteur.

#### **2- La répartition judiciaire**

Si le désaccord persiste entre les créanciers, le plus diligent saisit le président de la juridiction du lieu de la vente afin de l'entendre statuer sur la répartition du prix. Dans un délai de vingt jours, les créanciers sont sommés de produire, c'est-à-dire, d'indiquer ce qui leur est dû, le rang auquel ils entendent être colloqués en communiquant toutes les pièces justificatives. L'expiration de ce délai emporte de plein droit déchéance contre les créanciers non produisants. La juridiction procède alors à la répartition du prix de la vente.

Dans l'élaboration d'une stratégie de recouvrement des primes impayées, une compagnie d'assurances peut choisir entre un service de recouvrement interne chargé de gérer partiellement ou totalement le recouvrement, ou bien faire recours à un professionnel extérieur spécialisé.

### **Section II : Le recouvrement par des Mandataires**

Lorsqu'une entreprise décide de déléguer le recouvrement à un professionnel extérieur, l'entreprise lui donne mandat de recouvrer tout ou partie des créances. Ces

<sup>30</sup> Articles 324 à 334 de l'AUPOPSRVE.

professionnels peuvent être un huissier, un avocat, un cabinet de recouvrement ou société de factoring.

### **§1 Huissier de justice**

Les huissiers de justice sont des officiers ministériels qui ont le monopole de la signification des actes et l'exécution des jugements et des actes ou titres sous une forme exécutoire. Les huissiers ont aussi la possibilité de recevoir mandat de recouvrer ou d'encaisser amiablement des sommes dues<sup>31</sup>.

### **§2 Les cabinets de recouvrement**

Les cabinets de recouvrement sont des structures qui regroupent des professionnels en la matière. Leur but est de recouvrer une créance par voie conciliatoire et amiable ou par voie judiciaire. Ces deux objets des cabinets de recouvrement permettent aussi d'établir leur typologie. Ceux qui n'utilisent que des moyens amiables et ceux qui conduisent les litiges jusqu'à leur phase judiciaire.

Deux types de contrats peuvent être établis avec les cabinets de recouvrement de créances, le contrat à forfait et le contrat à frais réels<sup>32</sup>. D'abord le contrat à forfait est celui aux termes duquel le cabinet de recouvrement s'engage à exposer à ses risques et périls et à avancer tous les frais nécessaires à la procédure et à ne rien réclamer à ses clients si aucune somme n'est récupérée. Enfin le contrat à frais réels, quant à lui, amène le cabinet de recouvrement à réclamer à ses clients le remboursement des frais de justice, dépenses, frais d'actes lorsqu'ils n'ont pu être récupérés sur le débiteur. La démarche du cabinet de recouvrement consiste souvent à commencer par la phase amiable en entrant en relation avec le débiteur au moyen des correspondances, visites domiciliaires et appels téléphoniques pour rétablir le dialogue entre le créancier et le débiteur. L'objectif est d'amener le débiteur à payer sa dette. Cette phase doit être contenue dans un calendrier rigoureux.

### **§3 Les Avocats**

Les avocats exercent une profession libérale en vertu de laquelle ils mènent des consultations juridiques et des postulations devant des juridictions et des plaidoiries<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Alain Crosio. Recouvrement des créances. 2<sup>e</sup> Edition. Paris : Editions DELMAS, 1987 P.173 .

<sup>32</sup> Alain Crosio. Recouvrement des créances. 2<sup>e</sup> Edition. Paris : Editions DELMAS, 1987 P.176.

<sup>33</sup> Alain Crosio. Recouvrement des créances. 2<sup>e</sup> Edition. Paris : Editions DELMAS, 1987 P.178.

L'avocat pour mieux garantir les intérêts de son client doit contracter une double assurance :

- l'une garantissant les conséquences d'une faute professionnelle,
- l'autre garantissant la restitution des sommes que l'avocat a pu encaisser en tant que mandataire de son client.

#### §4 L'Affacturage :

Crosio(1987)<sup>34</sup> définit l'Affacturage comme *un transfert de créances commerciales de leur titulaire à un factor (la société de factoring). Le factor se charge de faire le recouvrement et garantit le bon déroulement de l'opération, même en cas de défaillance momentanée ou permanente du débiteur.* La société de factoring acquiert et gère le recouvrement des créances de ses clients pour son propre compte et supporte les pertes éventuelles moyennant rémunération.

C'est donc à la fois un procédé de recouvrement, une technique de garantie des risques et un moyen de financement des créances. Les sociétés de factoring sont généralement des établissements de crédit régies par la loi bancaire et soumises au contrôle de la commission bancaire ainsi qu'au respect des ratios prudentiels. Njanga Njoh (2008)<sup>35</sup> rapporte que le décret de loi N°90/1460 du 9/11/90 les classe au Cameroun dans les établissements financiers.

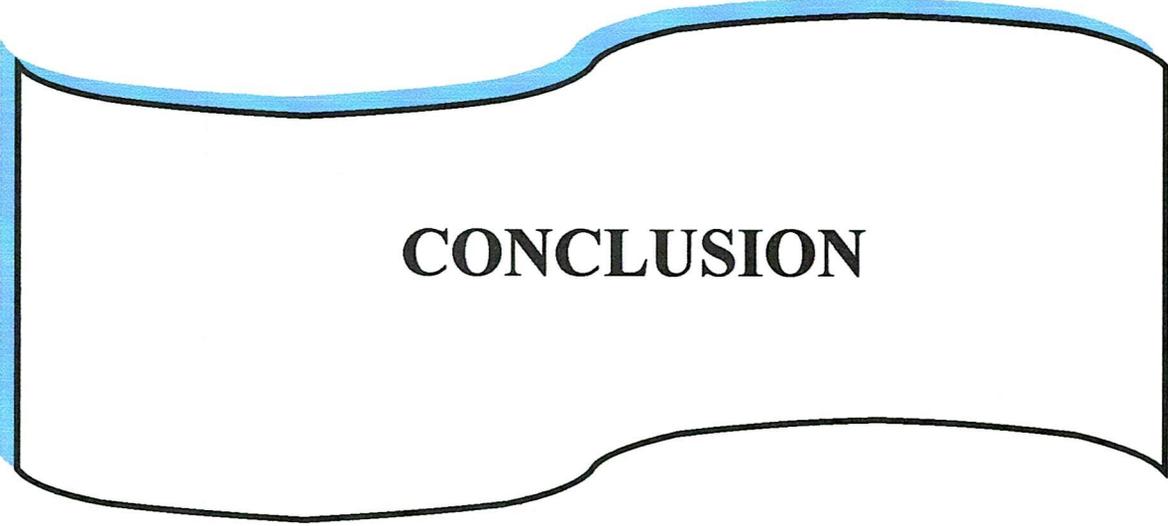
Il faut noter que la conclusion d'un contrat d'affacturage est soumise à des conditions<sup>36</sup> préalables à savoir:

- La société de factoring doit obtenir de l'adhérent tous les documents, le droit de contrôler l'authenticité et l'exactitude de ceux-ci, et le droit de vérifier le respect de ces obligations ;
- L'adhérent doit accorder à la société de factoring l'exclusivité de l'affacturage de ses créances pour une période donnée ;
- L'adhérent doit obtenir l'approbation du factor pour chacun de ses clients.

<sup>34</sup> Alain Crosio. Recouvrement des créances. 2<sup>e</sup> Edition. Paris, France : Editions DELMAS, 1987 P.89.

<sup>35</sup> Martin Njanga Njoh. Affacturage ou factoring. Comment gérer vos impayés en les transférant à un établissement financier. Séminaire International du CADEV, Douala Hôtel Somatel du 13-14 Novembre 2008.

<sup>36</sup> Alain Crosio. Recouvrement des créances. 2<sup>e</sup> Edition. Paris, France : Editions DELMAS, 1987 P.89.



**CONCLUSION**

La problématique des primes impayées est une préoccupation actuelle des compagnies d'assurances du Cameroun et de tout le marché d'assurances de la CIMA. Elle constitue une entrave au développement du marché dans la mesure où elle diminue le chiffre d'affaires réel des compagnies et affaiblit leur solvabilité. Conscientes de ce fait, les sociétés utilisent de plus en plus de ressources humaines et financières pour recouvrer les arriérés de primes par des procédures amiables et judiciaires qui engendrent des frais.

Notre étude sur le recouvrement a permis de présenter la situation des primes impayées de Chanas Assurances. Les arriérés de primes qui étaient de 3 356 988 449FCFA en 2005 ont connu une augmentation de 35,7% jusqu'en 2008 où ils étaient de 4 555 070 313FCFA. En 2008 sur l'ensemble, la société accusait un retard de 216 jours dans l'encaissement du fait du non paiement des primes.

Les primes impayées de Chanas Assurances sont imputables in fine à la compagnie elle-même, car elle fixe ses principes de souscription, de recouvrement et elle doit prévoir les événements qu'elle ne contrôle pas. D'après nos diagnostics, les causes des impayés sont des dysfonctionnements liés à sa gestion interne et des causes externes. En effet, la pratique qui consiste à conclure des contrats d'assurances ou de renouveler des contrats à tacite reconduction à crédit, est de nature à créer des arriérés de primes. L'absence d'adresses fiables est un problème récurrent auquel le service de recouvrement fait face du fait que soit les coordonnées correctes ne sont pas toujours prises à la souscription de polices d'assurances, soit parce que l'assuré change d'adresse sans signaler au commercial. Nous avons aussi observé que la manière dont certains commerciaux gèrent le recouvrement de primes de leurs clients en faisant intervenir le côté relationnel est de nature à retarder le recouvrement de primes. Aussi le non reversement des primes par certains courtiers conformément à la réglementation est à l'origine d'une part des arriérés des primes. Ces observations nous ont permis de confirmer les hypothèses H1 et H2 que nous avons émises.

Les résultats de nos analyses statistiques montrent que le montant des placements a connu une baisse confirmant l'hypothèse H5. Cependant, malgré la croissance des primes impayées, Chanas Assurances S.A. dispose d'une trésorerie plus que suffisante. Sur l'ensemble, son délai de règlement des sinistres a diminué. La compagnie est en règle vis-à-vis des dispositions du code CIMA relatives à la couverture des engagements réglementés. Ainsi les hypothèses H3, H4, et H6 ont été infirmées. Ceci se justifie d'une

part, par la faible sinistralité enregistrée par la compagnie durant la période sur étude. Et d'autre part, par les produits financiers des placements qui permettent d'approvisionner l'entreprise en fonds et de compenser des déficits dûs à la gestion technique.

Les primes impayées non excessives ne sont pas une fatalité étant donné qu'il existe des moyens de recouvrement amiables et judiciaires que nous avons exposés. Les méthodes de recouvrement judiciaires sont principalement basées sur l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et voies d'exécution.

En vue d'améliorer le recouvrement de primes impayées à Chanas Assurances, des recommandations ont été formulées. De notre point de vue, une révision des dispositions du code des assurances relative au paiement de primes et au mandat donné aux intermédiaires d'encaisser les primes est nécessaire. Une modification qui consiste à conditionner la prise d'effet de l'assurance par le paiement de la prime. La lutte contre les impayés passe aussi par une meilleure collaboration entre les compagnies d'assurances. C'est pourquoi il est nécessaire que des mesures soient prises par les membres de l'ASAC et la division des assurances, pour assurer le respect du protocole d'accord de l'ASAC sur les impayés. Ceci permettra de changer la conception de l'assurance dans l'esprit des assurés et des assureurs et d'assainir le marché d'assurances. Au niveau de la souscription, les commerciaux et les souscripteurs devraient systématiquement prendre l'adresse complète des clients. Il est conseillé que la conclusion de contrats d'assurances soit conditionnée par le paiement des primes. De même, le renouvellement de polices avec des arriérés devrait être soumis au paiement de la prime et la signature d'un moratoire pour les anciennes primes. Au niveau du service de recouvrement, il est nécessaire que des règles précisant la date à laquelle un assuré doit être mis en demeure soient fixées. Il devrait aussi préciser le moment où le suivi des primes passe du commercial au service de recouvrement. Sans avoir la prétention d'avoir trouvé toutes les solutions possibles, de notre point de vue, la mise en œuvre de ces mesures pourrait contribuer à vaincre la situation des primes impayées.

## Bibliographie

### Ouvrages

Bastin Jean. *La défaillance de paiement et sa protection, l'assurance crédit*. Collection droit des Affaires. Paris, France : LGDJ, 1991.

Crosio Alain. *Recouvrement des créances. 2<sup>e</sup> Edition*. Paris, France : Editions DELMAS, 1987.

Blamoutier Jean Marc. *La responsabilité agents généraux et courtiers d'assurance*. Paris, France : Editions Sécuritas, 1984.

Chagny Muriel et Perdrix Louis. *Droit des Assurances*. Paris, France : Lextenso éditions, 2009.

CIMA. *Code des Assurances*. Nouvelle Edition. Libreville, Gabon: SARL SEDITA, 2009.

DALLOZ. *Code civil*. 100<sup>e</sup> édition. Paris, France : DALLOZ, 2001.

OHADA. *Acte Uniforme Portant Organisation des Procédures Simplifiées de Recouvrement et Voies d'Exécution*. Paris, France : JURISCOPE, 2002.

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

### Revue et articles

ASAC. Protocole D'accord sur les impayés huitième règlement. Yaoundé, 14 Mai 2009.

Séminaire International sur le recouvrement des créances par le Centre Africain pour le Droit et le Développement (CADEV) Douala, Hôtel SOMATEL, 13-14 novembre 2008.

CGAP. *Aide-Mémoire : Mesure et Contrôle des impayés et Calcul et fixation du taux d'intérêt*. Groupe Consultatif pour l'Assistance aux Plus Pauvres, 2001.

Rapport d'activité du marché Camerounais des Assurances 2008

ASAC. « Les chiffres de L'ASAC en 2008 ». *Assurance et Sécurité*. N° 017 (Février 2010) : 19-66.

Ngbwa Jean Claude. "Les nouveaux chantiers de la CIMA". *L'assureur Africain*. N°77 ( Juin 2010) : 7-11.

Bulletin de l'Organisation des Assureurs Africains (OAA) N°0001, 2009.

### **Mémoires**

Adou Constant Saturin. *Impayés et recouvrement des arriérés de primes : Quelle stratégie pour une compagnie IARD de la zone CIMA ? (Cas de la Compagnie National d'Assurances)*. Mémoire de Diplôme d'Etude Supérieure Spécialisée en Assurances : Institut International des Assurances de Yaoundé (IIA), 2006.

Bayoi André Patrice. *La sécurisation des activités économiques dans la réforme OHADA*. Mémoire de Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisée : Université de Douala, 2002.

Sana Benoît. *La problématique des impayés et la couverture des engagements réglementés dans une société d'assurances I.A.R.D. – Cas de la Générale des Assurances du Burkina*. Rapport de Maîtrise en Sciences et Techniques d'Assurance : Institut International des Assurances de Yaoundé (IIA) , 2004.

Gandzien Dundas T. *Les impayés et recouvrement des arriérés de primes : quelles stratégies pour une compagnie d'assurances dans la zone CIMA ? Cas des Assurances Générales du Congo (AGC)*. Mémoire de Diplôme d'Etudes supérieures Spécialisées : Institut International des Assurances de Yaoundé ( IIA), 2006.

Konde Fransady. *Gestion des impayés d'une compagnie d'assurance sénégalaise-Cas de la PA*. Rapport de Maîtrise en Science et Techniques d'Assurance : Institut International des Assurances de Yaoundé (IIA), 1994.

### **Web graphie**

[www.capafrique.org/pdf/20080728Ziguele.pdf](http://www.capafrique.org/pdf/20080728Ziguele.pdf)

## TABLE DES MATIERES

	Page
AVERTISSEMENT .....	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES SIGLES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
ABSTRACT.....	vi
RESUME.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : Evaluation des Arriérés de Primes de Chanas Assurances..	9
Chapitre I : Analyses et Interprétation des données statistiques.....	11
Section I : Analyse des arriérés de primes par des ratios significatifs..	11
Section II : Analyse de l'ancienneté des primes impayées et des provisions pour annulation de primes.....	13
Chapitre II : Causes des primes impayées et leurs effets sur la société..	19
Section I : Causes des primes impayées.....	19
§1 Approche théorique.....	19
§2 Causes particulières des impayés de Chanas Assurances.....	21
A) Causes internes à la société.....	21
1. La politique de souscription.....	21
2. Laxisme des commerciaux.....	22

3.	Reconduction de contrats ayant des arriérés de prime.....	22
4.	Lenteur du service comptable.....	22
5.	Fichier client non actualisé.....	23
B)	Causes externes à la société.....	24
1.	La conjoncture économique.....	24
2.	La gestion interne des assures.....	24
3.	Non reversement de primes par des courtiers.....	24
Section II :	Effets des primes impayées sur la société.....	25
§1	Approche théorique.....	25
§2	Effets particuliers des impayés sur Chanas Assurances.....	27
A)	Effets sur le respect des engagements de la société...27	
1.	Effet sur le rendement des placements et la couverture des engagement réglementés.....	27
2.	Effet sur le délais de règlement des sinistres.....	30
B)	Effets sur la trésorerie.....	31
DEUXIEME PARTIE :	Gestion et procédures de recouvrement des primes impayées.....	33
Chapitre I :	Recouvrement des primes impayées de Chanas Assurances.....	35
Section I :	Gestion des encaissements et du recouvrement.....	36
§1	Encaissement de primes.....	36
§2	Recouvrement de primes.....	36
A)	Recouvrement amiable.....	36
B)	Recouvrement contentieux.....	37
1.	Mise en demeure.....	37
2.	Supension.....	38
3.	Résiliation.....	38

<b>Section II : Suggestions pour un meilleur recouvrement des primes...</b>	<b>38</b>
§1 Mesures législatives de prévention.....	38
A) Révisions des dispositions du code des Assurances relatives au paiement des primes et mandat donnée aux intermédiaires d'encaisser les primes.....	38
B) Application du protocole d'accord de l'ASAC.....	40
§2 Politique interne de Chanas Assurances S.A.....	41
A) Changement de la politique de souscription.....	41
B) Organisation du service de recouvrement.....	41
C) Constitution de fichier client fiable.....	42
D) Assurances proportionnelle.....	42
<b>Chapitre II : Autres procédures de recouvrement.....</b>	<b>43</b>
<b>Section I : Recouvrement amiable et judiciaire.....</b>	<b>43</b>
§1 La compensation.....	43
§2 Le recouvrement de créance sur l'état.....	44
§3 L'injonction de payer.....	45
§4 L'assignation en paiement.....	46
§5 Voies d'exécution prévues par l'AUPOPSRVE.....	46
A) La saisie conservatoire de biens meubles corporels...	46
B) La saisie conservatoire de créances	
C) La saisie conservatoire des droits d'associés et valeurs mobiliers.....	46
D) La saisie vente.....	47
E) La saisie attribution de créances.....	47
F) La saisie et cessation des rémunérations.....	47
G) La saisie appréhension des biens meubles corporels.	47
H) La saisie immobilière.....	47
I) La distribution du prix.....	48

1. La répartition consensuelle.....	48
2. La répartition judiciaire.....	48
<b>Section II : Le recouvrement par des mandataires.....</b>	<b>48</b>
§1 Les huissiers de justice.....	49
§2 Les cabinets de recouvrement.....	49
§3 Les Avocats.....	49
§4 L'Affacturage.....	50
<b>Conclusion.....</b>	<b>51</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>54</b>

